

Visionary Leaders

Podcast Transkript

Zusammenfassung Stichworte

#tomorrowtoday, digital, divers, nachhaltig, Automobilindustrie, Transformation, Europäischer Markt, Europäische Union, Regulierung, Ecosystem, Partnerschaften, Connectivity, Unternehmensstrategie, Firmenstruktur, Matrixorganisation, Teamführung, Zusammenarbeit, Firmenkultur

Sprecher

Christian Kleikamp, Martijn ten Brink

Christian Kleikamp

Herzlich willkommen zu einer neuen Episode von tomorrowtoday, dem Accenture Strategy Podcast rund um die Themen Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Diversität. Mein Name ist Christian Kleikamp. Ich bin Managing Director bei Accenture und global verantwortlich für unsere Strategy Practice in der Automobilindustrie. Als unseren Gast heute begrüßen darf ich Martijn ten Brink, CEO von Mazda Motor Europe. Vielen Dank Martijn, dass du dir die Zeit nimmst und heute bei uns bist.

Martijn ten Brink

Ja danke, dass ich hier virtuell dabei bin.

Christian Kleikamp

Die Autoindustrie hat es nicht leicht gehabt in den letzten Jahren. Der Druck war vor der Pandemie schon groß. Die anstehende Transformation ist riesig. Es gibt einen Technologiewechsel vom Verbrenner hin zum Elektroauto. Sustainability steht überall ganz oben auf der Agenda.

Dazu gibt es zumindest mal in den Metropolen dieser Welt den Trend zur Shared Economy. Die Menschen kaufen weniger Autos. Und dazu musste eben noch mal über Nacht das Auto in ein Connected Device mit attraktiven digitalen Diensten für die Nutzer verwandelt werden. Und dann kam Corona. Die Autohäuser waren geschlossen. Eure Retail-Partner konnten keine Autos mehr verkaufen. Und heute könnten sie verkaufen, aber die Produkte kommen nicht nach wegen der globalen Halbleiter-Krise. Klingt nach einem super Zeitpunkt für dich, Martijn, dass du im Sommer die Aufgabe als CEO für Mazda in Europa übernommen hast. Wie ist denn deine Sicht auf die Aufgaben, die Rolle, die Industrie, die Transformation und wie ihr euch als Mazda positioniert?

Martijn ten Brink

Ja, du hast mich in den letzten zwei Minuten wirklich runtergezogen in die Depression. Nein, ich bin schon 20 Jahre,

21 Jahre bei Mazda, seit 1999. An meinem Akzent hörst du, dass ich Holländer bin, und das kann ich nicht verstecken, obwohl schon seit vielen Jahre in Deutschland und habe tatsächlich ja im Juli die Rolle übernommen von CEO von Mazda Europa. Und vorher war ich in verschiedenen Rollen. Und ja, ich weiß nicht, ob man mir einen Gefallen getan hat am 1. Juli oder was es auch genau war, um in die neue Rolle zu steigen, weil tatsächlich ist es eine riesige Herausforderung, macht auch aber sehr viel Spaß.

Christian Kleikamp

Wir haben uns gefreut mit dir.

Martijn ten Brink

Ja, wir haben auch schon toll zusammengearbeitet in den letzten Jahren. Aber für mich waren die Änderungen, die in der Industrie stattfinden und ich glaube in fast alle Industrien, dass da viele Änderungen stattfinden, aber die Geschwindigkeit von den Änderungen und die Aufeinanderstapelung von Herausforderungen und Problemen ist schon ziemlich unglaublich. Und die Geschwindigkeit ist hoch, die wird auch hoch bleiben. Und die Entscheidungen für Technologien in Europa, so wie du gesagt hast, sind getroffen. Und das wird ein Riesen-Fokus sein und bleiben bei den Automobilherstellern und den Partnerzulieferern. Das Ecosystem rund um das Auto wird genauso vernetzt sein wie zum Beispiel beim Telefon. Und wir müssen als Firma lernen, auf neue Art und Weise zusammenzuarbeiten mit anderen Firmen aus anderen Sektoren, anderen Industrien. Ich glaube vielleicht beim Automobil werden Service und Vertrieb getrennte Wege gehen, damit sie sich weiter spezialisieren können. Und Europa glaube ich auch als

Entity wird sich, glaube ich auch, für ein Teil trennen von globaler Bewegung beim Automobil. Ich glaube schon, dass wir in Europa sehr, sehr spezielle und gezielte Ambitionen haben. Und ich glaube, mit eigenen Spielregeln wird Europa auch ein Spitzenreiter in der E-Mobilität, aber trennt sich, glaube ich auch, ein Stückchen vom Rest der Welt. Spannende Zeiten.

Christian Kleikamp

Ja, das auf jeden Fall und du hast es angesprochen, Thema Nachhaltigkeit, Thema Sustainability, in Europa auch immer eine Frage der Regulatorik und der Dinge, die von der EU da so auf einen einprasseln, mal unabhängig von dem, was die Industrie eigentlich möchte. Wie siehst du euch und eure Rolle da in dem Spiel?

Martijn ten Brink

Wir sind natürlich, wenn ich anfangen bei Mazda als Firma, wir sind ein kleiner, aber agiler globaler Player. Wir sind stolz darauf, dass wir aus Japan kommen und sind stolz auf unsere Wurzeln. Wir können nicht alles, was auch die großen Spieler machen, aber das wollen wir auch nicht. Wir haben einen relativ bescheidenen Marktanteil und verkaufen, finanzieren oder vermieten unsere Produkte an, ja, an unsere Kunden, die etwas mehr, was wir glauben, Connaisseur sind. Wir werden schon sehr hart betroffen von allem, was die Regelung uns gibt. Teils ganz gut, teils aber auch ganz schwierig, weil ich glaube, dass die EU hat eine sehr starke Vision über die Zukunft, um alles zu ermöglichen, was man dann für richtig hält und was man entschieden hat. Und ich kann

aber nicht gut entscheiden und bin auch kein Politiker, ob die Vision am Ende gut ist für Competition oder für Kunden sogar, weil am Ende geht es um den Kunden und was der Kunde hat und der Kunde kaufen möchte. Ich habe schon immer daran geglaubt, dass wenn Regierungen oder die EU stark eingreift in die Wirtschaft, dass das auch eine große Schattenseite hat und das glaube ich, dass im Moment, dass wir das auch sehen. Und wo genau, finde ich schwierig vorauszusagen, aber die Regelung, so wie mit Politikern und Lobbyisten die geformt wird, glaube ich nicht, dass alle Änderungen gut sind. Und ich weiß auch nicht, ob wir uns immer bewusst sind über die Konsequenzen. Grundsätzlich mag ich Veränderungen. Ich finde alles toll, was Dynamik ist und wenn man neue Sache probieren kann. Man muss auch aber aufpassen, dass man die Nachhaltigkeit für alles, was zusammen spielt im Ecosystem, irgendwie auch gewährleisten kann.

Christian Kleikamp

Ja, das denke ich auch. Hast du Beispiele, wo es euch anders getroffen hat mit den Regeln als andere Hersteller? Oder trifft das eigentlich alle gleich?

Martijn ten Brink

Ich glaube, das ist alle gleich. Im Prinzip alle gleich, aber dann hast du natürlich in der Regelung, das ist ein schönes Beispiel, was ich immer gerne dazu hole, Mazda hat immer Autos ganz leicht gebaut, Leichtbau. Das ist effizient, weniger Nutzung von Materialien. Und leichte Autos bauen, MX-5 als bekanntes Beispiel, Lightweight Roadster unter 1000 Kilo, ein Auto machen mit allem drauf und dran und die Sicherheit, das war schon etwas,

worauf wir stolz sind und immer stolz gewesen sind. Aber wenn du dann natürlich siehst, dass Effizienz durch die EU oder durch die Politik gemessen, abhängt von dem Gewicht, damit schwere Autos mit größerem Ausstoß trotzdem als effizient eingestuft werden, dann denkst du, ja da geht etwas falsch. Ist das ja richtig was hier passiert? Und da muss ich ganz ehrlich sagen, dass ab und zu fragst du dich, ob die Konsequenzen von Entscheidungen wirklich logisch sind und auch das Nachhaltigste als Lösung dann auch bevorzugen.

Christian Kleikamp

Ja, es klingt auf jeden Fall ein bisschen schräg, aber vermutlich ist der eine oder andere deutsche Hersteller jetzt gar nicht so unglücklich über das, wie es sich ausgegangen ist.

Martijn ten Brink

Nein, genau. Und das ist auch, glaube ich, die Art und Weise. Und ich glaube bestimmt auch, dass die politische Entscheidung oder die technischen Entscheidungen, die getroffen worden sind, die sind mit den besten Intentions gewesen, das ist nicht so, dass die da etwas machen wollten, was gegen die die grundsätzliche Vision ist. Es ist aber die Auswirkung von Gesetzgebung, die dann manche Player ziemlich benachteiligt.

Christian Kleikamp

Ja, das ist wahrscheinlich so. Und du hast Veränderungen angesprochen, hast auch Partnerschaften angesprochen. Das hat ja auch was mit Führung zu tun, wie du das Unternehmen führst in solchen Partnerschaften. Wie seid ihr

unterwegs in Partnerschaften? Es gibt ja bekannte Partnerschaften, kann man nachlesen, ihr seid relativ eng mit Toyota unterwegs. Welche Spielfelder sind da aus deiner Sicht besonders wichtig für solche Partnerschaften, um das auch weiter auszubauen?

Martijn ten Brink

Ja, ich glaube, dass einfach die Definition von Partnerschaften, dass die sich ändert. Ich gebe mal ein Beispiel. Wir als Hersteller haben immer eine sehr, sehr, sehr enge Partnerschaft mit unseren Lieferanten gehabt, einfach aus der Firmenkultur. Die Art und Weise, wie wir mit Lieferanten zusammenarbeiten, ist sehr eng, aber ist anders als Partnerschaften, die man dann jetzt macht, die verschiedene Produkte oder zusätzliche komplementäre Produkte definieren. Und ich glaube, dass das für uns ein neues Spiel ist. Und da können wir viel lernen. Aber es ist auch schwierig, das global richtig zu machen. Wenn du zum Beispiel sagst, was in Japan gerade populär ist oder was Trends sind von Firmen, die mit Automobilherstellern zusammenarbeiten können, heißt das nicht, dass das in Europa die gleichen Partner sind. Und dann kommt noch China oder die USA. Und da müssen wir lernen, wie wir das machen und ob wir mit globalen Playern da zusammenarbeiten oder ob wir eher kleiner lokal gehen. Weitergehend natürlich große Investitionen gehen da rein, wenn man das richtig machen möchte. Und ich glaube, da wird von unserer Seite/. Ich glaube, die Zusammenarbeit mit Toyota, wo wir auch Infrastruktur von Toyota nutzen können, zum Beispiel bei Connected Car Connectivity, das sind dann Partnerschaften, wo wir sagen, okay, die sind weltweit und da machen wir welt-

weit, nutzen wir dann. Wenn es dann aber kommt, zum Beispiel wir gucken auf Connectivity Parken. Welche Lieferanten gibt es für Parken? Die Betreiber von Parkhäusern in Japan sind andere als die von Parkhäusern in Europa. Und ich glaube, so müssen wir lernen, dieses Ecosystem aufzubauen und weltweit die richtigen Ziele zu setzen und Unterschiede pro Region zu machen.

Christian Kleikamp

Also ich kenne das aus verschiedenen Projektumfeldern, dass es immer wieder Debatten gibt zwischen einem Headquarter und dann Regionen oder starken Märkten. Wie laufen denn da deine Gespräche? Weil das Interessante ist ja, dass du diese Gespräche viel mit deinem Vorgänger in Europa, mit Aoyama-san, führst. Wie läuft das bei einem Unternehmen, was ja nun in Japan zu Hause ist und dann du jetzt für Europa diese Diskussionen führst, ob man lokal geht oder global etwas macht?

Martijn ten Brink

Ich glaube, das ist eine gute Frage. Das Entscheidende, um das richtig zu machen, ist glaube ich, dass man eine Delegation-of-Authority-Struktur hat, die richtig ist. Und auf Basis von einer Delegation of Authority werden Sachen auch entwickelt. Wenn wir ein geschlossenes System hätten, für Connectivity zum Beispiel, dann wäre es unmöglich, ohne unsere japanischen Kollegen da drin zu beziehen, etwas aufzubauen, was nur für Europa gut wäre. Wir haben aber entschlossen, da ein offeneres System oder ein semi-offenes System zu haben, wo man lokal Sachen machen

kann, die anders sind, die unterschiedlich sind in den verschiedenen Regionen. Und da haben unsere japanischen Kollegen viel Verständnis dafür. Die verstehen das gut. Und ich glaube, das ist natürlich auch durch die Lieferanten, mit denen wir zusammenarbeiten, die Partner, die wir haben, die kennen das auch. Und wir sind nicht der Vorläufer oder die Ersten, die mit Connectivity kommen, damit kann man auch ein bisschen lernen, was in der Industrie schon passiert ist. Und da sind schon viele vor uns gegangen, wo wir geguckt haben. Guck, wer von denen wird der Best Practice sein? Und da kann man schon darauf aufbauen.

Christian Kleikamp

Da bin ich ein bisschen gespannt, wer für euch da die Best Practice ist, weil gerade bei dem Thema Connectivity und dann auch wie weit lässt man Partner vor bis ins Fahrzeug und auf die Head Unit, gibt es ja sehr unterschiedliche Strategien. Also wenn man auf Mercedes guckt, BMW, aber auch VW, ist sehr klar, die möchten niemanden bis zum Kunden oder bis auf die Head Unit vor den Kunden lassen, bis hin zum eigenen Car-OS, was entwickelt wird. Andere Hersteller, wenn man Richtung FCA, Stellantis, guckt oder auch Renault, lassen Google vor bis vor den Endkunden ins Fahrzeug. Das sind schon sehr unterschiedliche Strategien. Wie siehst du das?

Martijn ten Brink

Sehr interessant war, das ist gerade auch bei uns im Moment eine sehr gute Diskussion, die wir haben. Und das Gute ist auch, dass wir einander ziemlich gut kennen, weil es ist nicht so eine große Firma, wir können ein gutes Gespräch haben zwi-

schen R&D und Vertrieb darüber, was die richtigen Lösungen sind. Und wir arbeiten an etwas Neuem und wir sind immer ein bisschen anders als alle anderen. Und ich glaube, dass wir versuchen werden, mit unserer Lösung zu kommen, die etwas eine Überraschung sein wird für viele von unseren Kunden oder von unseren Partnern. Und das wird erst nächstes Jahr, werden wir da unsere langfristige Strategie kommunizieren. Wir haben im Moment ein geschlossenes System. Wir nützen zwar wie alle anderen auch die Lösungen von Apple oder von Android, um dein Smartphone im Auto zu haben, aber die Plattform ist eine geschlossene Plattform mit nur unseren eigenen Applications darauf. Und da realisieren wir natürlich auch, dass man sich als kleinerer Spieler öffnen muss. Auf der anderen Seite möchte man auch nicht sofort alles öffnen und damit dann auch die Kontrolle schnell verlieren können. Und wir kommen mit etwas Speziellem, versprochen.

Christian Kleikamp

Da sind wir schon ganz gespannt und dann werden wir auf jeden Fall dazu wieder sprechen, wenn es soweit ist. Letzte Frage zu dem Themenkomplex. Es wird ja immer auch so ein bisschen in eine Richtung gedacht, wo ein Auto-OEM letztendlich nur noch Hardwarehersteller ist, sozusagen der Foxconn der Autoindustrie und dann andere eigentlich das Geschäft mit den Endkunden machen. Siehst du da eine Gefahr?

Martijn ten Brink

Ja, das ist eine interessante Frage. Um

mal kurz zurückzukommen, ich glaube, wir gehen auf was wir vorher besprochen haben. Und das ist, dass man natürlich schrittweise/. Wir haben einen anderen Entwicklungszyklus beim Automobil klassisch als auf der Consumer Electronics Seite, Smartphones, Software. Und ich glaube, dass die Automobilindustrie sehr schnell lernt, wie man sich mit diesen Zyklen auch bewegen muss, um dafür zu sorgen, dass ein Auto nicht zu schnell alt ist und dass neue Technologie schnell verarbeitet werden kann in dem Auto. Das heißt auch, dass man relativ gute technische Plattformlösungen entwickeln muss. Und das ist nicht immer einfach. Und ich glaube dann, auch wenn ich vorher geredet habe über wir werden unsere eigene Wahl da machen ist okay, was ist die richtige Plattform für uns, um langfristig flexibel agieren zu können? Und das ist, glaube ich auch dann sofort die Richtung für die Antwort, hat man die Angst, dass man als Hersteller/ oder kann es so sein, dass Hersteller einfach so wie große Werke einfach nach Spezifikation ein Consumer Electronics Produkt produzieren? Das hängt davon ab, was für eine Wahl du triffst als Automobilhersteller. Was möchtest du sein für deine Kunden oder was für Produkte möchtest du machen? Und ich kann mir das für Mazda nicht vorstellen. Ich kann mir nicht vorstellen, dass es bei uns eine Trennung geben wird zwischen R&D, Produktion und Vertrieb, weil die ganze Kette ist so stark miteinander verbunden durch die Historie, dass ich glaube, dass sich das nicht ändern wird. Das ist so tief in der DNA gewachsen bei uns. Wir werden die Autos bauen und entwickeln in ganz enger Zusammenarbeit mit was bei uns dann immer die Frontline genannt wird, mit Retail. Und auch Manufacturing

ist sehr tief verbunden mit R&D. Die Jungs sind dabei, wenn entwickelt wird. Und diese Struktur, diese Firmenstruktur, die wir haben, die wird bleiben. Ich glaube nicht, dass wir so eine Bewegung haben werden. Ich glaube aber schon, dass das für bestimmte Marken eine interessante Lösung sein könnte. Bauen nach Spezifikation, warum nicht?

Christian Kleikamp

Wir werden es sehen. Du hast Historie angesprochen. Historie ist Kultur. Und das ist gerade, glaube ich, bei Mazda etwas ganz Besonderes. Fangen wir mal bei dir und deinem Management-Team an. Ich habe vorhin noch mal nachgezählt. Zehn Personen aus sieben Ländern, die 12 Sprachen sprechen. Von Belgien, Polen, Deutschland, UK. Du bist der Holländer. Japaner, Italiener, 12 Sprachen. Ich weiß, dass du mit Teilen deiner Mannschaft Italienisch sprichst. Wie hält man das zusammen? Wie managst du das? Was sind die Herausforderungen im tagtäglichen Doing mit dem Team und auch der weiteren Mannschaft?

Martijn ten Brink

Na ja, du hast uns gesehen, du bist mit deinem Team reingekommen, hast das Management-Team kennengelernt in relativ schwierigen Corona-Zeiten, als wir alle im Lockdown waren. Tatsächlich sind wir sehr unterschiedliches Team in Persönlichkeiten, in Erfahrungen. Wir sind verbunden über die Firma, über die Ziele, die wir zusammen haben. Aber die persönliche Verbindung zwischen uns ist, glaube ich, ziemlich wichtig. Das ist vielleicht, weil die Firma so groß geworden ist auf eine Art und Weise wo

die persönlichen Verbindungen immer geschätzt worden sind und wobei auch die Erfahrung, oft Jobs gewechselt zu haben in unterschiedlichen Bereichen, dafür gesorgt hat, dass man ziemlich gut versteht, was der andere gerade macht, weil in dem Bereich habe ich auch schon mal gearbeitet. Wir sind größtenteils Generalisten und damit wissen wir ziemlich gut, womit wir alle zu tun haben. Und die persönliche Verbindung, die über Jahre gewachsen ist, die schmiedet uns schon zusammen. Ich glaube, dass Sprachen, was du vorher angesprochen/. Du hast vorher über Sprachen gesprochen oder die Nationalität. Wir sind tatsächlich viele Nationalitäten und mit vielen Sprachen, aber ich glaube, wir leben das nicht so. Ich glaube schon, dass wir es als Team leben und auch eine Sprache sprechen, auch wenn wir unterschiedliche Sprachen nützen.

Christian Kleikamp

Ja, das ist ein schönes Bild und es ist so auch ein europäisches Team und nicht so sehr ein „wir sind jetzt aus Deutschland kommend ein deutsches Team oder aus Japan kommend ein japanisches Team“. Wie ist denn das, wenn wir das mal aus Europa weiterdenken? Ihr habt ja tatsächlich einen sehr intensiven und regelmäßigen Kontakt mit den Kollegen in Hiroshima, die nun mal überwiegend dann Japaner sind. Wie gestaltet sich das jetzt? Unabhängig mal davon, dass du morgens um vier die ersten Videokonferenzen beginnst.

Martijn ten Brink

Na, ich muss sagen, dass die/ was natürlich für alle, wie in meiner Position, jeder hat jetzt die Herausforderung, dass nicht gereist wird oder die Geschäftsreisen sind

nicht da oder viel weniger da. Und ich bin tatsächlich seit zwei Jahren nicht in Japan gewesen, und ich war vorher jede 6 bis 8 Wochen in Japan. Und alles, was normalerweise face-to-face passiert ist oder was in persönlicher Diskussion stattgefunden hat, ist jetzt online gegangen. Aber die Nutzung von den digitalen Instrumenten war langsamer in Japan, als es tatsächlich in Europa war. Die Nutzung von Videokameras, private space, hat andere Regeln in Japan als in Europa, nicht nur privat, aber auch geschäftlich. Und dadurch sind viele von den Beziehungen, die wir alle haben mit Japan, gebaut auf die Erfahrungen aus der Vergangenheit, die Kontakte, die wir vor vielen Jahre geschmiedet haben. Und das bin nicht nur ich, das sind auch meine Kollegen. Und das ist einerseits sehr positiv und stark, andererseits ist auch eine Riesengefahr, weil wenn ich jetzt neue Leute im Team habe, um die zu onboarden mit Japan, auch wenn die nicht da gewesen sind und nicht die Kultur da kennen. Wir sind schon sehr stark, wie ich gesagt habe, gewachsen aus unserer japanischen Kultur, unsere Hiroshima Culture, und die steht auch in unserer DNA sehr festgeschrieben. Und ich sehe schon, dass die Kontakte mit Japan sehr wichtig für uns sind, tagtäglich aber, dass es notwendig ist, dass wir einander mal wieder sehen.

Christian Kleikamp

Das unterschreibe ich gerne.

Martijn ten Brink

Ja, nein, das gilt natürlich für alle. Aber wenn die kulturellen Unterschiede größer sind, wird das schwieriger, weil nicht nur heißt es, dass ich morgens früh um

vier aufstehen muss, um mitzumachen bei einem Global Meeting. Es heißt auch, dass du, ja, wenn du die Gesichtsausdrücke nicht mehr gut sehen kannst oder wenn du über einen Übersetzer reden musst. Mit vielen Leuten in Research and Development reden wir über einen Übersetzer. Und die sind fantastisch, aber auch die Übersetzer kenne ich schon ganz lange, weil die kenne ich seit wir hier in Japan gearbeitet haben. Aber das ist schon für die Kultur schwierig und auch gefährlich. Das sollte nicht zu lange dauern, obwohl wir ganz viele tolle Sachen dazu gelernt haben. Aber für eine Firma wie Mazda ist es wichtig, der persönliche Kontakt.

Christian Kleikamp

Ja, das glaube ich, das glaube ich sehr. Und es ist doch auch schön zu sehen, dass gerade der persönliche Kontakt über die langen Jahre und das gewohnte Miteinander dann auch helfen, wenn man auf einmal nur noch virtuell so richtig zusammenkommen kann. Es ist etwas, was wir eigentlich mit unseren Teams auch so feststellen, muss ich sagen, dass da, wo lange Jahre zusammengearbeitet wurde, es dann noch mal besser funktioniert hat, als wenn da Unbekannte aufeinandertreffen und dann nur im Video zusammenkommen. Du hattest die Kultur und die Verankerung bei euch im Unternehmen beschrieben. Kannst du uns kurz einen Eindruck davon vermitteln, was diese Kultur ausmacht, was das ist und wodurch ihr als Mazda da auch ein Stück weit vielleicht anders seid als andere?

Martijn ten Brink

Ich glaube, dass die Kultur, die wir als Firma haben, immer da gewesen ist, ist auch immer sehr stark gewesen. Die Frage, die

wir hatten, wir haben es nie richtig definiert. Was ist die Definition von unserer Kultur? Damit wir das leben können und weitergeben können an neue Leute, die in die Firma kommen. Ich glaube, wir sind natürlich/. Als Firma haben wir einen Teil ausgemacht von der Ford Motor Company. Und als Mazda oder als Ford sich getrennt hat von Mazda oder dem Teil, den Mazda verkauft hat und Mazda wieder eigenständig nach 20 oder 25 Jahre wieder eigenständig auf eigenen Beinen stehen musste in 2009, 2010, hat die Firma sich wieder neu erfunden, um zurückzugehen an die Roots. Wo kommen wir her? Und das „Made in Hiroshima“, „Made in Japan“, die Kultur, die damit zusammenkommt, ist immer da gewesen. Aber erst seit 2010 haben wir das mit Wörtern beschrieben, haben wir angefangen das zu beschreiben. Und eine der Sachen, die wir zum Beispiel immer sagen, ist, dass wir einen Mukainada Spirit haben. Und da fragt jeder sich, was ist Mukainada Spirit? Mukainada ist der Zug-, wie heißt das, Bahnhof, der Metro-Bahnhof, ganz nah an unseren Headquarters, wo alle Leute aussteigen, die zur Arbeit kommen. Aber das war auch ein spezieller Teil von der Stadt, der geschützt war im Zweiten Weltkrieg oder am Ende vom Zweiten Weltkrieg, der geschützt war vor dem Blast von der Atombombe. Und damit ist das ein kleiner Teil gewesen von der Stadt, der überlebt hat oder nicht beschädigt worden ist. Und von da aus sind dann auch die Aktivitäten gestartet, um die Stadt wieder auf die Beine zu bringen oder Reparaturarbeiten zu machen. Mazda hat auch ein Krankenhaus. Neben dem Haupteingang von Mazda Corporation steht ein

anderes Gebäude, wo ich, als ich zum ersten Mal zu Mazda gefahren bin in, ich weiß nicht, 2000, 2001, dachte ich das ist Mazda Headquarters. Aber das war das Krankenhaus. Das andere Gebäude war Mazda Headquarter. Wir haben ein Krankenhaus als Firma und das ist verwachsen in der Kultur, dass man für die Leute, die rund um Mukainada in Hiroshima wohnen, dass Mazda ein Krankenhaus hat. Und das ist jetzt natürlich ein kommerzielles Krankenhaus, aber das gehört zu der Kultur. Und vielleicht sind das auch ein bisschen Beispiele, die zeigen, okay, was macht die Firma etwas eigenartig? Warum machen wir gerne auch Sachen ein bisschen anders als andere? Und warum ist/. Hiroshima ist nicht Tokio. Es ist 800 Kilometer entfernt von Tokio, immer noch Japan, aber es auch ein anderer Teil von Japan als die Hauptstadt Tokio. Und das spürt man, fühlt man, wenn man hingehet. Und das nimmt man auch wieder mit zurück nach Hause. Und das wird Basis von der Kultur, die wir hier selber austragen. Und wir sind alle, nicht nur im Senior-Management-Team, sondern jeder, der die Möglichkeit hat, nach Japan zu gehen, glaube ich, war die erste Reise nach Japan, war so wie ein, wie sagt man das, ein Pilgrims Pfad, ja, das erste Mal da rumlaufen. In vielen Firmen geht das so, aber wenn man die Geschichte hat, die Geschichte, die zu der Stadt gehört mit der Rolle, die die Firma in der Gemeinschaft hat, das ist schon sehr speziell.

Christian Kleikamp

Ja, das finde ich sehr, sehr klare Beispiele, die auch ein bisschen den Hintergrund geben, wie ihr als Mazda ein leicht anderes Unternehmen seid als vielleicht der ein oder andere OEM. Was die Kultur dann in

Europa wieder angeht und du hast gesagt, wir sind ein Team, wir haben aber auch mit euch über One Mazda in Europe ganz viel gesprochen, auch organisatorisch. Wie lässt sich das für euch an, dieses eine Team für einen bestimmten Bereich über ganz Europa zu strukturieren in der Zusammenarbeit all der verschiedenen Menschen? Aber ich kann mir vorstellen, in der EU gibt es dann auch bestimmt wieder irgendwie noch ein regulatorisches oder ein steuerliches Thema, was da auch noch mit reinspielt. Wie gut funktioniert das für euch?

Martijn ten Brink

Erst mal haben wir natürlich einen Footprint in Europa mit ungefähr 22 Landesgesellschaften und dann die Sales- und Marketing-Zentrale und dann gibt es die Logistik-Zentrale, the Backoffice sozusagen. Und als wir angefangen haben, zusammenzuarbeiten, mit dir Christian und deinem Team, haben wir gesagt, okay, wo können wir bessere Effizienzen finden? Wo können wir dafür sorgen, dass wir alles, was wir machen müssen, als relativ kleine Firma bezahlen können und effizient sein können, ohne dass wir unsere Identität aufgeben, ohne dass wir Kompromisse in Qualität eingehen. Und eigentlich wussten wir schon, dass das in der besseren Zusammenarbeit lag. Da haben wir immer schon gedacht, okay, wie können wir die Effizienz durch/ ja, wenn wir verdoppelte Prozesse vereinfachen können, Leute besser zusammenarbeiten lassen können, das war eigentlich immer schon in Gedanken. Das haben wir nie so richtig in Prozessen und operationellen Roles and Responsibilities definiert. Und das ha-

ben wir gemacht. Und ich muss sagen, das haben wir jetzt, wann war das vor zwölf Monaten ungefähr, als wir das zum ersten Mal angekündigt haben an unser europäisches Leadership Team? Das geht eigentlich ziemlich gut, da bin ich überrascht, weil alle Leute sind im Prinzip bereit, um zusammenzuarbeiten in einer vernetzten europäischen Struktur. Was wir oft gemacht haben, ist, wir haben die Strukturen so aufgebaut, dass die so auf ein Land eingerichtet waren oder vielleicht zwei, drei, vier Länder. Wir haben nie gesagt, wie verarbeitet man in der Struktur, dass man eine Vertriebsaktivität aus einem Land als Best-Practice-Land vielleicht so unterstützt, damit die es für ganz Europa machen können. Das implementieren wir jetzt im Moment, das heißt One Mazda Europe, das OME-Projekt, One Mazda Europe. Und damit sorgen wir dafür, dass jeder Mitarbeiter in jedem Land, der angehört ist an der Mazda Firma, von Slowenien bis zu Dänemark, Norwegen, füreinander und miteinander arbeiten können und einen Teil ausmachen können von einem Team, das auch aus einem anderen Land geführt wird. Vielleicht ist es bei euch in der Beratung schon vereinfacht und seit vielen Jahren Standard. Bei uns ist das nicht so und das wird vor allem natürlich auch getrieben durch unsere Revenue-Modell, unser Steuermodell. Wobei man schnell mit einem Local Establishment rechnen muss, wo die Steuer bezahlt werden muss. Kann ein Mitarbeiter in Land A für eine Firma in Land B arbeiten? Muss es dann einen Service-Vertrag geben, wo bezahlt die Person ihre Steuer? The benefits, wer darf sein Chef sein oder wer darf nicht der Chef sein? Wer genehmigt Urlaub und wer nicht? Und da sind wir auf einmal in so eine Welt gekommen, da haben wir ge-

sagt, wir wollten einfach nur zusammenarbeiten. Wir haben da, glaube ich, auch ziemlich viel Druck gelegt auf unser HR-Team, um dafür zu sorgen, dass wir dann so eine europäische Matrix-Organisation aufbauen können. Und dafür haben wir einen Plan. Das ist ein guter Plan. Ist nicht einfach, weil das kommt mit ein bisschen Regeln und Administration. Aber dafür kann tatsächlich jeder Mazda-Mitarbeiter in Europa miteinander füreinander arbeiten und das setzen wir jetzt um. Wir haben angefangen und ich glaube, dass schon ein Drittel aller Leute eine Rollenänderung haben wird. So 500 von 1500 Personen werden eine neue Rolle haben, wobei die nur mehr als ein Land betreuen oder mehr als ein Land in einem Portefeuille von Aktivitäten haben. Und ist toll. Es ist aber schwierig. Ja, ich weiß aber noch, als der nette Berater von Accenture das präsentiert hat, dann war das natürlich auch eine relativ einfache und logische Conclusion. Muss man aber in der Tat die Umsetzung nicht unterschätzen. Und ich finde es toll, dass ihr das bei uns auch so präsentiert habt, damit wir damit an/. Das hat für uns, das war schon Inspiration, um damit zu arbeiten und die Umsetzung davon wird noch dauern. Aber das ist das Richtige. Bin ich von überzeugt.

Christian Kleikamp

Es freut mich, dass das sozusagen das Feedback an der Stelle ist, dass das der richtige Weg ist. Und es freut mich auch, dass das, was wir so fröhlich präsentiert haben, tatsächlich auch umsetzbar zu sein scheint hinten raus. Lass mich noch eine Frage stellen, was unsere Kollegen auch sehr umtreibt, wenn

ihr jetzt ein europäisches Modell habt. Es gab so den einen oder anderen, der gesagt hat, wenn ich eh von zu Hause arbeite und mein Zuhause vielleicht so mittelschön gerade ist, dann könnte ich auch irgendwo arbeiten, wo ganz viel die Sonne scheint, so ein Work-from-anywhere-Konzept. Ist das auch Teil von euren Überlegungen und setzt ihr sowas auch um, dass jetzt aus dem schönen Leverkusen vielleicht auch mal in Spanien oder Italien gearbeitet werden kann?

Martijn ten Brink

Jetzt muss ich natürlich die politisch richtige Antwort geben, da wahrscheinlich viele von den Kollegen auch zuhören werden. Erst mal die One-Mazda-Europe-Struktur sorgt dafür, dass jede Person, die arbeitet, egal auf welchem Job, zugehörig ist an eine Ländergesellschaft, weil nur dann funktioniert die Struktur. Und jede Ländergesellschaft muss die lokalen Regeln befolgen. Und das heißt, die sind unterschiedlich pro Land. Wir haben zwar Europa, aber das wissen wir auch alle, dass jedes Land seine eigenen Regeln hat, Steuern ein bisschen anders. Ob das jetzt ein Dienstwagen ist oder ein Mobiltelefon oder Homeoffice, das ist alles anders und da müssen wir den lokalen Regeln folgen und werden wir auch machen. Obwohl ich schon, wenn ich einen Wunsch hätte, würde ich fragen an die EU, um das bitte einheitlich zu regeln. Statt sich zu setzen auf bestimmte andere Sachen, versucht, dass der Arbeitsmarkt die Flexibilität haben kann. Zum Beispiel ein Mitarbeiter, der umzieht nach Mallorca und da sagt, okay, ich werde da auf Balkonien meine Arbeit erledigen, ist zwar prima aus Firmensicht, wenn das von dem Manager geregelt werden kann und wenn das passt in das

Team. Aber wie macht man das? Wo ist man versichert? Wo bezahlt man die Steuern? Wo bist du offiziell eingetragen oder gemeldet? Wo ist dein Auto gemeldet? Wo holst du deinen Dienstwagen? Wir sind noch immer eine Automobilfirma, wo holst du deinen Dienstwagen her und wo bringst du den wieder zurück? Das sind Fragen, die werden Zeit brauchen, mehr Zeit brauchen. Ich bin persönlich kein Vorsteller davon, dass man sagt, ich mache jetzt einen Urlaub und der wird um zwei Wochen verlängert, weil dann kann ich mit meinen Beinen hoch vom Strand mit mittags einem frischen Getränk morgens schön arbeiten. Da bin ich kein Fan von. Ich finde, dass ein normal regulärer, vielleicht bin ich auch ein bisschen altmodisch, dass ein normal regulärer Arbeitsrhythmus mit einer Angehörigkeit zu einer Organisation gut geregelt sein muss. Ich finde aber, dass man eine gewisse Flexibilität haben muss, dass man, wenn jemand sagt, ich möchte gerne umziehen und den Rest von meinen/ die nächsten zehn Jahre mal irgendwo anders wohnen, warum nicht? Habe ich auch getan, als ich als ich etwas jünger war, habe ich auch in vier, fünf, sechs verschiedenen Ländern gewohnt. Habe dann immer die Firma gewechselt. Und das ist eine Konsequenz. Weil wir wollen natürlich alles haben, wir wollen die Pensionssicherung und eine Krankenversicherung wollen wir erhalten, aber wir wollen alles am liebsten ganz schön haben. Und da muss man einfach sagen, okay, was ist das Wichtigste und was möchte ich mit meinem Leben.

Christian Kleikamp

Und wenn wir da einen Weg finden, dass man das machen kann, ohne zwingend die Firma wechseln zu müssen, ist wahrscheinlich auch jedem gedient in diesen Tagen, wo das ja nicht so einfach ist, die wirklich guten Leute dann für das eigene Unternehmen zu begeistern.

Martijn ten Brink

Genau ...

Christian Kleikamp

Martijn, bitte.

Martijn ten Brink

Genau. Und das ist auch glaube ich, ja, ich wollte nur sagen, das ist wichtig. Nein, es ist wichtig, dass wir das lösen, weil damit kreierst du genau auch den Spirit, den du haben möchtest mit so einem Umbrella von Compliance.

Christian Kleikamp

Das ist ein schönes Schlusswort. Martijn, herzlichen Dank für deine Zeit, für die Ansichten über die Industrie, die Einsichten in Mazda und vielen, vielen Dank für deine Zeit. Auf bald.

Martijn ten Brink

Danke für das Gespräch. Bis bald.

Christian Kleikamp

Bis bald.