

GQ BUSINESS



GQ, SEPTEMBER 2018

EIN MANN

Anish K. Taneja, Nordeuropa-Chef
bei **Michelin**, über digitale Reifen und
den Restaurant-Guide der Zukunft

INTERVIEW TOM JUNKERSDORF & CLARK PARKIN
FOTOS PAWEŁ PYSZ

MIT PROFIL

GQ BUSINESS

Herr Taneja, die Zukunft der Autobranche sind Self-Driving Cars. Da können Sie sich mit Ihrem Unternehmen eigentlich entspannt zurücklehnen? Reifen brauchen die ja immer noch...

Im Prinzip stimmt das. Aber die Veränderungen in der Automobilwelt werden trotzdem einen starken Einfluss auf uns haben. Und gerade autonomes Fahren wird eine neue Art von Verkehr mit sich bringen, andere Vorstellungen von Sicherheit – und da spielen wir als Mobilitätsanbieter eine wirklich tragende Rolle. Zum Beispiel bei Lkws, wo Platooning eines der wichtigen Fahrkonzepte sein wird.

Sorry... Platooning?

Das bedeutet, dass fünf, sechs Lkws hintereinander geschaltet sind. Der erste führt und fährt alle, die hinter ihm sind. Da darf eines auf gar keinen Fall passieren: dass es, bei einem der hinteren LKW's eine Reifenpanne gibt. Unsere Aufgabe ist, ein komplettes Reifensystem zu entwickeln, eine Technologie, die dem Fahrer zu jedem Zeitpunkt Sicherheit gibt. Die aber im Falle des Falles auch signalisiert: „Achtung, da gibt es ein Problem mit dem Platooning, du musst sofort rechts ranfahren.“ Ein anderes Beispiel: Wir sind auch einer der ersten Hersteller, die einen RFID-Chip in Lkw-Reifen einbauen, der Reifen mit Cockpitdaten verbindet.

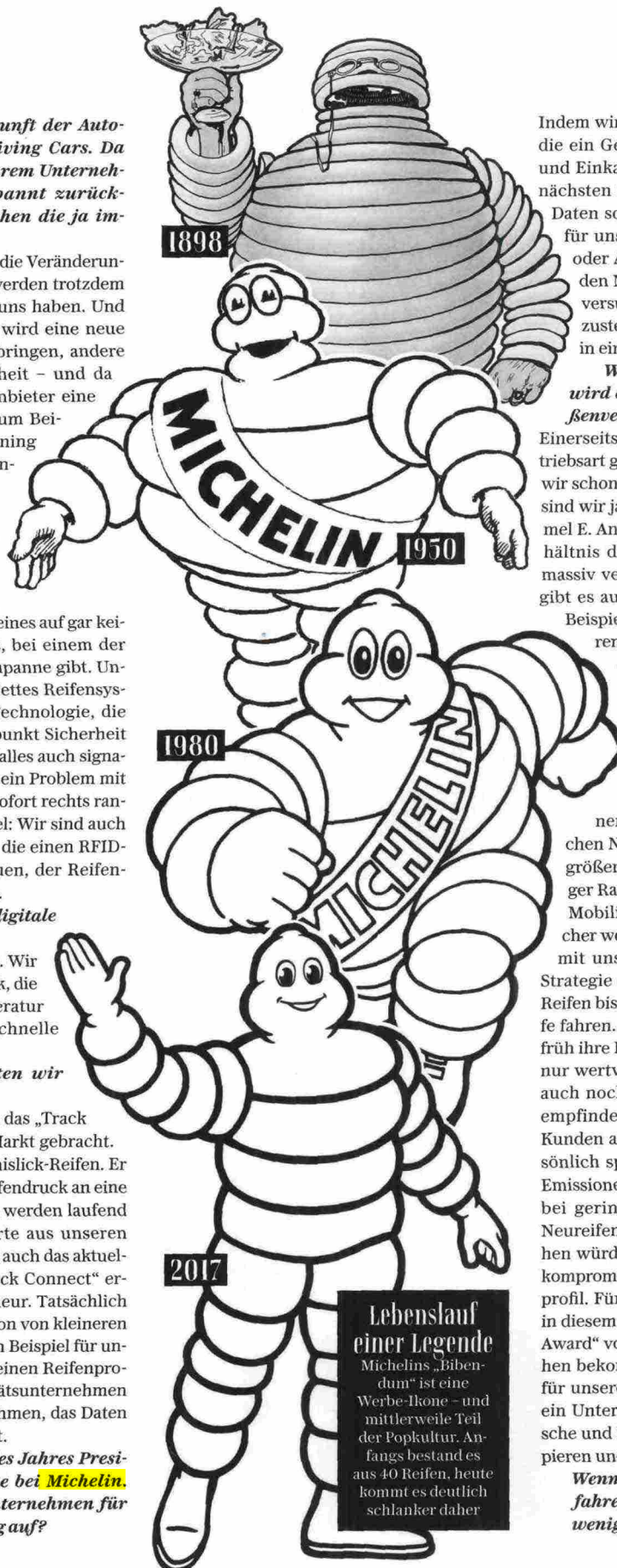
Klingt, als ob Sie jetzt digitale Reifen herstellen.

Man kann das so nennen, ja. Wir können heute den Luftdruck, die Profiltiefe, die Innentemperatur digital und in Sekundenschnelle ausmessen.

So einen Reifen hätten wir selbst gerne.

Für PKW haben wir gerade das „Track Connect“ System auf den Markt gebracht. Das ist ein sogenannter Semislick-Reifen. Er sendet Temperatur und Reifendruck an eine Blackbox. In dieses System werden laufend Daten und Erfahrungswerte aus unseren Motorsport-Aktivitäten und auch das aktuelle Wetter eingespeist. „Track Connect“ ersetzt quasi den Renningenieur. Tatsächlich wird es im Rallye-Sport schon von kleineren Teams eingesetzt. Das ist ein Beispiel für unsere Strategie, von einem reinen Reifenproduzenten zu einem Mobilitätsunternehmen zu werden, einem Unternehmen, das Daten und Dienstleistungen liefert.

Sie sind seit Anfang des Jahres Präsident Northern Europe bei Michelin. Wie stellt sich Ihr Unternehmen für diese Herausforderung auf?

**Lebenslauf einer Legende**

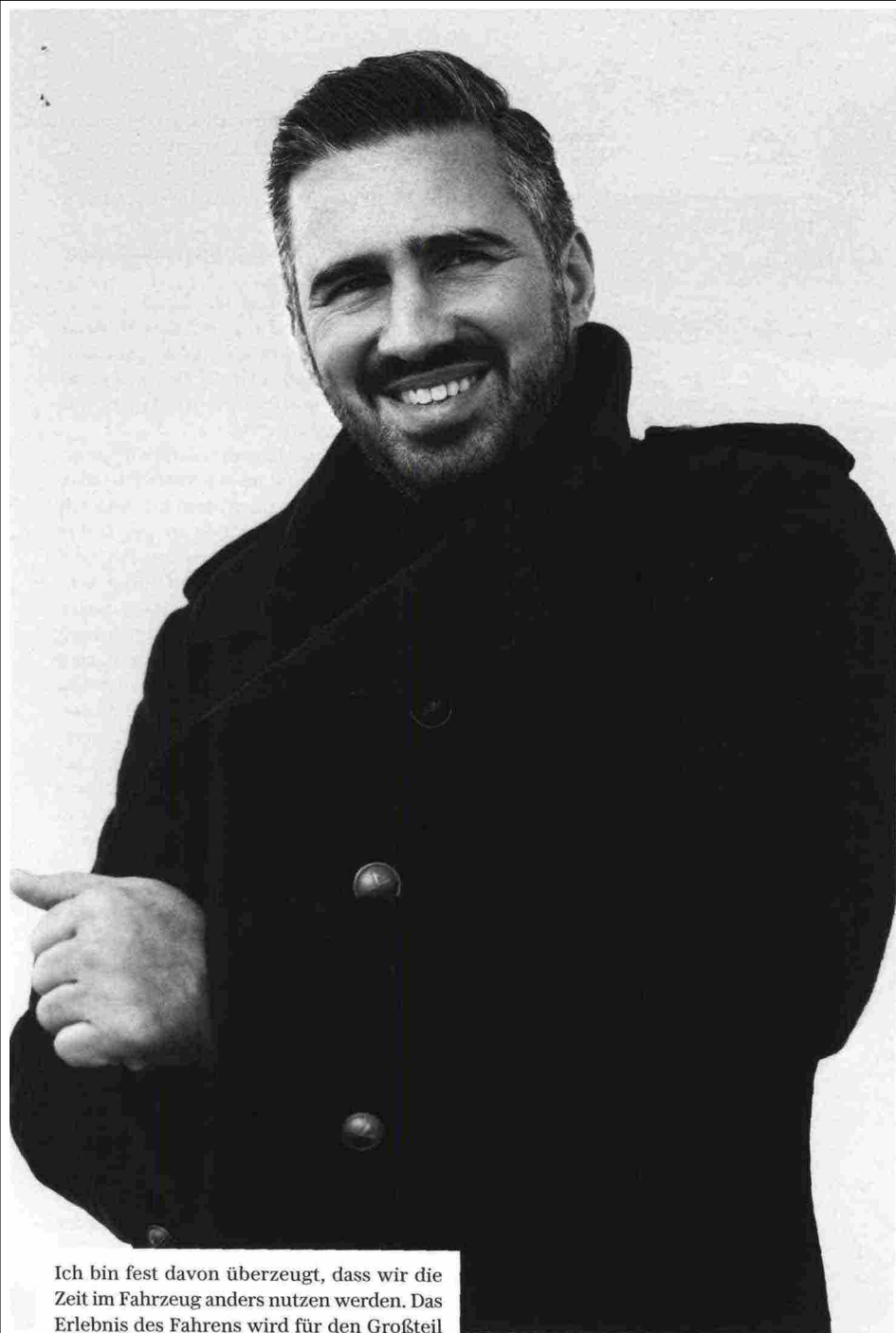
Michelins „Bibendum“ ist eine Werbe-Ikone – und mittlerweile Teil der Popkultur. Anfangs bestand es aus 40 Reifen, heute kommt es deutlich schlanker daher

Indem wir Menschen bei uns beschäftigen, die ein Gefühl für das Nutzungsverhalten und Einkaufsverhalten der Kunden in den nächsten 20 Jahren entwickeln. Denn die Daten sollen ja genauso einen Mehrwert für unsere Partner wie Mercedes, Audi oder AMG haben wie letzten Endes für den Nutzer. Konkret in diese Richtung versuchen wir, uns derzeit besser aufzustellen. Wir befinden uns sozusagen in einer digitalen Transformation.

Welche weiteren Entwicklungen wird es Ihrer Meinung nach im Straßenverkehr geben?

Einerseits wird es immer mehr um die Antriebsart gehen. In der Elektromobilität sind wir schon sehr gut aufgestellt, zum Beispiel sind wir ja der exklusive Ausrüster der Formel E. Andererseits wird sich auch das Verhältnis der Kunden zum Auto weiterhin massiv verändern. Neben dem Carsharing gibt es auch neue Leasing-Konzepte, zum Beispiel, dass Sie im Sommer Cabrio fahren und im Winter SUV. Der sehr traditionellen deutschen Bezug zum Auto als Statussymbol wird immer geringer werden. Er wird weiterhin im Mittelpunkt von Mobilitätskonzepten stehen, aber vielleicht nicht mehr in der exklusiven Nutzung von Einzelnen, sondern in der gemeinschaftlichen Nutzung. Die Städte werden immer größer, gleichzeitig gibt es immer weniger Raum. Daher verändert sich auch die Mobilität, die immer umweltverträglicher werden muss. Aktuell setzen wir uns mit unserer Long Lasting Performance Strategie dafür ein, dass Autobesitzer ihre Reifen bis zur gesetzlichen Mindestprofiltiefe fahren. Heute wechseln die Leute viel zu früh ihre Reifen und verschwenden so nicht nur wertvolle Rohstoffe, sondern belasten auch noch unnötig ihren Geldbeutel. Wir empfinden es als unsere Pflicht, unseren Kunden aufzuzeigen, wieviel Geld Sie persönlich sparen könnten und wieviel CO₂-Emissionen durch besseren Rollwiderstand bei geringer Profiltiefe und vermiedene Neureifenproduktion gar nicht erst entstehen würden. Und dabei sind unsere Reifen kompromisslos sicher – auch bei wenig Restprofil. Für genau diese Strategie haben wir in diesem Sommer den „German Innovation Award“ vom German Design Council verliehen bekommen, was eine tolle Bestätigung für unsere Strategie ist. Am Ende ist es für ein Unternehmen entscheidend, die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden zu antizipieren und zu erfüllen.

Wenn die Autos in Zukunft von allein fahren, werden wir dann mehr oder weniger Zeit im Auto verbringen?



Ich bin fest davon überzeugt, dass wir die Zeit im Fahrzeug anders nutzen werden. Das Erlebnis des Fahrens wird für den Großteil der Gesellschaft nicht mehr im Mittelpunkt stehen. Ich bin aber genauso fest davon überzeugt, dass dieses besondere Erlebnis trotzdem bleiben wird. Wir bei **Michelin** sind ja echte Racer. Wir haben im letzten Jahr weltweit 13 Titel geholt, unseren 20. Titel in Le Mans etwa oder die Rallye-WM. Die Menschen, die ich da getroffen habe, die haben so eine ungeheure Motorsportbegeisterung – ich kann mir nicht vorstellen, dass sie sich in Zukunft nur noch herumfahren lassen werden.

Die selbstfahrenden Autos sind natürlich auch eine Riesenchance für andere Marken Ihres Unternehmens, den Guide

Michelin oder Bookatable. Man setzt sich ins Auto, tippt ein, wohin man möchte, was man gern isst, und der Rest erledigt sich von selbst...

Ich glaube, dass man da nicht einmal mehr viel eintippen muss. Dem Auto ist schon bekannt, wohin Sie normalerweise wollen, was Sie brauchen, was Ihnen gefällt. Und dass Sie eher proaktive Vorschläge bekommen, wo Sie heute Abend mal wieder gut essen können. Ich gebe Ihnen recht, was die Weiterentwicklung unserer Marke betrifft. Wir sind heute sicherlich der Reifenhersteller,

den man als Erstes mit Sicherheit und Nachhaltigkeit verbindet. Wir wollen dem Endverbraucher aber auch ein Gesamtkonzept bieten, mit dem er sich wohlfühlt. Und daher wollen wir **Michelin** weiterentwickeln – die Akquisen von Bookatable oder die Anteile an Parker Wine Points etwa liefern die Vorlage dafür. Wir werden in unserer Kommunikation immer mehr auf das gesamte Kundenerlebnis mit unserer Marke verweisen und dadurch bei unseren Kunden absolut positiv belegte Erinnerungen hinterlassen.

Wie wichtig ist der Guide Michelin in dieser Experience?

Extrem wichtig! Reifen zu kaufen – das muss man erledigen, wenn man neue Reifen braucht. Und man sollte sich sehr intensiv mit der Frage der Qualität der Reifen beschäftigen. Aber in einem guten Restaurant essen zu gehen, das ist eines der positivsten Erlebnisse, die es gibt. Es ist unglaublich wertvoll, dass wir mit dem Guide **Michelin** einen Ansatzpunkt haben, bei dem unsere Kunden die Marke in einem exklusiven Ambiente mit einem unvergesslichen Erlebnis verbinden.

Es gab vor Jahren mal die Idee, den Guide Michelin in Guide Rouge umzubenennen. Davon ist der französische Mutterkonzern wieder abgekommen, weil es in den Köpfen einfach zu sehr verankert war. Und wohl jeder kennt das Bibendum, das Michelin-Männchen, wie wir es in Deutschland nennen. Muss man an solchen Ikonen festhalten?

Ein Unternehmen mit so einer starken Tradition und so einer starken DNA kann sicherlich darauf aufbauen. Wir sollten auch einen gewissen demütigen Stolz empfinden für das, was wir erreicht haben. Aber wir müssen den Bib-Mann weiterentwickeln wie die gesamte Marke. Der Guide **Michelin** etwa schafft eine ungeheure Emotionalisierung. Diese positive Kraft müssen wir noch viel stärker nutzen. Weil wir eigentlich eine Lifestyle-Marke sind. Ich sage intern immer: „**Michelin** ist wirklich eine sexy Marke. Wir müssen es aber den Menschen da draußen auch zeigen!“

Sie betreiben den Guide Michelin mit sehr hohem Aufwand, auch finanziell. Die Tester gehen mehrmals in jedes Restaurant und bestehen darauf, alles selbst zu bezahlen.

Sie müssen sogar selbst bezahlen, weil sie wirklich anonym kommen. Der Guide **Michelin** ist so erfolgreich, weil er hält, was er verspricht. Bei einem Stern lohnt sich der Besuch definitiv. Bei einem 2-Sterne-Restaurant lohnt sich auch ein weiterer Umweg. Und drei Sterne sind eine Reise wert. Darauf können sich unsere Kunden verlassen. Und

GQ BUSINESS



1 Sport
Handballschuhe von Kempa mit Michelin Know-How in der Sohle – eines der Produkte der Lifestyle Sparte des Konzerns

2 Formel E
Michelin ist exklusiver Reifenlieferant. Das Unternehmen hat schon immer Daten und Erfahrungswerte im Motorsport gesammelt, um die Erkenntnisse dann in die Serienprodukte einfließen zu lassen.

3 Studie
Das Visionary Concept hat Michelin letztes Jahr bei Movin' On in Montreal vorgestellt: eine Rad-Reifen-Studie aus nachwachsenden Rohstoffen, hergestellt per 3D-Druck und ebenfalls über Druckverfahren erneuerbar, quasi wiederaufladbar.



DIE WELT VON MICHELIN



4 Guide Michelin
Der Restaurantführer erscheint jährlich in 28 Ländern. Die nächste Deutschland-Ausgabe wird im November vorgestellt.

5 Digitale Reifen
„Track Connect“, das erste Angebot für vernetzte PKW-Reifen mit Receiverconsole und Steuerung über die Smartphone-App ersetzt den Renn-Ingenieur.



auch die Köche können sich darauf verlassen, dass das eine echte Auszeichnung ist. Diese Unabhängigkeit und diese Ehrlichkeit, die brauchen wir. Anders würde es nicht funktionieren.

Wie viele Restauranttester hat Michelin eigentlich?

Das bleibt unser Geheimnis. (lacht)

Ist es schon mal passiert, dass Sie in einem Sterne-Restaurant waren, und hinterher haben Sie die Tester angerufen, weil sie mit deren Urteil nicht einverstanden waren?

Es gab durchaus Momente, wo ich in einem Restaurant saß und nicht verstanden habe, warum dieses nun einen Stern hat. Aber ich rufe deswegen niemanden an, die Tester sind wirklich absolut unabhängig. Ich habe mal, um das alles ein bisschen besser kennenzulernen, einen Tag mit einem Tester verbracht – deren Arbeit ist wirklich hart! Jede Menge Termine in einer Woche, man muss wahnsinnig viel essen, und deswegen auch regelmäßig aufs Laufband. Und sie sind wirklich exzellent ausgebildet. Die schmecken, wenn das ein kalt-gepresstes Olivenöl war, das zu heiß erhitzt wurde und deswegen eine bittere Note ergeben hat. Die sind auf einem Niveau, da kann so ein normaler Genießer wie ich nicht mithalten.

Können Sie sagen, wie viel der Guide Michelin zum Konzernumsatz beiträgt?

Für uns ist das nicht die entscheidende Frage. Für uns ist wichtig, wie wir diese positiven Kundenerlebnisse in Zukunft noch viel stärker nutzen können. Gerade in der Michelin Region Europa Nord mit u.a. UK und Deutschland als Kernmärkten ist das ein hochattraktives Thema: Nichts ist aktueller als gutes Essen, gute Weine, Zeit mit Freunden verbringen in einer schönen Atmosphäre. Michelin bietet den kompletten Rahmen dafür. Das unterscheidet uns auch von unseren Wettbewerbern, und diese Karte werden wir in den nächsten Jahren sehr deutlich ausspielen.

Was ist neben Ihren Kerngeschäften Mobilität und Gourmet-Services noch möglich mit der Marke?

Es gibt noch riesiges Potenzial! Wir haben zum Beispiel ein Tochterunternehmen, das heißt Michelin Lifestyle. Wussten Sie, dass die Spieler des deutschen Teams bei der Handball-EM Michelin trugen?

Die Schuhe sind von Michelin?

Die Sportschuhe sind von unserem Partner Kempa, aber die Sohle darunter ist von Michelin! Auf unseren Sohlen sind die Jungs 2016 Europameister geworden. Wenn der Grip entscheidend ist, dann gibt es kaum bessere Qualität als unsere. Wir sind aber auch im Technikbereich unterwegs. Unter unserer Marke werden in Lizenz Produkte

Fotos: Jérôme Cambier/Michelin, Courtesy of Michelin

vom Scheibenwischer bis zum Wasserdruckstrahler hergestellt. Wir bieten Lösungen für Pkw-, Lkw- und Flugzeug-Flotten an. Außerdem wollen wir Speditionsunternehmen helfen, Lkw-Fahrer besser auszubilden. Und was die wenigsten wissen: wir sind absolute Experten im Bereich der Hochtechnologie-Materialien. Auch diese Kompetenz wollen wir weiter ausbauen.

Apropos Arbeitsmarkt: Wie findet Michelin selbst Talente? Sie konkurrieren ja heutzutage auch mit den Facebooks und Googles dieser Welt.

Schwieriger ist es auf jeden Fall geworden, aber wir müssen uns nicht verstecken: Wir sind ein unfassbar innovatives Unternehmen. Bei uns ist es heute schon absolut üblich, dass sich Mitarbeiter oder Mitarbeiterinnen, die Teilzeit arbeiten, eine Stelle teilen. Da basteln die meisten Unternehmen noch an Konzepten, bei uns gibt es das heute schon. Oder was die Selbstbestimmtheit angeht: Jeder Mitarbeiter hat fünf Ziele, an denen er in einem bestimmten Zeitraum arbeitet. Zwei dieser Ziele kann er komplett selbst definieren. 20 Prozent seiner Arbeitszeit darf er für ein selbst entwickeltes Projekt verwenden. Und wie man an mir sehen kann, scheut sich unser Unternehmen nicht, Mitarbeitern auch schon in jungen Jahren viel Verantwortung zu geben.

Und wie ist Ihre persönliche Management-Strategie? Wie motivieren Sie Ihre Teams?

Erstens finde ich, sollte man als Manager seine Mitarbeiter sehr gut kennen. Es gibt nämlich für jeden einen anderen Grund, warum er morgens aufsteht und zur Arbeit geht. Als Leader sollte man heute seinem Team nicht mehr sagen: „Das ist das Ziel, und jetzt läuft alle in diese Richtung!“, sondern sich zusammensetzen und fragen: „Was wollen wir eigentlich?“ Und wenn Sie das als Mannschaft definiert haben, dann geht es um eine Rollenverteilung: Wer kann was dazu beitragen? Wenn der Einzelne seinen persönlichen Nutzen für das Team verstanden hat, dann muss ich in den allerseltensten Fällen noch mal extra motivieren. Ich versuche, in meinem Team nach vier Grundsätzen zu arbeiten. Das nenne ich OECL: Offenheit, Ehrlichkeit, Charakterechtheit und Loyalität. Wenn dieses Wertesystem in beiden Richtungen funktioniert, also auch vom Mitarbeiter zum Vorgesetzten, dann haben Sie ein Team, das zusammen Lust aufs Gewinnen hat, davon bin ich überzeugt. Viele Manager führen ihre Teams noch so, dass die Mitarbeiter eher Angst vorm Verlieren haben als Lust aufs Gewinnen.

Sie sprechen viel von Teams, von der Lust am Gewinnen – kommen Sie aus dem Mannschaftssport?

STYLING: Sharina
Licht: **GROOMING:** Sabrina Reuschl;
PRODUKTION: Frank Seidlitz, Verena Aichinger; **FOTO-ASSISTENZ:** Nadja Ellinger. *Vielen Dank an das Mandarin Oriental, München*

Genau, ich habe früher Fußball gespielt.

Sie sind top in shape – was für Sport machen Sie heute?

Erst mal danke für das Kompliment, es könnte besser sein! Also, ich gehe viel laufen, mache ein bisschen Kraftsport, Functional Training. Alles, was mit wenig Aufwand zu machen ist.

Sie haben mit erst 40 schon eine herausragende Karriere gemacht. Sie waren bei Lufthansa, Sixt, jetzt Michelin. Was reizt Sie denn so am Thema Mobilität?

Mich hat schon als kleiner Junge gereizt, die große, weite Welt zu entdecken. Ich fand es immer unfassbar interessant, andere Menschen zu treffen, andere Kulturen und Lebensweisen kennenzulernen. Daher war ich in meiner Karriere auch extrem viel unterwegs.

Gibt es ein Lebensmotto, das Sie in Ihrer Karriere begleitet hat?

Ein sehr erfolgreicher Münchner Unternehmer, für den ich gearbeitet habe, handelt immer nach dem Motto von Sokrates: „Ich weiß, dass ich nichts weiß.“ Ich versuche, das immer zu berücksichtigen: Bei allen Entscheidungen, die ich treffe, gibt es eine unbekannte Komponente. Das hat mir oft geholfen, Entscheidungen weniger emotional und mehr rational zu treffen. Was am Ende des Tages meistens erfolgreicher ist. **GQ**