

„Wir müssen unser Know-how verlernen!“

Be prepared und was damit für die Kfz-Branche gemeint ist: Automotives Change Management unter der Lupe.

••• Von Paul Christian Jezek und Oliver Jonke

Hansjörg Mayr ist Member of the Board und CDO bei der Wolfgang Denzel Auto AG in Wien sowie der Motiondata Vector Software GmbH. Im Gespräch mit **medianet** fasste er die aktuellen Herausforderungen an die Branche wie folgt zusammen:

medianet: *Allen Befürchtungen zum Trotz scheinen die Kfz-Zulassungen auf hohem Niveau stabil zu bleiben – das sieht wie business as usual aus?*

Hansjörg Mayr: Nein. Die Automobilindustrie und mit ihr der Handel befinden sich mitten in der größten Transformationsphase in der Geschichte der Mobilität.

Das neue Umweltbewusstsein und damit sehr strenge CO₂-Regulative, die dem folgende Elektrifizierung von Fahrzeugen, die Digitalisierung und Vernetzung, das autonome

Fahren und die multimodale Mobilität und damit die bestmögliche Flexibilität aus Kundensicht sind einige der bekannten Treiber.

Das führt dazu, dass sich jahrzehntelang tradierte Geschäftsmodelle Schritt für Schritt ändern. Deshalb haben wir vor einigen Jahren damit begonnen, eine neue Strategie zu erarbeiten. Wir haben also eine Vorstellung von unserer Zukunft und versuchen, daran zu arbeiten.

Natürlich müssen wir unsere Strategie laufend überprüfen und anpassen, aber unsere Konzentration liegt in der Vorbereitung und Gestaltung.

Bisher haben wir uns meist über das Produkt definiert – in der Zukunft wird aber viel mehr die Methode, das Geschäftsmodell selbst, die Annehmlichkeit für den Kunden oder die Flexibilität für den Kunden entscheiden.

Das ist ein radikaler Richtungswechsel, den wir verstehen und umsetzen müssen.

medianet: *Wie wichtig ist Geschwindigkeit auf dieser Reise?*

Mayr: Die Veränderungsgeschwindigkeit ist die größte Herausforderung, weil jeden Tag irgend jemand auf der Welt versucht, unser Geschäftsmodell besser zu gestalten. Wir kennen das von den Plattformen, die sich in bestehende Geschäftsmodelle einpflanzen.

Ihr Vorteil ist dabei nicht das Produkt, sondern die Methode, der Vorteil für den Kunden.

Und exakt hier liegt die unternehmerische Herausforderung, weil Kunden sehr schnell bereit sind, zu wechseln, Unternehmen dafür aber Jahre brauchen. Und damit verliert das etablierte Unternehmen den größten Vorteil gegenüber einem Start-up, nämlich seinen Kundenbestand. Deshalb ist für mich der Leitsatz ‚be prepared‘ so entscheidend.

medianet: *Sind Start-ups ein Vorbild?*

Mayr: In Ihrer Agilität haben sie viele Vorteile, weil eine Idee im Vordergrund steht und erst einmal alles möglich scheint, weil nicht ad hoc Einschränkungen vorhanden sind.

Zudem verschlingt das operative core business nicht die Aufmerksamkeit, sondern alle Konzentration wird der Idee unterworfen. Kürzlich habe ich eine Definition gehört, die mir sehr gefallen hat: ‚Act like a start-up, but deliver like a grown up‘. Danach versuchen wir uns zu orientieren.

medianet: *Wieso ist Veränderung eigentlich so schwierig?*

Mayr: Gerade im Automobilhandel haben wir uns über Jahrzehnte ein Verhalten antrainiert; dieses müssen wir jetzt wieder ‚verlernen‘ und so etwas ist viel schwieriger, als unbelastet etwas Neues zu lernen und dieses Wissen dann über Jahre einzusetzen. Unser ganzes Bildungssystem baut darauf auf.

Deshalb ist die Geschwindigkeit im Change Management weniger durch Technologien als durch den Menschen selbst limitiert. Hier ist es wichtig, die

”

Der wichtigste Faktor heutzutage ist die Zeit; vor allem: Man bekommt keine Zeit mehr; Versäumnisse nachzuholen.

Hansjörg Mayr Denzel “

Menschen nicht zu überfordern und doch zu versuchen, das Potenzial bestmöglich zu nutzen.

Diesbezüglich habe ich in den letzten Jahren viel gelernt, und es gelingt uns immer besser, unsere Mitarbeiter auf dieser Reise in die Zukunft mitzunehmen.

medianet: *Wie wichtig ist dabei Erfahrung aus der Vergangenheit?*



Hansjörg Mayr im Gespräch mit **medianet**-Herausgeber Oliver Jonke.