

## INTERVIEW



# Transformation beginnt im Kopf

Jörn Werner gelang als CEO von A.T.U. Auto-Teile-Unger die strategische Neuausrichtung und Sanierung der Gruppe. Heute hilft er Unternehmen, ihr Geschäftsmodell zu modernisieren und in das digitale Zeitalter zu überführen.

*Herr Werner, Beinahe-Pleite, Übernahme und Sanierung – Sie blicken auf drei sehr bewegte Jahre als CEO von A.T.U. zurück. Was waren die größten Herausforderungen?*

Jörn Werner: Die entscheidenden Stellhebel hatte ich relativ schnell erkannt: Es gab keine Strategie, wir mussten also zunächst eine zukunftsfähige Strategie entwickeln. Danach galt es, ein Managementteam aufzubauen, denn man hatte viel Personal verloren. Das waren die Herausforderungen zu Beginn meines CEO-Mandats.

*Wie sah Ihre Strategie aus?*

Ganz wesentlich ging es darum, den massiven Kunden- und Umsatzverlust zu stoppen. Eine erste Analyse hatte ergeben, dass man innerhalb von drei Jahren 400.000 Kunden verloren hatte – und das auch noch, ohne es zu bemerken. Unsere erste Maßnahme war es, einen Imagewandel einzuleiten. Im Fokus sollten wieder die Kunden stehen, denn man hatte sie völlig aus dem Auge verloren. Unser konkreter Ansatzpunkt war es, Festpreise für Leistungen einzuführen und nicht

nach Aufwand zu berechnen. Das hat enorm eingeschlagen. Denn der typische A.T.U.-Werkstattkunde fährt sein Auto relativ lange und ist preissensibel. Wenn wir ihm Bremsbeläge mit Einbau zu einem fixen Preis anbieten können, dann ist das ein überzeugendes Argument.

*Welche weiteren Maßnahmen haben Sie umgesetzt?*

Eine wichtige Maßnahme war es auch, die Mitarbeiter bei der Implementierung unserer Strategie mitzunehmen. Sie mussten wieder ein Verständnis von Kundenorientierung entwickeln und davon, wie man Kunden ein positives Käuferlebnis verschafft. Als erstes konkretes Ziel haben wir uns vorgenommen, den Prozess der Autoabholung zu verbessern. Ein Auftrag sollte bei Abholung kassierfähig sein. Die Abholung dauerte nämlich damals viel zu lange, weil sie nicht vorbereitet war. Oft musste der Mitarbeiter in Gegenwart des Kunden erst einmal Rücksprache mit dem Mechaniker halten, um überhaupt eine Rechnung ausstellen zu können. Nun wird alles Erdenkliche vorher geklärt. Eine kleine Maßnahme mit großem Effekt.

*Welche Rolle spielte in Ihrer Strategie die Digitalisierung?*

Eine ganz entscheidende. Unsere Maxime war es, sämtliche Prozesse, die wir anbieten, zu digitalisieren. Wir haben einen Digitalisierungspfad für alle Prozesse angelegt. Denn Digitalisierung ist weit mehr als beispielsweise der Betrieb eines Webshops. Es geht darum, ein digitales Kundenerlebnis zu bieten. Es ist ein typischer Fehler des Handels, Digitalisierung auf Webshops zu reduzieren. Das greift zu kurz, dafür ist die Marge zu gering. Es geht darum, Service zu verkaufen – bei

A.T.U. bedeutet das beispielsweise, nicht nur Reifen zu verkaufen, sondern montierte und gewuchtete Reifen mitsamt Einlagerung zu verkaufen.

*Was ist von der Idee des A.T.U.-Gründers Peter Unger übrig geblieben, schnelle Autoreparaturen ohne Terminvereinbarung anzubieten?*

Sehr viel. Wir haben uns bei der Strategieentwicklung sogar auf Peter Ungers Gründungsidee zurückbesonnen und dabei erkannt, dass sie immer noch trägt – markenunabhängiger Kfz-Service ohne Termin. Die Markenunabhängigkeit hatte A.T.U. zum natürlichen Partner gemischter Fuhrparks, also von Flottenkunden, gemacht. Das gilt immer noch. Begünstigt wird das durch das flächendeckende, aus 608 Filialen bestehende Werkstättennetzwerk. Im Grunde haben wir die alten Werte des Unternehmens in das digitale Zeitalter übertragen. Auf ihnen beruht unser heutiges Verständnis von „Customer Experience“.

*Neben dem Einstieg ins digitale Geschäft ist es Ihnen auch gelungen, mit Mobivia einen strategischen Partner für A.T.U. zu finden – nach 14 Jahren in den Händen eines Hedgefonds. Doch der Deal erwies sich als schwierig. Warum?*

Das war ein echter Krimi mit ungewissem Ausgang. Das Problem war die hohe Mietbelastung für unsere Werkstätten. Der Kauf war von Mobivia unter den Vorbehalt gestellt worden, die Mietbelastung zu reduzieren. Der Vermieter, auch ein Hedgefonds, signalisierte Zustimmung zur Mietreduktion, wollte jedoch am Verkauf kräftig profitieren. Ende September 2016 musste der Insolvenzprozess gestartet werden. Damit begann eine 21-Tages-Frist – und ein nervenaufreibender Machtkampf zwischen den beiden

Fonds, den sie bis zur allerletzten Minute auskosteten. Der Druck stieg un-aufhörlich. Am letzten Tag der Frist – der Insolvenzantrag war bereits geschrieben – musste die Entscheidung fallen. Die Verhandlungen in London zogen sich bis spät in die Nacht hinein. Kurz vor Mitternacht durfte ich schließlich die erlösende Nachricht von der Einigung überbringen.

*Hat diese Erfahrung in Ihnen nachgewirkt?*

Das war in der Tat eine prägende Erfahrung. Sehr beeindruckt hat mich auch der Schulterschluss zwischen Management und Mitbestimmung. Mit großer Einigkeit kämpfte man um das Überleben der Firma. Nicht zuletzt hat mich diese Erfahrung auch zur Gründung einer Beratungsfirma geführt. Wir helfen Unternehmen, ihr Geschäftsmodell zu modernisieren. Das Thema Transformation treibt mich um. Wir zeigen Unternehmen Wege auf, sich zu transformieren, insbesondere wie sie adaptiver, flexibler und schneller werden können. Denn das Problem ist oft nicht die Digitalisierung, sondern die Geschwindigkeit, mit der die Disruption die Märkte ergreift. Unternehmen werden oft mitten in ihrer Transformation überholt. Um das zu verhindern, bieten wir uns auch als Interimsmanager an. Und eines steht bei all unseren Mandaten im Zentrum – die Erkenntnis, dass Transformation nur gelingen kann, wenn die Menschen mitgenommen werden. Es geht um Verhaltensänderung und die beginnt in den Köpfen. Transformation ist also auch eine psychologische Herausforderung. Ich muss eine Vision entwickeln, die jeder versteht.

“

„Das Problem ist oft nicht die Digitalisierung, sondern die Geschwindigkeit, mit der die Disruption die Märkte ergreift. Unternehmen werden oft mitten in ihrer Transformation überholt.“

Jörn Werner

## Jörn Werner

Jörn Werner war nach dem Studium der Betriebswirtschaft und Psychologie in Führungspositionen im In- und Ausland tätig. 2012 kam er vom Norden der Republik in die Oberpfalz – als Geschäftsführer von Conrad Electronic. Im Mai 2015 übernahm er das CEO-Mandat der A.T.U.-Gruppe, 2018 wechselte er als Vorsitzender in deren Aufsichtsrat. Werner begleitet außerdem Unternehmen in Veränderungsprozessen.

Interview: Stephanie Burger  
Foto: Istvan Pinter