«EINE MARKE, WO MÖGLICH – ZWEI, WO NÖTIG»

Sowohl Renault Trucks wie auch Volvo Trucks konnten im 2016 ihre Marktanteile in der Schweiz ausbauen. Ende September 2017 eröffnet in Dällikon ZH der neue gemeinsame Geschäftssitz. Damit findet eine über die Jahre vorangetriebene Zusammenführung der Importorganisationen ihren vorläufigen Abschluss. Ein guter Moment also für ein Interview mit dem Geschäftsführer beider Marken, Urs Gerber.

Text: Henrik Petro Bilder: zvg

Urs Gerber über Renault Trucks: «Das ideale Arbeitstool, genau, was du brauchst.»

***TIR:* Es ist nun genau zwei Jahre her, als die Organisationen der Marken Renault Trucks und Volvo Trucks in der Schweiz näher zusammenrückten. Was genau wurde zusammengeführt und wo stehen Sie heute?**

URS GERBER: In Märkten, die gross genug waren und beide Marken stark vertreten, gab es zwei verschiedene Organisationen. Der Import wurde dort schon früh, vor ungefähr fünf Jahren zusammengeführt, die Schweiz zog nun nach. Grundsätzlich sollte der Kunde nichts davon merken, während wir im Hintergrund natürlich einiges bewegten. So haben wir die IT oder die Mechanikerschulung zusammengeführt. Begonnen haben wir vor vier Jahren mit dem Finanzwesen, vor zwei Jahren folgte der After Sales. An der Front sollte sich nie etwas verändern und wir sind auch rechtlich zwei getrennte Firmen. Das wird auch so bleiben.

Machen denn zwei LKW-Marken überhaupt Sinn?

Aus Sicht eines Herstellers schafft die Zusammenarbeit zweier Marken einen Wettbewerbsvorteil, da man mit der gemeinsamen Entwicklung von Fahrzeug-Komponenten die Fixkosten in der Entwicklung und Produktion enorm senken kann. In den Märkten fährt die Zentrale die Strategie «single brand where possible, dual brand where necessary» (Eine Marke, wo möglich – zwei Marken, wo nötig. Anm. d. Red.). Das haben wir in der Schweiz von Anfang an gelebt, und zwar schon bevor wir zusammengeführt wurden. Wir haben uns abgesprochen, wo allenfalls eine Zweimarkenstrategie Sinn machen würde. Der erste Dualbetrieb in der Schweiz ist seit 2001 das Naef Truck Center Frenkendorf. Sinnvoll ist es vor allem in Nischengebieten, wie folgendes Beispiel zeigt: Im Unterwallis hatte die Garage des Dranses seit 40 Jahren die Volvo-Vertretung. Doch weil keine Nachfolgeregelung gefunden werden konnte, übernimmt nun die Visa Garage SA zusätzlich zu Renault Trucks auch Volvo als Markenvertretung. Für eine solche Entscheidung gehen wir der Frage nach: Wo macht es Sinn, wo ist das Volumen nicht da, um zwei Markenbetriebe erfolgreich einzeln zu führen, und wo kann man für die Kunden am selben Standort bessere Leistung erbringen? Es ist eine nicht abgeschlossene Reise, ein stetiger Optimierungsprozess, um die Effizienz zu erhöhen. Veränderungen wird es immer geben. Am Schluss soll der Kunde von mehr Effizienz profitieren.

> **«Aus Sicht eines Herstellers schafft die Zusammenarbeit zweier Marken einen Wettbewerbsvorteil, da man mit der gemeinsamen Entwicklung von Fahrzeug-Komponenten die Fixkosten in der Entwicklung und Produktion enorm senken kann.»**

Wie sieht das zum Vergleich im Ausland aus?

Wir haben sechs Marken im Konzern und je nach Region und Land ein ganz anderes Set-up. So ist der Renault-Trucks-Anteil in skandinavischen Ländern tief, dafür findet man im Süden Europas eher weniger Volvo Trucks. Manche Länder haben überhaupt keine Dual-Brand-Händler, andere haben wieder viele. Die Schweiz liegt dabei nicht nur geografisch in der Mitte. In gewissen Regionen ist es be-

sonders für Werkstätten mit einer einzigen Marke nicht möglich zu überleben, und da ist es uns natürlich lieber, wenn im Portfolio eines Händlers Marken aus unserem eigenen Konzern sind. Als Vertreter einer einzigen Marke legt man natürlich den vollen Fokus auf sie, darum «eine Marke, wo möglich». Es gibt keinen allgemeinen Plan. Vielmehr braucht es für jeden Kunden, Ort und Betrieb eine individuelle Lösung.

Wie führt man zwei Marken, die eigentlich im Wettbewerb zueinander stehen?

Wenn man sich in der Autobranche umsieht, ist das schon lange gang und gäbe. Es gibt viele Firmen, die verschiedene Marken haben. Ob Swiss Automotive Group (mit Technomag, Derendinger und carXpert), Amag oder Emil Frey, das ist nichts Wahnsinniges. Wichtig ist, dass wir die Marken als Konkurrenten laufen lassen. Jede Marke hat ihren eigenen Verkaufs- und Markendirektor. Es fängt schon ganz oben an, dass der Hauptsitz von Renault in Lyon ist und der Hauptsitz von Volvo in Göteborg. Dadurch werden die Marken auch eigenständig positioniert. Wir haben eine Strategie für Volvo und eine für Renault, einen Verantwortlichen für Volvo und einen für Renault. Beide wollen gewinnen und jeder für sich. Und jeder würde einen Teufel tun, dem anderen zuzuspielen. Es ist wichtig, dass der Kunde spürt, dass es Konkurrenten sind und dass der Preiskampf spielt. Unsere Offerten-Tools sind komplett getrennt. Ausnahmen machen wir bei den strategischen Kunden, wo der Grosskunde die für ihn beste Lösung aus dem ganzen Portfolio will. Wir reden hier von Kunden mit mehreren Hundert Fahrzeugen.

«In gewissen Regionen ist es besonders für Werkstätten mit einer einzigen Marke nicht möglich zu überleben, und da ist es uns natürlich lieber, wenn im Portfolio eines Händlers Marken aus unserem eigenen Konzern sind.»

Sowohl Volvo Trucks als auch Renault Trucks konnten letztes Jahr Marktanteile gewinnen. Wie das?

Bei Volvo Trucks haben wir im Segment über 16 Tonnen den höchsten Marktanteil seit zehn Jahren, bei den Sattelzugmaschinen sind wir die Nummer eins. Im Bereich über 10 Tonnen knackte Renault Trucks erstmals die Zehn-Prozent-Marke. Vor allem die letzten fünf Monate waren gut, wir spüren die Änderung des LSVA-Tarifs. Der Tarifunterschied zwischen Euro 5 und Euro 6 liegt im Moment bei monatlich bis zu 1000 Franken pro LKW. Vielen war das gar nicht so bewusst, und nun spüren sie es. Wir haben das Gefühl, dass die Verkäufe aus diesem Grund sogar noch etwas hinaufgehen könnten.

Urs Gerber über Volvo: «Der Fokus liegt sehr stark auf Qualität, Sicherheit und Umwelt.»

Renault Trucks lancierte 2013 eine neue Produktepalette. Das war ein neuer Wind und hatte nichts mehr mit den früheren Fahrzeugen zu tun. Es waren und sind Top-Produkte, sie haben absolut keine Kinderkrankheiten und wir hören immer wieder, dass die Trucks sehr gut aussehen. Dem Designer ist etwas sehr Gutes gelungen. Das Fahrzeug hat keinen Schnickschnack, ist extrem robust und somit genau das, was der Fahrer braucht. Die Renault Trucks werden auch an der Dakar-Rallye eingesetzt und sind verlässlich. Die neue Produktepalette führte zu sehr viel neuen Kunden und Wiederkäufern.

Volvo Trucks ist eine sehr starke Marke mit einem Wahnsinns-Image unter den Fahrern, mit Innovationen im Hinblick auf die Zukunft, die sich dann über die Nutzungsdauer in der Rechnung niederschlagen. Sie haben Dinge, die andere nicht haben und das Leben erleichtern, wie Dynamic Steering, Doppelkupplungsgetriebe, Crawler oder Taxlift (liftbare Achse). Volvo war immer vorausschauend mit Innovationen, die den Kunden langfristig Mehrwert bringen.

ANZEIGE

TRUCK'N'ROLL.
MIDLAND.CH

Wenn Sie für jede Marke eine Charaktereigenschaft hervorheben müssten, welche wären das?
Der Fokus bei Volvo liegt sehr stark auf Qualität, Sicherheit und Umwelt. In Gesprächen haben wir gemerkt, dass Sicherheit für Unternehmer sehr wichtig ist.

Bei Renault sind es Robustheit, Engagement und Kundennähe. Das ideale Arbeitstool, genau, was du brauchst – nicht mehr, nicht weniger.

Wie entwickelt sich der LKW-Markt in der Schweiz?
Man merkt wirtschaftlich wirklich nicht, dass es der Baubranche schlecht gehen soll. Allerdings merkt man den Transportpreiszerfall. Die Spediteure müssen mehr für ihr Geld schauen, aber wenn wir in den Markt blicken, sehen wir im Moment mehr Chancen als Gefahren. Es gibt 46 000 LKW in der Schweiz, und wenn die ganze Konnektivität und Digitalisierung einen klaren Effizienzgewinn ermöglichen, wird jeder wechseln. Die Transportbranche wird in den nächsten 20 Jahren wachsen.

Was sind die Topseller oder was bietet ihr, das besonders gut ankommt?
Wir haben viel in die Themen «Kundennähe» und «Kundenbeziehung» investiert. Dieser noch stärkere Fokus auf Kunden führt zum Erfolg. Das beginnt schon beim CEO, der die Kunden und ihre Bedürfnisse verstehen möchte. Es ist eine Kultur, die von oben gelebt wird. Wir haben auf der einen Seite unsere Fahrzeuge, aber unsere Stärke liegt vor allem in der Organisation.

Welche Herausforderungen kommen auf Sie zu, regulatorisch wie auch marktspezifisch?
Eine der grossen Herausforderungen werden die Beschränkungen und Limitierungen in Sachen Umwelt sein. Bis 2030 sollen wir in der Schweiz 50 Prozent CO_2 einsparen, in London wird man ab 2020 nicht mehr in die Stadt hineinfahren können ohne Strafsteuer. Das legt den Fokus auf alternative Antriebe, und da ist die Schweiz mit der LSVA prädestiniert, eine Pionierrolle einzunehmen. Die drei künftigen Prioritäten in der Volvo Group sind alternative Antriebe, Konnektivität und Automatisierung, zunächst als assistiertes Fahren und später als autonomes Fahren. Dazu verfolgen wir mit verschiedenen Partnern Projekte. Ein Schweizer Projekt mit einem Winterthurer Unternehmen ist der vollelektrische 26-Tonner «Futuricum», bei dem Volvo offizieller Partner ist. Der Sinn eines Elektrofahrzeugs hängt sehr vom Einsatz ab. In der Innenstadt ist es ideal, es kann in der Nacht aufgeladen werden. Wir haben auch Hybridfahrzeuge im Kehrichtbereich im Einsatz. Wichtig ist, dass es verschiedene Projekte gibt. Es gibt nicht einen Antrieb, einen Weg, wir setzen nicht auf eine Lösung, sondern auf mehrere, da jeder Einsatz eine andere Lösung fordert. Das Problem von Elektrofirmen ist, dass sie kein Service-Netzwerk haben. Darum brauchen sie Partner wie uns. Es ist zwar ein globales Thema, aber das Beispiel zeigt, dass auch wir aus der Schweiz etwas dazu beitragen können. Es geht ja nicht nur um Start-ups, sondern auch um Giganten, die uns anfragen. Am Ende steht aber immer Volvo Group dahinter. Das gibt dem Kunden auch Sicherheit.

Eine grosse logistische Herausforderung ist und wird die letzte Meile. Wie sind Sie dafür aufgestellt?
Das wird auch transporteurseitig zu Veränderungen führen. Spediteure werden sich neu organisieren müssen. Für uns geht es um Digitalisierung, Konnektivität, dass Schnittstellen zu den Unternehmen offener werden, dass besser kommuniziert wird. Und es geht um alternative Antriebe.

Seit Jahren spricht man vom Fahrermangel, und doch scheint die Personalsituation nicht wirklich angespannt zu sein. War man zu pessimistisch?
In der Schweiz sind die Unternehmen wirklich gut, sie bieten dynamische und interessante Arbeitsbedingungen. Sie bilden Fahrer aus und ihre Fahrzeuge sind gut ausgestattet, man geht auf den Fahrer ein. In Osteuropa ist das ganz anders. Es ist schon wichtig, was der Arbeitgeber für Fahrzeuge hat. Da können wir natürlich viel beitragen. Gute Fahrzeuge sind eine gute Motivation für den Fahrer, und so kann man ihn auch binden. Beide unsere Marken haben top neue Fahrzeuge. Ganz wichtig: Wir haben mehrere hundert Tage, an denen wir für Kunden CZV-Schulungen durchführen. Dazu haben wir vier vollamtliche Trainer und diverse Freelancer. Die Schweiz bleibt ein attraktiver Arbeitsmarkt.

Ganz ehrlich: Welche Mütze tragen Sie lieber – Renault oder Volvo?
Bei dieser Frage muss ich natürlich lachen, aber da bin ich relaxt und entspannt. Das geht mir natürlich auch gelegentlich durch den Kopf, aber ich finde es fantastisch, wie beide Marken ihre Herausforderung haben wie auch ihre Vorteile. Mir gelingt es persönlich, dass ich sehr einfach hin und her wechseln kann. Ich will einfach das Beste für die Marke und das Maximum herausholen. Mit einer Marke alleine kommen wir nicht dorthin, wo wir mit zwei Marken sind. Ich will glückliche Kunden, egal mit welcher Marke, Hauptsache mit einer von uns. Durch meine Vorgeschichte in der Finanzierungsgesellschaft von Renault Trucks und Volvo Trucks habe ich 15 Jahre lang mit zwei Marken gearbeitet, das war für mich natürlich ein Vorteil. In diesem Fall ist 1 + 1 mehr als 2.

Was ist der nächste Schritt?
Wir sind heute an fünf Standorten zu Hause, das ist historisch bedingt. In Zukunft werden die Leute, die für zwei Marken arbeiten, ab Ende September 2017 zusammen in Dällikon neue Büros beziehen. Danach haben wir einen Standort mit 90 Arbeitsplätzen. Die Renault-Werkstatt bleibt in Dietikon. ■

NEUE VERKAUFSLEITER

Sowohl bei Renault Trucks wie auch Volvo Trucks wurden die Kaderstellen im Verkauf neu besetzt.

Seit 1.1.2017 ist Roland Gruber Sales Director Volvo Trucks. Gruber mit Jahrgang 1977 absolvierte nach seiner Lehre bei der Post eine Zweitlehre als Automechaniker und arbeitete als Lastwagenmechaniker und Chauffeur, bevor er in den Verkauf wechselte. Nebst einer Weiterbildung zum Eidg. dipl. Verkaufsleiter bringt er auch mehrjährige Berufserfahrung in dieser Position in der Autogewerbe-Zulieferbranche mit.

Seit 1.5. ist Stefan Bersinger Sales Director Renault Trucks. Bersinger mit Jahrgang 1984 absolvierte nach seiner Lehre als Automechaniker und einigen Jahren Praxis diverse Weiterbildungen, u.a. zum Eidg. dipl. Betriebswirtschafter und zum Executive MBA und hatte parallel dazu verschiedene leitende Funktionen in der Autogewerbe-Zulieferbranche inne.