

Morten Hannesbo, CEO der AMAG-Gruppe

«Ich möchte einen Marktanteil von 30 Prozent erreichen»

Morten Hannesbo führt das Automobil-Handelsunternehmen Amag, das seine Spitzenposition in der Schweiz mit den Marken VW, Audi, Skoda und Seat auf einen Marktanteil von fast 27 Prozent ausgebaut hat und 5300 Mitarbeitende beschäftigt. Im Interview äussert sich der Manager zu den Ursachen des Erfolgs, seinen Zielen, seinen Führungsprinzipien und der Personalpolitik. **René Pfister**

Die Amag hat 2011 einen Rekordumsatz von 4,3 Milliarden Franken erzielt. Ihre Marken VW und Audi sind die Nummern 1 und 2 in der Schweiz. Worauf führen Sie diesen Erfolg zurück?

Morten Hannesbo: Ein Grund ist sicher, dass wir sehr gute Händler und Servicepartner haben und sehr gute Mitarbeiter. Dazu verfügen wir über eine Produktpalette, die noch nie so gut war wie jetzt. Das Angebot des VW-Konzerns ist sehr breit und qualitativ sowie technologisch auf einem Topniveau. Unsere Marken sind auch klar positioniert. Kurz: Die Händler, die Servicepartner, die Mitarbeiter und die Produkte – das sind die Hauptfaktoren für unseren Erfolg. Dazu kommt, dass wir kommunikativ offensiv auf dem Markt auftreten und den Verkaufsdruck hochhalten.

Wirkte sich die Frankenstärke negativ aus?

Auf alle Fälle. Die Währungssituation war vor allem eine Belastung, weil sie mit grossen Unsicherheiten verbunden war. Wir kaufen die meisten Fahrzeuge in Franken ein und haben eine mit den Herstellern abgesprochene Planung. So sind wir auf

Wir haben deshalb nicht mehr Autos verkauft – sondern einfach später im Jahr. Die Rabatte haben vor allem auf die Margen und die Rendite der offiziellen Markenhändler gedrückt. Und der Druck dauert an, weil die Kunden nun generell mehr Rabatte erwarten. Ich hätte lieber wieder einen Markt mit stabilen Preisen.

Wie gross sind die Margen in Ihrem Geschäft?

Beim Verkauf von Neuwagen sollte der Händler eine Bruttomarge von neun Prozent erzielen. Das gilt auch für Occasionen. Die Margen sind also eher klein – vor allem, wenn man sie mit anderen Branchen vergleicht.

Wo sehen Sie noch Steigerungspotenzial?

Dieses Jahr rechne ich mit einem eher schwächeren Gesamtmarkt. Ab 2013 sehe ich wieder mehr Potenzial, auch weil wir eine Reihe von neuen Modellen in verkaufsstarken Segmenten anbieten können.

Was wollen Sie mittelfristig erreichen?

Ich möchte in den nächsten vier Jahren unseren Marktanteil auf 30 Prozent ausbauen. Mein Ziel ist ein stabiles Wachstum, damit unsere Markenpartner und wir die Arbeitsplätze sichern können und sich die grossen Investitionen auszahlen. Wenn man in der Autobranche Erfolg haben will, muss man Volumen generieren, zumal die Margen knapp und die Investitionskosten – etwa für Fahrzeuge, Garagen, Grundstücke oder die Ausbildung des Personals – hier in der Schweiz sehr hoch sind. Kommt dazu: Der Schweizer Markt ist relativ gesättigt, wir ersetzen vor allem alte durch neue Autos. Wenn wir wachsen wollen, müssen wir also den Marktanteil weiter erhöhen. Nur dann können wir auch in schlechteren Jahren bestehen.

Welches sind derzeit die grössten Herausforderungen für Sie?

Ein Problem sind die im Vergleich zum benachbarten Ausland hohen Lohn- und Arbeitskosten in der

«Ich lege Wert auf Motivation, Fairness, Tempo und Energie. Ich möchte Bewegung sehen.»

stabile Verkäufe angewiesen. Sonst wachsen die Lager und die Kosten. Schwierig waren vor allem die Sommermonate, in denen die Nachfrage aufgrund der Wechselkursunsicherheit sehr schwach war. Erst im September zog sie wieder an. Die Frankenstärke hatte zur Folge, dass die Grauiimporte stark stiegen. Das Marktvolumen wuchs 2011 erfreulicherweise um acht Prozent. Davon entfiel aber nur ein Drittel auf die normalen Vertriebskanäle.

Haben die wegen der Frankenstärke gewährten Rabatte die Nachfrage auch angekurbelt?



Morten Hannesbo stiess 2007 zur Amag-Gruppe und ist seit Oktober 2009 CEO. Der gelernte Schifffahrts-Kaufmann stieg in Dänemark ins Autogeschäft ein und war zuerst für Toyota und Nissan tätig. Ab 2000 arbeitete er für Ford, auch als CEO in der Schweiz. Der 49-Jährige lebt mit seiner Familie in Zumikon. Er mag alles, was Räder hat sowie die Berge und Sport.

Schweiz. Diese dürfen nicht noch weiter steigen. Ich habe deshalb kein Verständnis, dass Gewerkschaften noch mehr Ferien oder Mindestlöhne fordern. Das schadet dem Standort Schweiz. Etwas schwierig finde ich, dass die Schweiz immer einen eigenen Weg gehen muss, wie etwa bei den CO₂-Auflagen, wo man ein eigenes Gesetz macht – statt die europäische Lösung zu übernehmen. Das ist für unsere Branche mühsam, kostet Geld und ist unnötig. Eine weitere Herausforderung wird es sein, genügend Mitarbeiter mit den nötigen Qualifikationen gewinnen zu können.

Haben Sie denn schon Mühe, das nötige Personal zu finden?

Zurzeit bewegen sich die Zahl der offenen Stellen und die Fluktuation von rund sieben Prozent im normalen Rahmen. Mittelfristig wird die Rekrutierung

von gut qualifiziertem Personal aber schwieriger. Wir müssen auch damit leben, dass Leute unser Unternehmen wieder verlassen, weil sie an einem andern Ort etwas mehr Lohn bekommen. Durchaus denkbar, dass wir künftig auch im Ausland suchen müssen, um die nötigen Fachkräfte zu finden. Wir sind deshalb auf die Personenfreizügigkeit angewiesen.

Sie investieren viel in die Ausbildung von Lehrlingen.

Ja. Wir beschäftigen derzeit 660 Lehrlinge – das sind 13 Prozent des Personals. Wir wollen möglichst viele Junge mit einer guten Ausbildung, fairen Löhnen und einer gezielten Karriereplanung langfristig an uns binden. Das gilt vor allem für technische Berufe, bei denen sich die Anforderungen stark verändert haben. Ein Mechatroniker zum Beispiel muss auch gut mit Computern und Elektronik umgehen können. Wir versuchen,

technikbegeisterte Junge so früh wie möglich anzusprechen – wie etwa letztes Jahr an der Talentshow im Verkehrshaus in Luzern.

Was macht die Amag für die Weiterbildung des Personals?

Wir haben mit der Amag Academy eine virtuelle Plattform lanciert, um die Weiterbildung der Händler, Servicepartner und Angestellten zu fördern und ihre Karriereplanung zu verbessern. Wir wollen sicherstellen, dass interne und externe Schulungsprogramme koordiniert und ohne Leerläufe umgesetzt werden. Die Angestellten sollen künftig auch besser über ihren Ausbildungsstand dokumentiert sein. Im technischen Bereich unterhalten wir zudem unsere eigenen Schulungszentren in Schinznach und in Dübendorf.

Worauf legen Sie bei Ihren Mitarbeitenden Wert? Und was sind Ihre wichtigsten Führungsprinzipien?

Von den Mitarbeitenden erwarte ich Transparenz, Fairness gegenüber Kunden und Partnern sowie Leistungsfähigkeit und die Bereitschaft, auch mal einen Extra-Effort zu leisten. Ich lege Wert auf Motivation, Tempo und Energie. Ich möchte Bewegung sehen. Es ist wichtig für mich, auch mal etwas zu wagen. Wenn sich ein Schritt als falsch herausstellt, kann man ihn immer noch korrigieren.

Sie sind lange im Auto-Business tätig. Was gefällt Ihnen daran?

Automobile sind mit Emotionen und Freude verbunden. Es sind Produkte, die man anfassen und besitzen kann und die einen echten Wiederverkaufswert haben. Die Branche ist sehr spannend. Sie ist global tätig und komplex, bietet eine Menge von Serviceleistungen und hat Kunden mit unterschiedlichsten Bedürfnissen. Das macht Spass! Die Autobranche ist auch ein wichtiger Arbeitgeber. In der Schweiz zählt sie mit allen Zulieferfirmen rund 300 000 Beschäftigte. Das wird oft unterschätzt.

Was für einen Wagen fahren Sie?

Einen VW Touareg. Mit Dieselmotor. Ein ausgezeichnetes Auto! ■