

(REDE.KK.VW.UND.AUDI.HAENDLERVERBAND.30.05.08.08.40)

1 Prof. Dr. Klaus Kocks

2
3 „Vertrieb oder Vertreibung:
4 Wie bindet man Hersteller und
5 Kunden?“

6
7 Partner-Versammlung

8
9 Volkswagen und Audi Händlerver-
10 band e.V.

11
12 Mainz, den 10. Juni 2008

13
14
15 Redemanuskript

16
17 Es gilt das gesprochene Wort.

18
19
20 Meine sehr geehrten Damen und
21 Herren, liebe Kolleginnen und
22 Kollegen, sehr geehrter Herr
23 Lamlé,

24
25 Ihre Einladung ehrt mich und ich
26 hoffe, Ihre Freundlichkeit nicht zu
27 enttäuschen. Sie haben keinen
28 Vertriebsexperten vor sich und seit
29 einigen Jahren bin ich nicht mehr
30 in den aktiven Diensten der Volks-
31 wagen AG. Ich werde also mit
32 keiner anderen Autorität sprechen
33 können als der des Privatiers, der
34 einige Industrien durchwandert hat.
35 Dabei habe ich in den Head-
36 quarters der Konzerne vielen Ver-
37 triebsexperten bei der Arbeit zu-
38 sehen können; bei manchen war
39 ich mir allerdings nicht sicher, ob
40 wir das Arbeit nennen sollten, was
41 die so taten, respektive be-
42 sprachen und dann nicht taten.

(REDE.KK.VW.UND.AUDI.HAENDLERVERBAND.30.05.08.08.40)

43 Vergangene Zeiten. Neue Besen
44 kehren besser. Von den neuesten
45 Dingen weiß ich Ihnen aber keine
46 Geheimnisse zu verraten; und
47 wenn ich welche wüsste, täte ich
48 es nicht. Heute bin ich freier Unter-
49 nehmensberater, also ganz dem
50 Allgemeinen verpflichtet, das mit
51 dem täglichen Leben so viel zu tun
52 hat wie Vertriebssteuerung mit
53 dem wirklichen Autogeschäft. Es
54 kommen damit zwei Übel für
55 diesen Vortrag zusammen: Ich bin
56 aus dem Geschäft und nicht vom
57 Fach. So sind sie, die Consultants:
58 zu allem bereit, aber zu nichts zu
59 gebrauchen. Und Sie wissen ja, die
60 Rentner sind schon qua Er-
61 fahrungsvorsprung immer die
62 Schlauesten; so wie sich Groß-
63 eltern einfach fabelhaft in der
64 Kleinkindererziehung auskennen
65 und die Dengler mit der Elektronik.

66
67 Aber ich war als jüngerer Mann bei
68 Aral, als das Tankstellennetz von
69 10.000 Anlagen auf 3.000 ein-
70 gedampft wurde. Ich habe zwei
71 wirklichen Profis zugesehen, wie
72 sie eine differenzierte Netzstruktur
73 geschaffen haben. Es wurde in
74 dieser Netzstrukturanalyse nach
75 A-, B- und C-Anlagen kategorisiert.
76 C stand zur Desinvestition an,
77 B zum Test und auf A wurden die
78 Investitionen konzentriert. Das ist
79 Jahre her; als relevanter Wett-
80 bewerber in der Qualität galt
81 damals Shell und in den Kosten die
82 Jet, was die Zeitgenossen in einen
83 unglaublichen Spagat getrieben
84 hat. Aber heute hat BP mit der auf-

(REDE.KK.VW.UND.AUDI.HAENDLERVERBAND.30.05.08.08.40)

85 gekauften Aral in Deutschland ein
86 erstklassiges Netz. Ende gut, alles
87 gut.

88
89 Meine Damen und Herren, ich
90 halte ein. Da ist sie schon wieder,
91 diese eigenartige Sprache von
92 oben herab. Was in dieser Sprache
93 der Controller oder der Wirt-
94 schaftspresse als „Desinvestition“
95 und „Netzstrukturreform“ be-
96 zeichnet wird, hieß ja nichts
97 anderes als dass am Ende des
98 Prozesses jeder dritte Betrieb aus
99 dem Rennen war. Manche waren
100 erleichtert, manchen hat es eine
101 andere Karriere eröffnet, aber es
102 gab auch Schweiß, Blut und
103 Tränen. Wohlgemerkt, das ist zehn
104 bis fünfzehn Jahre her, aber der
105 abschließende Erfolg verwischt ja
106 nicht die Mühen, die er gekostet
107 hat. Und natürlich haben wir es in
108 der Organisation von Retail nicht
109 mit einem Einzelfall zu tun. Die
110 Tante-Emma-Läden und die
111 Supermärkte haben mal für Dis-
112 kussionen gesorgt. Schauen Sie
113 sich an, was Media Markt mit dem
114 Elektrofachhandel macht. Oder be-
115 trachten Sie die Veränderungen
116 bei dem Ehrwürdigsten der
117 deutschen Beamtenschaft, den
118 Postämtern, die heute ein Eckregal
119 in einem Kiosk ausmachen. Es
120 geht um Umstrukturierungen, die
121 ein wesentlicher Teil von Wirt-
122 schaftsgeschichte überhaupt sind.
123 Vor allem aber, und deshalb habe
124 ich eingehalten, geht es um
125 Respekt vor denjenigen, die das im
126 wirklichen Leben bewerkstelligen

(REDE.KK.VW.UND.AUDI.HAENDLERVERBAND.30.05.08.08.40)

müssen. Es geht um eine Sprache,
die diesen Respekt vor den
Menschen, die die Lasten zu
tragen haben, auch erkennen lässt.
Controller-Slang in schlechtem
Amerikanisch und blasierter
Ahnungslosigkeit ist kein Ersatz für
Respekt vor dem wirklichen Ge-
schäft. Die Jungs mit den schlaunen
Power-Point-Präsentationen haben
im Grundsatz ja recht: retail is
detail, Einzelhandel ist eine Frage
von tausend Kleinigkeiten. Aber die
Menschen, die sich um die tausend
Kleinigkeiten kümmern müssen,
sind eben alles andere als Details.

Und dann lassen Sie mich doch ein
Wort zur Unternehmenskultur bei
VW und Audi in der Ära Piech
sagen: Ich habe in dieser Zeit
niemals jemanden in Problemen
gesehen, der für seine Arbeit und
sein Produkt gekämpft hat. Aus-
nahmen bestätigen die Regel. Die
Entscheidungsneurotiker, die
Faulen und Doppelzüngigen, die
habe ich in Problemen gesehen,
nicht jene, die sich vor das Unter-
nehmen und seine Mitarbeiter wie
seine Produkte gestellt haben.
Ausnahmen bestätigen die Regel.
Fassungslos sehe ich, dass heute
Vertriebschefs, die täglich das
Hohe Lied der Original-Ersatzteile
gesungen haben, als Schwarz-
importeure in den deutschen Markt
wollen. Auf Verrat liegt kein Segen,
jedenfalls nicht auf Verrätern.
Meine Pressetruppe hat damals
jeden Launch eines neuen Autos
als Siegesauftrag ohne Alternative

(REDE.KK.VW.UND.AUDI.HAENDLERVERBAND.30.05.08.08.40)

gesehen; wir haben versucht, die Begeisterung zu erzeugen, die es braucht, wenn man Menschen einen guten Wagen zu einem anständigen Preis verkaufen will. Wir haben ein müdes Presse-Echo nicht hingenommen, nicht bei den Produkten und nicht bei Fragen der Reputation des Unternehmens. Natürlich ist das bei einer Marktführerqualität leichter, als wenn man einen GM unters Volk bringen muss oder einen Chrysler. Und, meine Damen und Herren, zu unserem Pensum gehörte seinerzeit auch der Bora und dann der Bora Variant; nur damit wir uns im Klaren sind, worüber wir hier reden.

Teilen wir die industriegeschichtliche Entwicklung der Automobilindustrie, insbesondere in Japan wie in Deutschland, in Kapitel. Ein erstes Kapitel der jüngeren Vergangenheit ist dies: Bei Audi begann, was dann auch VW bestimmte: in der Automobilentwicklung die auseinanderstrebenden Parameter von Qualität einerseits und Kosten andererseits wieder zusammenzubringen und zu schließen. Besser und billiger, das galt zuvor als Widerspruch in sich; und natürlich bleiben es divergierende Kräfte, die man nur mit größter Mühe bewältigt. Die Entwicklung der Kraftstoffpreise wie die soziodemografische Entwicklung werden erzwingen, dass eine ordentliche Qualität auch zu bezahlbaren Preisen angeboten

(REDE.KK.VW.UND.AUDI.HAENDLERVERBAND.30.05.08.08.40)

211 werden kann. Und ordentlich heißt
212 nicht: halbwegs gut für die Bedürf-
213 nisse von gestern. Es heißt: besser
214 als der relevante Wettbewerb.

215
216 Zweites Kapitel. Über die ge-
217 wachsene Verarbeitungstiefe
218 hatten sich in der Zulieferindustrie
219 Inseln der Seligen entwickelt,
220 Lieferantenbonanzas, die die
221 Kosten so sehr belasteten, dass
222 sie trockenzulegen waren. Hier
223 kommt der Name Lopez ins Spiel,
224 ein Mann übrigens, den ich persön-
225 lich geschätzt habe. Wie viele
226 Visionäre, zumal die unter
227 spanischer Sonne gebräunten,
228 nicht ganz von dieser Welt, aber zu
229 Recht Titel eines Kapitels der
230 industriellen Entwicklung: keine
231 Rationalisierungsrückstände zu-
232 lasten der Verbraucher.

233
234 Wenn aber nun in Entwicklung,
235 Einkauf und Produktion die
236 Rationalisierungsmöglichkeiten bis
237 auf den zehntel Millimeter aus-
238 gequetscht sind, dann richten sich,
239 ob man das will oder nicht, die
240 Augen auf Marketing und Vertrieb.
241 Ein neues, das dritte Kapitel. Lean
242 Production, eine schlanke Ent-
243 wicklung und Herstellung auf der
244 einen Seite und Behäbigkeitsspeck
245 in einem bräsigen Vertrieb auf der
246 anderen, das passt nicht zu-
247 sammen. Dies ist für jedermann
248 einsehbar.

249
250 Wieder halte ich ein. Dass Sie in
251 Ihren Betrieben den Speck der
252 Faulen angesetzt haben, das kann

(REDE.KK.VW.UND.AUDI.HAENDLERVERBAND.30.05.08.08.40)

Ihr Lebensgefühl nicht korrekt
wiedergeben. Denn ich erfahre,
dass die Renditen beim Neu-
wagenverkauf dort liegen, wo Aldi
sie im Lebensmittelverkauf hat. Mit
dem Unterschied, dass Aldi eine
rasend schnelldrehende Ware ein-
fachsten Zuschnitts hat und wir
über High-Tech-Träger reden, die
nicht aus aufgeschnittenen Kartons
verkauft werden können.

So weit die Chronistenpflicht. Jetzt
kommt also die große Stunde der
Strategen. Wie sieht dann das
ideale Netz der Zukunft aus? Für
den Handel wie die Reparatur, für
Originalteile wie Zubehör? Meine
Damen und Herren, das ist nicht so
einfach zu beantworten; das hatte
ich Ihnen schon zu Beginn an-
gekündigt. Ich habe versucht her-
zuleiten, dass sich die Frage un-
hinderbar stellt. Aber ich sehe
keinen Königsweg im Ratz-Fatz-
Verfahren. Gleichwohl gibt es Hin-
weise. Ich argumentiere also hypo-
thetisch. Sollten sich meine An-
nahmen als unzutreffend erweisen,
würden andere Schluss-
folgerungen gelten. Und Audi ist
natürlich Klassen besser als VW,
das steht ja schon bei Moses in
den Zehn Geboten. Von Porsche,
Sie bemerken es, rede ich gar
nicht. Obwohl der Vergleich
Cayenne und Touareg nicht ohne
Reiz ist.

Wenn die Untersuchungen der
Kundenzufriedenheit zeigen, dass
die customer satisfaction in

(REDE.KK.VW.UND.AUDI.HAENDLERVERBAND.30.05.08.08.40)

295 klassisch mittelständischen, in-
296 habergeführten Betrieben höher ist
297 als in Kettenbetrieben oder
298 konzerneigenen, dann gibt das
299 mehrfach zu denken. Man kann
300 also für einen ordentlichen Erfolg
301 nicht nur zu klein, sondern auch zu
302 groß sein. Überhaupt scheint damit
303 die Frage des Managements vor
304 Ort, der Betriebsführung,
305 relevanter als die Betriebsgröße.

306
307 Wenn sich Wiederholreparaturen
308 reziprok zur Kundenzufriedenheit
309 verteilen, also nicht nach der
310 Frage, ob es sich um eine Nieder-
311 lassung oder einen mittel-
312 ständischen Partner handelt, ist
313 mangelnde technische Qualität
314 möglicherweise bei einer großen
315 Zahl nicht Folge der technischen
316 Ausstattung, sondern der Ein-
317 stellung der Mitarbeiter, also der
318 Betriebsführung.

319
320 Ich will gar nicht in Kenntnissen
321 philibustern, die eher meine Ex-
322 Kollegen in Wolfsburg und Ingol-
323 stadt haben, sondern Ihnen rund-
324 heraus sagen: Ich persönlich
325 glaube an mittelständische, in-
326 habergeführte Unternehmen. Und
327 an Niederlassungen als Vorbild-
328 betriebe, so genannte bench
329 marks. Das müsste im Netz dann
330 aber auch tagtäglich, bei Regen
331 und Schnee, wirklich funktionieren.
332 Wahrscheinlich wird es in den
333 Netzen der Zukunft nicht nur das
334 vertikale Nebeneinander unter-
335 schiedlicher Betriebsformen und

(REDE.KK.VW.UND.AUDI.HAENDLERVERBAND.30.05.08.08.40)

-größen geben, sondern zu der vertikalen Reihung von Niederlassungen als bench-mark-Betrieben und wettbewerbsfähigen Werkstätten mittelständischen Zuschnitts auch horizontale Verknüpfungen durch Schwerpunktbetriebe mit besonderem Know-how und besonderer technischer Ausstattung. Eine solche Matrix-Organisation erlaubt die Netzausdünnung bei gleichzeitiger Qualitätsverbesserung. Es soll ja nicht jedem gegeben sein, ein EOS-Dach wasserdicht zu kriegen, höre ich. Ziel solcher Netze wäre eine höhere Flexibilität bei breiterer Verteilung von zwangsläufigen Neuinvestitionen.

Wenn Ihnen das Bild einer Matrix nichts sagt, man könnte sich das so vorstellen, dass für den Anschein gegenüber dem Kunden überall ein einheitlicher Markenauftritt existiert, die einzelnen Betriebe aber ganz unterschiedliche Schwerpunktfunktionen wahrnehmen. Wie gesagt, dies ist die Theorie der Vertriebsgurus, ob das bei VW und Audi so kommen wird, weiß ich nicht zu sagen. Sie bemerken aber, dass dies ein Modell neuer Chancen ist, ein Modell, das die Renditen des Werkstattgeschäftes zu sichern helfen kann, weil es die Investitionsanforderungen je Betrieb senkt. Man ginge dann vom Prinzip „Alles überall“ als Motto der einzelnen Betriebe ab und erschlosse mit einer überbetrieblichen Funktions-

(REDE.KK.VW.UND.AUDI.HAENDLERVERBAND.30.05.08.08.40)

steuerung ein bisher ungenutztes
Potenzial an Effizienz des Netzes
insgesamt.

Das Beispiel Mercedes-
Niederlassungen, so höre ich, soll
dafür stehen, dass dies der richtige
Weg sei. Ob das der Gesell-
schaftsbesitz macht oder das
konkrete Management, ist dabei
aber eben nicht beantwortet. Ich
bin zurzeit viel in der Ver-
sicherungswirtschaft und der
Bankenwelt unterwegs. Und es
sind hier exakt die gleichen
Fragen, über die gestritten wird.
Von wirklichen Experten hören Sie
beim Vertrieb von Versicherungs-
produkten beide Meinungen. Lesen
Sie die Zeitungen: Banken werden
gekauft, weil sie ein kleinteiliges
Retailnetz haben; Banken geraten
in Schwierigkeiten, weil sie nichts
als ein Retailgeschäft haben. Weil
niemand ein Universalrezept hat,
vermute ich, dass die Antwort gar
nicht universal sein kann. Und das
hätte einen respektablen Grund:
Wir schießen hier bei unserer Jagd
nach der richtigen Lösung nicht auf
lahme Enten, sondern auf „moving
targets“, auf Ziele, die sich be-
wegen.

Es gibt in der Wirtschaft keine Ein-
bahnstraßen. Ich will Ihnen ein
Beispiel sagen: Vor einiger Zeit las
ich in der Branchenpresse ein voll-
mundiges Interview mit einem
konzerneigenen Versicherungs-
dienstmenschen, der offenkundig
Produkte der Allianz vermakelte.

(REDE.KK.VW.UND.AUDI.HAENDLERVERBAND.30.05.08.08.40)

Man werde, vernahm die
Öffentlichkeit, das Neuwagen-
geschäft zu einem Versicherungs-
geschäft aufbohren, indem man die
Police mit dem PKW verkaufe.
Eine gute Geschäftsidee. Aus der
Perspektive von Kfz-Versicherern
sind Sie damit unmittelbare Wett-
bewerber. Dort wird ein eigenes
Werkstättennetz aufgebaut, teils
markengebundene, teils freie, das
beim Schadenmanagement der
Versicherer beschickt wird und den
Kunden günstigere Policen, wie
eine wesentlich erhöhte Garantie
anbietet. Das Volumen an
Reparaturen ist so hoch, dass es
sich für die Versicherer lohnt, das
eigene Netz weiter auszubauen.
Ich schließe nicht mal aus, dass
aus der bisherigen Garantie von
drei Jahren eine von fünf Jahren
wird. Und plötzlich hat Ihr Nach-
barbetrieb, der schäbige Hund, den
Hof voll und noch eine Dekra-
Zertifizierung und ein dickes
Garantiepaket. Es gibt keine Ein-
bahnstraßen. Deshalb erfordern
Systemgeschäfte langes Nach-
denken, bevor man aus lauter
Aktionismus zwischen allen
Systemen aufwacht.

Meine sehr verehrten Damen und
Herren, will ich hier Trübsal
blasen? Nein, das will ich nicht,
weil das Gesetz von der freien
Richtungswahl für alle gilt. Jeder
kann gegen die Einbahnstraße
fahren. Wenn es denn nun Sinn
macht. Lassen Sie mich das an
dem einen Beispiel erläutern. Der

(REDE.KK.VW.UND.AUDI.HAENDLERVERBAND.30.05.08.08.40)

Versicherer, der Werkstätten-partner sucht, nutzt zwar seine Einkaufsmacht und drückt auf die Preise, aber er garantiert Ihnen auch ein Volumen. Und die Frage, was ein Blechschaden kostet, wenn er davon jede Woche 500 bringt, ist eine Frage, die man beantworten kann.

Kommen wir zur Kernfrage: Was ist der Kern Ihrer Wertschöpfung? Es ist die Kundenbindung. Ihr Kunde ist Ihr Kunde und er bleibt es, wenn er zufrieden ist. Er bleibt es sicher, wenn sie lernen, ihm Wünsche zu erfüllen, von denen er selbst noch gar nicht wusste, dass er sie hat. Hier sind Sie der gate keeper zwischen den Herstellern einerseits und dem Markt andererseits. Niemand kann sich eine zufriedenstellende Dienstleistung im Internet bestellen. Wenn Ihnen der Kunde gehört, gehört Ihnen der Hersteller. In der Versicherungswirtschaft gibt es einen Widerspruch zwischen Außen- und Innensicht. Es gibt die großen Hersteller wie die Allianz oder die HUK oder wen immer Sie nehmen wollen. Das ist die Außensicht. Und in der Innensicht, wo sind die Menschen versichert? Beim Jupp oder beim Willi.

Was sagen Sie? Längst klar und bekannt. Nun, ich habe eine große Familie an zwei Standorten und eine Menge Autos. Die drei Golf der Studierenden und mein T5 gehen zu Eduard irgendwas in

(REDE.KK.VW.UND.AUDI.HAENDLERVERBAND.30.05.08.08.40)

504 Berlin in der Beusselstraße. Das ist
505 der Kongo. Ich erspare Ihnen
506 Storys. Der A8 lang und der A6
507 Avant gingen in Montabaur zu
508 einem Betrieb, der gleichzeitig
509 noch Opel anbietet. Und genau so
510 war es auch. Im A8 piepst
511 permanent die Reifendruck-
512 anzeige. Ich fahre vor und frage
513 naiv, ob man mal den Druck der
514 Reifen messen könne. Die Antwort
515 war: „Erst Reparaturauftrag, sonst
516 fassen wir die Karre nicht an. Da
517 rein.“ Fingerzeig auf die Reparatur-
518 annahme. Als ich dorthin gehen
519 will, folgt: „Aber Sie wollen die
520 Karre nicht mitten auf dem Hof
521 stehen lassen, oder?“ Ich fahre er-
522 bost vom Hof und zu einem freien
523 Betrieb in der Nähe. Da alle Mit-
524 arbeiter beschäftigt sind, nimmt der
525 Chef das Luftdruckgerät und macht
526 es selbst. Druck stimmt, aber er
527 piepst. Ich fahre zur Audi-
528 Niederlassung in Koblenz. Nach
529 zwei Stunden steht der Meister,
530 der angenommen hat, wieder vor
531 mir: „Finden wir nicht.“ Ich soll
532 Montag wiederkommen. Es ist
533 Freitagmittag. Ich sage: „Ich bleibe
534 jetzt hier sitzen, bis der aufhört, zu
535 piepsen und wenn es das ganze
536 Wochenende ist.“ Der Kongo.
537 Nach weiteren dreißig Minuten
538 haben wir den Übeltäter. Ich selbst
539 bin es. Ich Depp habe das fünfte
540 Rad aus dem Kofferraum ge-
541 nommen und jetzt sucht die
542 Elektronik das Rad und findet es
543 nicht. Ich muss Rede und Antwort
544 stehen, wieso ich einfach das
545 fünfte Rad rausgenommen habe.

(REDE.KK.VW.UND.AUDI.HAENDLERVERBAND.30.05.08.08.40)

546 Meine Frau findet, da habe der
547 nette Meister aber auch recht. Das
548 Wochenende ist gelaufen.

549
550 So, das war eine Reise durchs
551 gesamte Netz: von der Pleite ge-
552 gangenen und aufgekauften Kette
553 über den mittleren Betrieb der
554 Marke und seinem freien
555 Konkurrenten bis zur Nieder-
556 lassung. Wo das Problem liegt?
557 Im Denken. In der Einstellung. In
558 der Menschenführung.

559
560 Bei dieser Kunden-Unzufriedenheit
561 wechsele ich auch die Marke.
562 Dann haben den Schaden alle. So
563 wie im umgekehrten Fall, den ich
564 natürlich auch erlebe, alle den
565 Nutzen haben.

566
567 Meine sehr verehrten Damen und
568 Herren, ich schließe mit dem
569 dankbaren Hinweis auf Herrn
570 Professor Horst Wildemann von
571 der TU in München und Herrn
572 Professor Lars Harden von aserto
573 in Hannover, in deren Literatur ich
574 mich ein wenig schlaugemacht
575 habe, und danke Ihnen herzlich für
576 Ihre Aufmerksamkeit.

577
578 Zum Schluss noch eine kleine
579 Episode zum Bora. Als wir das
580 Auto der Welpresse vorgestellt
581 haben, hatte ich einen Papagei
582 engagiert, der „bora, bora“ sagen
583 konnte. Die Fernsehjournalisten
584 hatten ihren Spaß. Ich habe aber
585 den Vogel nur gekriegt, weil ich
586 einen Tierarzt mit engagiert habe,
587 der auf den Vogel aufpasste. Unter

(REDE.KK.VW.UND.AUDI.HAENDLERVERBAND.30.05.08.08.40)

den Journalisten machte die
Geschichte die Runde: „Der Kocks
ist völlig bescheuert. Dessen
Papagei hat einen Leibarzt.“ Nun,
natürlich war das nicht billig. Aber
ich treffe heute noch Leute, die
sich an den Launch mit dem
Papagei und seinem Leibarzt er-
innern. Haben wir gelacht. Und der
Bora Variant konnte es brauchen.
Und so, finde ich, muss unser Ge-
schäft eben auch sein, ein biss-
chen verrückt. Wer nicht lächeln
kann, sollte Beamter werden. Oder
Skoda-Händler.

Vielen Dank.

(Ende)