

# BULLETIN DES DIREKTVERTRIEBS



Kommentare ♦ Trends ♦ Informationen ♦ Kommentare ♦ Trends ♦ Informationen ♦ Kommentare

## Dezember

## 4-2000

Kundenorientierung und Dialogqualität in Deutschland Ergebnisse des Kundenmonitor Deutschland 2000	3
14. Symposium der AMC-Akademie für Ernährungskommunikation	7
Vorwerk: „Na, Junge, dann mach's mal!“	9
Lean Process Management (LPM): Unternehmensgestaltungskonzept im Direktvertrieb	11
Internationaler Weingarten als Besuchermagnet der EXPO	23
Differenzierung im Marktauftritt – Kommunikation als Werttreiber	24
Wie aus einem Produkt eine Marke wird	28
Aktuelle Rechtsprechung zum Außendienstrecht	30
Bausparkasse Mainz feiert runden Geburtstag	34
Jetzt bringt Eismann auch Wein ins Haus	35
Electronic Commerce (Teil 4): Quo vadis? – Die Zukunft des E-Commerce	36
Family Frost: 10. Geburtstag mit Kunden gefeiert	40
Aus der Fachliteratur	42

Mitgliedsfirmen  
des Arbeitskreises:

AMC  
APONA-SCHILLER  
ARAS Tiernahrung  
AVON  
Bacchus  
Bausparkasse Mainz

Bertelsmann LEXIKOTHEK  
Biocomfort  
DeTeKabelService  
Déesse Deutschland  
Drache  
Dreiturm

Eismann  
EMG  
Family Frost  
HAKA Kunz  
HAKAWERK Schlotz  
Heim & Haus

Reichsgraf von Ingelheim  
JaFra  
Kurfürsten Hof  
Pierre Laforest  
Pierre Lang  
Lux (Deutschland)

Niederthäler Hof  
Saatkorn  
Weinhaus St. Katharinen  
Tupperware  
Vorwerk



---

## *Bulletin des Direktvertriebs*

Herausgegeben vom

Bundesverband Direktvertrieb Deutschland

vormals:

Arbeitskreis GUT BERATEN – ZU HAUSE GEKAUFT E.V.

Unternehmensvereinigung der deutschen Direktvertriebswirtschaft

Bundesallee 221

10719 Berlin

Internet: [www.ak-gutberaten.de](http://www.ak-gutberaten.de)

Tel. 0 30 / 23 63 56 80

Fax 0 30 / 23 63 56 88

E-Mail [info@ak-gutberaten.de](mailto:info@ak-gutberaten.de)

Redaktion:

RA Wolfgang Bohle

Satz und Gestaltung:

Script 'n' more, Anke Hufnagel, Fritz-von-Röth-Str. 57, 90409 Nürnberg

[Anke.Hufnagel@t-online.de](mailto:Anke.Hufnagel@t-online.de)

# Kundenorientierung und Dialogqualität in Deutschland

## Aktuelle Ergebnisse des Kundenmonitor Deutschland 2000

von Dr. Frank Dornach, Dr. Matthias Metje, ServiceBarometer AG, München

### Kundenzufriedenheit in Deutschland weiter ansteigend

Die Kundenzufriedenheit in Deutschland steigt weiter. Im Kundenmonitor Deutschland 2000 hat sich dieser seit vier Jahren zu beobachtende Aufwärtstrend weiter fortgesetzt – wenn auch in abgeschwächter Form. Belegt wird dies durch den Kundenzufriedenheitsindex GCSI, der mit 62,7 von 100 möglichen Punkten seinen bisher höchsten Stand seit 1995 erreicht hat (Abb. 1). Gleichzeitig haben 18 Branchen so gut wie noch nie in puncto Globalzufriedenheit abgeschnitten (siehe Kasten).

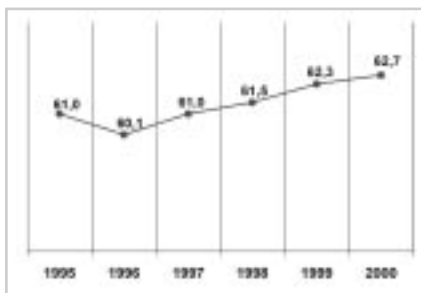


Abb. 1: GCSI – German Customer Satisfaction Index  
Kundenzufriedenheit in Deutschland von 1995 bis 2000

Der Kundenmonitor Deutschland ist die einzige Längsschnittstudie zur breiten und branchenübergreifenden Messung der Kundenorientierung in Deutschland und zugleich das weltweit umfassendste nationale Kundenbarometer. Zentraler Untersuchungsgegenstand ist die Kundenorientierung von Unternehmen und Organisationen in Deutschland. Maßstab dafür sind repräsentativ für die deutschsprachige Bevölkerung erhobene Kundenzufriedenheits- und Kundenbindungsdaten für das Angebot und

die Leistungen von Anbietern von Produkten und Dienstleistungen.

Die Ergebnisse des Kundenmonitor Deutschland 2000 basieren auf computergestützten Telefoninterviews, die von Ende April bis Mitte August 2000 erhoben wurden. In 43.568 Einzelinterviews wurden private Endverbraucher ab 16 Jahren zu ihrer Kundenbeziehung mit ihrem hauptsächlich genutzten Anbieter in durchschnittlich vier verschiedenen Branchen befragt.

### Globalzufriedenheit 1992 – 2000

#### 18 Branchen mit Bestnoten

Automobilclubs	Mobilfunk
Bekleidungsgeschäfte	(Netzbetreiber und Serviceprovider)
Drogeriemärkte/-geschäfte	Optiker
Friseure	Polizei (Öffentliche Sicherheit)
Hörfunksender	Stromversorgungsunternehmen
Internet	Telefonauskunftsdienste
(Suchmaschinen und Provider)	Telefondienste (Festnetz)
Kfz-Prüfdienste	Versandhandel
Kirchen und Religionsgemeinschaften	(Bücher, CDs, Medien)
	Wertstoffentsorgung
	(Duales System)

## Bestmarken 2000

Auf Basis von über 190.000 Kundenbeziehungen zu über 1.800 Unternehmen aus den 51 untersuchten Branchen im Kundenmonitor Deutschland 2000 ergibt sich: Über alle 51 Branchen und Kundenbeziehungen hinweg beträgt der Anteil der vollkommen zufriedenen Kunden 16,5 Prozent.

Optiker, Friseure und Apotheker sind gemessen an der Globalzufriedenheit erneut die Top-Branchen im diesjährigen Kundenmonitor Deutschland. Ihnen gelingt es, dass durchschnittlich jeder vierte Kunde vollkommen zufrieden ist.

Alle Top-Unternehmen mit einer Eins vor dem Komma in der Globalzufriedenheit (auf Basis von mindestens 100 Kundenbeziehungen in der Stichprobe) aus den 51 untersuchten Branchen schafften es, dass rund jeder dritte Kunde vollkommen zufrieden ist (Abb. 2). Mit Amazon taucht in dieser Top-

Liste bereits ein Champion aus dem Online-Business auf.

## Benchmarking

Zunehmend bewährt sich der dem Kundenmonitor Deutschland zugrunde liegende branchenübergreifende Ansatz: Die traditionellen Produkt- und Branchengrenzen lösen sich auf, und somit erfolgen Leistungsvergleiche aus Kundensicht zunehmend mehr funktionsbezogen und weniger branchenbezogen. Dies macht eine Überarbeitung vorhandener Kundengewinnungs- und -bindungsinstrumente hinsichtlich der Anforderungen eines funktionalen Benchmarking erforderlich.

Besonders deutlich lässt sich das bei der telefonischen Erreichbarkeit von Unternehmen zeigen. Die Kundenerwartungen werden hier von den Versandbranchen geprägt, die es schaffen, dass jeder vierte Kunde mit der telefonischen Erreichbarkeit seines Versenders vollkommen zufrieden ist.

## „Online treibt Offline“

Während in den letzten Jahren viele Unternehmen Spitzenpositionen der Kundenorientierung über konsequentes Qualitätsmanagement und Kosteneffizienz erreichten, stellen Kunden diese Top-Leistungen zunehmend in Frage: Branchengrenzen verschwimmen in den Augen der Kunden, und in großer Anzahl entstehen neue Geschäftsideen im E-Commerce, die für einzelne Branchen und Disziplinen den Begriff „Top-Leistung“ neu definieren.

Mittlerweile – so die Ergebnisse des Kundenmonitor Deutschland 2000 – sind 18 Mio. Haushalte in Deutschland online erreichbar, ca. fünf Millionen Nutzer betreiben Shopping im Netz und ca. drei Millionen buchen Reisen oder Flüge online. Die Breitenwirkung der Effekte des E-Commerce nimmt somit zu.

## Onlinenutzer haben geringere Kundenbindung

Quervergleiche zeigen neueste Erkenntnisse zur beabsichtigten Treue auf, die im Rahmen des Kundenmonitor über Wiederwahlwahrscheinlichkeiten (bestimmt oder wahrscheinlich ja) gemessen

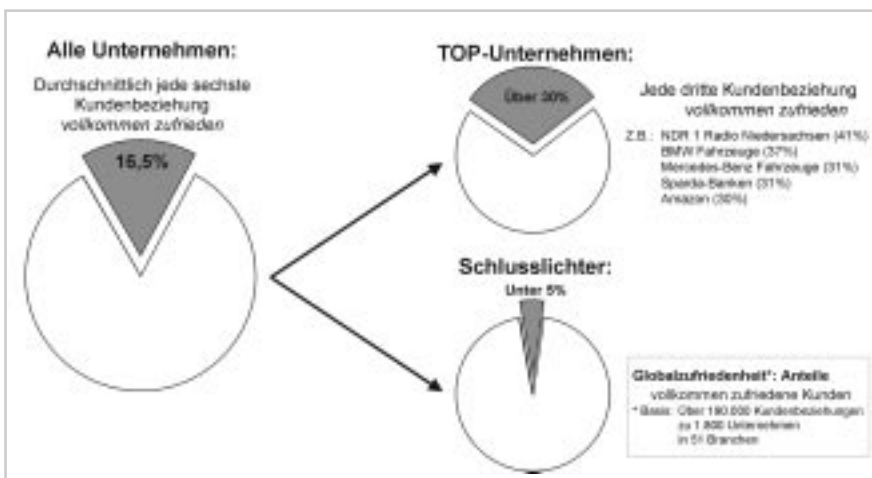


Abb. 2:  
Kundenzufriedenheit in Deutschland  
Jede sechste Kundenbeziehung trägt das Prädikat „vollkommen zufrieden“

wird. So sind für Online- bzw. Internetnutzer niedrigere Kundenbindungswerte für einzelne Branchen nachweisbar (siehe Kasten rechts). Dies betrifft insbesondere die Stromversorgungsunternehmen, Krankenkassen/-versicherungen, Festnetz-Telefondienste, Pkw-Hersteller, Banken und Sparkassen sowie Reiseveranstalter. Diese Kundengefährdung ist bei Online- bzw. Internetnutzern unabhängig davon zu beobachten, ob sie mit ihrem dazugehörigen Unternehmen tatsächlich online in Kontakt traten oder nicht.

### Höhere Direktkaufquoten in den neuen Bundesländern

37,5 Mio. bzw. mehr als jeder Zweite in Deutschland (über 16 Jahre) bestellt auch per Katalog, Telefon oder im Internet (siehe Kasten unten). Auf Basis von 29.840 Befragten des Kundenmonitor Deutschland 2000 zeigt sich, dass Kleidung, Schuhe, Accessoires von 43 Prozent der Bestellkunden und damit mit großem Abstand zu Büchern (23 Prozent), Musik-CDs, Videos, Spiele, Software (zu 18 Prozent) und Haushalts-, Büroartikel (zu 16 Prozent) per Versand bestellt werden. Die Kundenquote für Bestellkäufe liegt dabei in den neuen Bundesländern wesentlich über dem Bundesschnitt: Über zwei von drei Befragten gaben an, per Katalog, Telefon oder im Internet zu kaufen oder zu bestellen. Insbesondere Haushalts- und Einrichtungsgegenstände sowie Elektrogeräte haben in den neuen

### Onlinenutzer\* haben geringere Kundenbindung

	Kundenbindung		
	Nichtnutzer	Nutzer	Diff.
	Online/Internet	Online/Internet	
Stromversorgungsunternehmen	92,3%	82,7%	-9,6%
Krankenkassen/-versicherungen	85,6%	76,2%	-9,4%
Telefondienste (Festnetz)	88,6%	81,5%	-7,1%
PKW-Hersteller (Fahrzeuge)	73,0%	66,0%	-7,0%
Banken und Sparkassen	88,0%	81,7%	-6,3%
Reiseveranstalter	78,8%	72,7%	-6,1%

\*Onlinenutzer = Kunden, die generell Online-/Internetmöglichkeiten haben

Bundesländern nahezu doppelt so hohe Bestelleranteile in der Bevölkerung.

### Deutliche Dialogdefizite bei Finanzdienstleistern

Neben der Kundenzufriedenheit wird in den meisten Branchen des

Kundenmonitor Deutschland auch die Kontakthäufigkeit in Form von persönlichen, telefonischen, schriftlichen Kontakten und seit dem Jahr 2000 auch über das Internet ermittelt (siehe Kasten Seite 6 oben). Dabei zeigt sich beispielsweise, dass im Durchschnitt 37 Prozent der Kunden von Bausparkassen, 33

### Kauf per Katalog, Telefon und Internet

Frage: Kaufen oder bestellen Sie auch per Katalog, Telefon oder im Internet? (Basis: 29.840 Befragte)

<b>Kaufen nicht per Katalog, Telefon oder Internet</b>	<b>44,9%</b>	<b>30,6 Mio.</b>
<b>Kaufen per Katalog, Telefon oder Internet</b>	<b>55,1%</b>	<b>37,5 Mio.</b>
Kleidung, Schuhe, Accessoires	43,3%	16,3 Mio.
Bücher	22,9%	8,6 Mio.
Musik-CDs, Videos, Spiele, Software	18,4%	6,9 Mio.
Haushalts-, Büroartikel	16,1%	6,3 Mio.
Elektronische Geräte, Hausgeräte, Telefone	13,8%	5,2 Mio.
Einrichtungsgegenstände, Designartikel	12,8%	4,8 Mio.
Geschenkartikel, Blumen	11,5%	4,3 Mio.
Kosmetikartikel, Parfüm, Körperpflege	11,3%	4,2 Mio.
Computer inkl. Zubehör	7,1%	2,7 Mio.
Auto-, Fahrrad-, Sportartikel	6,5%	2,4 Mio.
Lebensmittel, Getränke	4,6%	1,7 Mio.
Sonstiges	2,8%	1,1 Mio.

Prozent der Lebensversicherungskunden und 24 Prozent der Kunden von Kfz-Versicherungen in den letzten zwölf Monaten vor der Befragung keinen Kontakt zum Unternehmen hatten. Speziell bei Lebensversicherungskunden hat diese Funkstille dramatische Auswirkungen auf die Kundenbindung: Der Globalzufriedenheitswert sinkt von 2,54 im Bundesdurchschnitt auf 2,68 bei denjenigen Kunden, die im letzten Jahr weder telefonischen noch persönlichen Kontakt zu ihrer Lebensversicherung hatten.

### *Kundenzufriedenheit in Deutschland – Dialogdefizite*

	Kontaktquote	Zufriedenheit* mit Anbieter
<b>Bausparkassen</b>		
Kontakt zu einem persönlichen Ansprechpartner	56%	2,39
Telefonischer Kontakt	36%	2,43
Letzte 12 Monate kein Kontakt zum Kunden	37%	2,52
<b>Lebensversicherungen</b>		
Kontakt zu einem persönlichen Ansprechpartner	41%	2,41
Telefonischer Kontakt	36%	2,45
Letzte 12 Monate kein Kontakt zum Kunden	33%	2,65
<b>Kfz-Versicherungen</b>		
Kontakt zu einem persönlichen Ansprechpartner	41%	2,16
Telefonischer Kontakt	49%	2,17
Letzte 12 Monate kein Kontakt zum Kunden	24%	2,28

\* Zufriedenheit = Mittelwert der Globalzufriedenheit der Kunden mit ihrem Anbieter

### *ServiceBarometer AG*

- ✗ Anschrift: 81245 München, Gottfried-Keller-Straße 12, Tel. 089/896669-16  
oder im Internet: [www.servicebarometer.de](http://www.servicebarometer.de)
- ✗ wurde mit dem Ziel gegründet, neueste Erkenntnisse aus Wissenschaft und Beratungspraxis für die Entwicklung und Anwendung unternehmensweiter Instrumente zur Steigerung der Kundenorientierung zu nutzen,
- ✗ betreut Unternehmen in der permanenten Unternehmensentwicklung,
- ✗ verfügt speziell über Erfahrungen und Methoden zur Messung und Verbesserung der Kunden- und Mitarbeiterorientierung von Unternehmen,
- ✗ ist für Idee, Konzeption und Projektcontrolling der umfassendsten Studie zur Kundenzufriedenheit in Deutschland verantwortlich und
- ✗ hat Projekterfahrungen in zahlreichen Branchen wie z. B. Banken, Bau- und Heimwerkermärkte, Lebensmittelmärkte, Reiseveranstalter, Stromversorgungsunternehmen, Versicherungen.



### *Weitere Informationen zur Studie*

Unter [www.servicebarometer.de](http://www.servicebarometer.de) besteht die Möglichkeit, weitere Analysen und Kennzahlen aus dem Kundenmonitor Deutschland 2000 herunterzuladen.

**AMC-Akademie für Ernährungskommunikation e.V.**

# 14. Symposium „Wissenschaft und Ernährungspraxis“

*Das Symposium „Wissenschaft und Ernährungspraxis“ bedeutet für das Haus AMC eine Tradition von 21 Jahren. Zielsetzung dieser Veranstaltungsreihe war von Anfang an – und dies gilt auch heute noch –, den Dialog und den Transfer von Wissenschaft und Praxis zu fördern.*

*Auch die AMC-Akademie für Ernährungskommunikation e. V. wird im nächsten Jahr 10 Jahre. Schwerpunkt der AMC-Akademie ist es, Beratungs- und Lehrkräften neue Wege und Methoden der Kommunikation mit dem Ratsuchenden aufzuzeigen und für den Beratungsalltag zu erschließen.*

*Die Veranstaltungsreihe hat im Laufe der Zeit ihr Bild gewechselt. Heute werden beide Zielsetzungen – also der Dialog mit der Wissenschaft und die Kommunikation mit dem Ratsuchenden – miteinander verknüpft. So versuchen wir die Themen immer interdisziplinär zu betrachten und viele Praxisbeispiele zu bringen.*

## **Lebensstile und Alter**

Das aktuelle Symposium fand am 19. Oktober 2000 in Bingen statt. Es beschäftigte sich mit dem Thema „Lebensstile und Alter“. Senioren. Im Mittelpunkt stand die Zielgruppe der älteren Menschen ab 55 Jahren. Ältere Menschen nehmen als Verbraucher eine immer wichtigere Rolle ein. In Deutschland gibt es heute 19 Mio. Menschen, die 60 Jahre und älter sind. Es liegt nahe, spezielle Beratungs- und Dienstleistungsangebote für diese Zielgruppe anzubieten. Doch wofür interessieren sich ältere Menschen? Wie müssen sie angesprochen werden, und wie können sie für Beratungsangebote begeistert werden?

Es ist daher dringend notwendig, sich mit den Bedürfnissen, Wünschen und Lebensvorstellungen dieser Zielgruppe auseinander zu setzen, appellierte Professor Ingrid-Ute Leonhäuser während der Eröffnung des Symposiums.



## **Der neue Lebensstil**

Neue Studien zum Lebensstil zeigen zwei verschiedene Tendenzen. Einerseits ist das Erleben neuer Freiheit, Genussorientierung, Mut zur Muße, neuer Sinn für die Familie und damit verbunden eine steigende Zufriedenheit älterer Menschen festzustellen. Andererseits finden sich auch Passivismus, Bequemlichkeit und das Festhalten an alten Gewohnheiten. Beiden Strömungen gemeinsam ist jedoch, dass Menschen im Alter den Lebens- und Konsumstil der mittleren Jahre weiterführen – so Prof. Dr. Günter Wiswede vom Institut für Wirtschafts- und Sozialpsychologie in Köln.

Die neuen „Senioren“ sind deutlich aktiver und vor allem stärker an Reisen, Kosmetik und Mode interessiert. Sie sind selbstbewusster, unabhängiger und mobiler. Als kaufkräftige Verbraucher achten sie kri-

tisch und wählerisch auf Qualität und Komfort. In puncto Essen und Trinken halten 83 Prozent der 50plus-Generation es für wichtig bzw. besonders wichtig, sich kulinarische Wünsche zu erfüllen, stellte Dr. Hanne Meyer-Hentschel, Management Consulting, Saarbrücken, in ihrem Vortrag fest.



### **Beratungsangebote für die Zielgruppe**

70 Fachleute aus der Ernährungswissenschaft und -beratung, Soziologen, Marketingfachleute, Vertreter von Verbänden und der Industrie diskutierten über die Möglichkeiten, ältere Menschen für Beratungsangebote zum Thema „gesunde Ernährung“ zu interessie-

ren. Dieses Ziel scheint auf den ersten Blick leicht erreichbar zu sein. 80 Prozent der Senioren achten in besonderem Maße auf eine gesunde Ernährung, so Prof. Dr. Günter Wiswede.

Helmut Sauro von der Augustinum GmbH, München, betonte die Wichtigkeit, den einzelnen Persönlichkeiten Freiräume beim Leben in einem Wohnstift zu schaffen. Dabei soll die Eigenständigkeit und Lebensqualität der Menschen bewahrt werden. So bieten alle Wohnstifte hochwertige Servicepakete mit Angeboten zu Kultur, Gesundheit und Wellness.

Ein Beispiel für die Lebendigkeit und Aktivität der Menschen in der zweiten Lebenshälfte ist die „50er Vereinigung“ in Gießen. Hier verfolgen Menschen des gleichen Geburtsjahrgangs das Ziel, gemeinsam alt zu werden. Sie pflegen Geselligkeit und Freundschaft, aber helfen sich auch in der Not. Dies beugt einer Vereinsamung im hohen Alter vor, so Günter Scholl von der 50er Vereinigung in Gießen.

Das Thema Ernährung darf nicht zu einseitig betrachtet und angeboten werden. Außer den gesundheitlichen Aspekten spielt beim Essen und Trinken auch die Kommunikation, gerade bei dieser Alters-

gruppe, eine große Rolle. Gesellige Anlässe rund ums Essen sind bei älteren Menschen immer willkommen, stellte Iris Schatz, Journalistin bei „Medizin heute“ in Köln, fest.

Essen ist auch sehr stark kulturell und traditionell geprägt. Eine Befragung im Raum Gießen bei über 65-jährigen Frauen zeigte, dass Herkunft und Regionalküche das Essverhalten in hohem Maße beeinflussen. Im Prinzip deckt sich die Ernährungsweise im Alter mit der in jüngeren Jahren, wie Dr. Christine Brombach, Institut für Ernährungswissenschaft in Gießen, berichtete.

### **Angebote zur Gesundheitsbildung**

Die Zielgruppe ist bei Angeboten zur Gesundheitsbildung zwar interessiert, aber in der Regel nicht bereit, für diese Angebote eine Gebühr zu entrichten, eine Voranmeldung zu tätigen oder „weite Wege“ zu gehen, berichtete Angelika Schmidt, Akademie für Ältere der Volkshochschule Wiesbaden. Bildungsveranstaltungen müssen den Charakter der „Freizeitgestaltung“ haben; auch eine gesunde Mahlzeit als Bestandteil des Angebotes wird sehr geschätzt, stellte Angelika Schmidt abschließend fest.

### **Gibt es Patentrezepte?**

Patentrezepte für die Beratung älterer Menschen gibt es nicht. Doch – und darin waren sich die Teil-

nehmer des Symposiums einig – es ist höchste Zeit, die Beratungs- und Serviceangebote zum Thema Ernährung weiter zu fassen und auf die Interessen der Zielgruppe auszurichten. Wichtig dabei ist, dass Genuss im Vordergrund steht und alte Gewohnheiten nicht völlig auf den Kopf gestellt werden. Kurz: Die Verpackung muss attraktiver werden!

Weitere Informationen erhalten Sie bei der

AMC-Akademie für  
Ernährungskommunikation e. V.  
Ilona Berg  
Mainzer Straße 312  
55411 Bingen  
Tel. 0 67 21/180-239  
Fax: 0 67 21/180-422

## „Na, Junge, dann mach's mal!“

### *Eine unvergleichliche Erfolgsstory: 70 Jahre Vorwerk-Direktvertrieb*

70 Jahre Vorwerk-Direktvertrieb, das ist kein Firmenjubiläum. Es ist vielmehr das Jubiläum einer unternehmerischen Idee. Es ist zugleich das Jubiläum eines Produktes, nämlich des Vorwerk-Kobold. Es ist aber ganz besonders das Jubiläum all derjenigen Menschen, die diese besondere Form des Vertriebs bei dem Wuppertaler Familienunternehmen über die Jahre hinweg getragen und verwirklicht haben.

Unzählige Anekdoten über Fachberater, Kunden und Geräte prägen die Erfolgsstory des Direktvertriebs. Aber der Reihe nach: 1930 entwickelte der Ingenieur und techni-

sche Leiter bei Vorwerk, Engelbert Gorissen, einen handlichen Kleinstaubsauger, und seine Sekretärin fand mit ihrem Ausspruch „Das ist ein richtiger kleiner Kobold!“ unbewusst den perfekten Namen für das Gerät. Bei dem Versuch jedoch, den Kobold an die Kunden zu bringen, wurde schnell deutlich: Über das Ladengeschäft war der Kobold nicht abzusetzen, neben den anderen, viel größeren (und unhandlicheren!) Geräten des Wettbewerbs. Die zündende Idee brachte Werner Mittelsten Scheid, Vater des heutigen persönlich haftenden Gesellschafters Dr. Jörg Mittelsten Scheid, aus den USA mit: Dort hatte er die Möglichkeiten des Direktvertriebs



kennen gelernt und erzählte seinem Vater August Mittelsten Scheid begeistert von der Idee. Es sind diese Begebenheiten, die eine Familiengeschichte so unverwechselbar machen. Dr. Jörg Mittelsten Scheid erinnert sich: „Gerade hatte mein Vater seinem Vater vorgeschlagen, den Vertrieb zu übernehmen und den Versuch zu machen, den Direktvertrieb auf unser Land zu übertragen. Ich vermute, dass die Adern an den Schläfen des Geheimrats anschwellen, was sie in meiner Erinnerung immer taten,

wenn der Zorn in ihm hochstieg. Es spricht aber für seinen Weitblick und seine innere unternehmerische Freiheit, dass er den Spaziergang und das Gespräch abschloss, indem er sich seinem Sohn zuwandte und sagte: „Na, Junge, wenn du so davon überzeugt bist, dann mach's mal!“ Damit übertrug der Geheimrat seinem Sohn die Leitung des Vertriebs für den Vorwerk-Kobold.“ Und das war die Geburtsstunde des Vorwerk-Direktvertriebs, der in diesem Jahr sein 70-jähriges Jubiläum feiert. Die Entwicklung ist beeindruckend: Aus dem Textilunternehmen Vorwerk & Co., das 1883 gegründet wurde, entwickelte sich im Lauf der Jahrzehnte eine Unternehmensgruppe mit in- und ausländischen Gesellschaften und einem breiten Tätigkeitsfeld.

„Der Fachberater überredet nicht, er überzeugt.“ Diese Verhaltensregel wurde bereits in den 30er Jahren in einen Katalog aufgenommen, der den Fachberatern an die Hand gegeben wurde. Von Beginn an zeichnete sich Vorwerk nicht nur durch die Qualität der Geräte aus, sondern dadurch, dass ein neues Berufsbild geschaffen wurde: Die Vertriebsorganisation war immer viel mehr als eine große Truppe von Außendienst-Verkäufern. Der Fachberater war und ist ein echter Repräsentant des Unternehmens, das starke Zusammengehörigkeitsgefühl der Vertriebsorganisation hat das Image des Fachberater-Berufs positiv beeinflusst. Gemeinsame Feiern und Ehrungen erhöhen die Motivation und stärken die Bindung zum Unternehmen, und seit 70 Jahren symbolisiert die Kobold-Nadel die Treue der Berater zum Unternehmen.

Die Entscheidung von 1930, den Kobold nicht weiter als Ladenhüter verstauben zu lassen, sondern einen neuen Vertriebsweg zu wagen, hat sich als wegweisender Schritt in eine erfolgreiche Zukunft erwiesen. Denn auch heute noch hat der Direktvertrieb eine besondere Bedeutung, wie Dr. Jörg Mittelsten Scheid erklärt: „Immer mehr Unternehmen suchen wieder den unmittelbaren Kontakt zum Kunden, indem sie ihn individuell umwerben und direkt aufsuchen. Ich bin davon überzeugt, dass der Direktvertrieb gerade im Internet-Zeitalter große Chancen hat. Der persönliche Kontakt bleibt bei der Geschäftsabwicklung per Computer völlig auf der Strecke. Hier liegt die große Chance des Direktvertriebs – im Kontakt von Mensch zu Mensch.“

## Lean Process Management (LPM)

# Unternehmensgestaltungskonzept im Direktvertrieb

von Manfred Kolodrujzk

### Die neue Management-Strategie – Zeit als Waffe im Wettbewerb

Wir werden die Welt zukünftig immer weniger in Nord und Süd, in arm und reich, sondern in langsam und schnell einteilen.

Es ist heute schon unstrittig, dass die zukünftigen Sieger die Schnellen sein werden. Warum sollte das nicht auch für Unternehmen des Direktvertriebs gelten? Das, was diese Unternehmen als entscheidenden Vorsprung allen anderen gegenüber haben, ist das Bewusstsein, dass Zeit als entscheidende Ressource und wichtigste Waffe im Wettbewerb klug und rationell eingesetzt werden muss.

Wer kennt nicht den Satz „Zeit ist Geld“, und welches Unternehmen als Direktvertriebler bemüht sich nicht um das Geldverdienen? Doch wie sieht unser Bemühen um Zeit/Geld wirklich aus, wie konsequent sind wir, wenn wir den täglichen Umgang mit Zeit einer näheren Betrachtung unterziehen?

Verwunderliches tritt zu Tage, alltägliches Geschehen wird nach etwas gründlicherer Betrachtung zum eigentlich Unglaublichen, so unglaublich, dass wir uns nach Veränderung des Alltäglichen kaum noch an das bisher Alltägliche, bisher Normale erinnern können. Manchmal, viel zu selten jedoch stoßen wir oder werden wir auf das Phänomen Zeit gestoßen. Unsanft

und u. U. auch mit erheblichem Aufwand verbunden wird dann deutlich, welche gewaltigen Potentiale in den Unternehmen schlummern, was wir versäumt haben zu tun.

Das Geld, das wir nicht verdienen, liegt auf dem Boden der Werkhallen des Direktvertriebes, in den

Manfred Kolodrujzk  
Jahrgang 1949

Nach seinem Studium der Organisationswissenschaft war er als wissenschaftlicher Mitarbeiter in Führungsfunktionen der Wissenschaftsorganisation / Qualitätsmanagement im lebensmitteltechnologischen Institut für Getreideverarbeitung Bergholz-Rehbrücke tätig. Er leitete zahlreiche Forschungsprojekte und entwickelte normenkonforme Qualitätsmanagement-Systeme (nach DIN EN ISO 9000–9004), die er auch in zahlreichen Industrieunternehmen einführte.

Seit 1993 ist er Geschäftsführer des Instituts für Management-Training in Köln/Pulheim und engagierter KAIZEN-Trainer.



Verwaltungs- oder schlecht organisierten Serviceeinheiten, in ungenügend organisierten Transportfahrzeugen, in den Planungsprozessen, den Servicecentern, den Lager- und Logistikprozessen, den hohen Beständen an Waren, den Dispositionsprozessen, um nur einige zu nennen.

Dabei ist es doch so einfach und natürlich bekannt, wie wertvoll für jedes Unternehmen im Direktvertrieb die Ressource Zeit ist. Dennoch, das tägliche Geschehen im betrieblichen Alltag lässt uns wie Blinde erscheinen. Paradigmen (Regeln und Normen) versperren uns zu oft den Blick für die realen Verhältnisse. Wir sehen die Dinge nicht so, wie sie sind, sondern so wie wir sie sehen wollen, wie wir gelernt haben sie zu sehen. „Das haben wir doch noch nie so gemacht“ oder „Das haben wir doch schon immer so gemacht“: Antworten, Ausreden, die wir nur allzu oft hören, alles Entschuldigungen, um nichts tun zu müssen.

Es ist eben sehr viel leichter, Ideen abzulehnen, anstatt sie zu prüfen, auszuprobieren und in die Tat umzusetzen.

Von solcher Blindheit, Betriebsblindheit, und wie wir ihr erfolgreich entgegentreten können, davon berichten einige selbst erlebte Fallbeispiele aus dem Alltag des Direktvertriebs.

Dass dies im Bulletin des Direktvertriebs zu lesen ist, ist für mich besonders erfreulich, konnte ich doch bereits an gleicher Stelle 1995 über ähnlich Alltägliches und dennoch oft Vergessenes in Sachen Qualität berichten.

Meine heutige Zurückmeldung hat ganz einfach damit zu tun, dass einige Passagen, einige Erfahrungen in der turbulenten Sphäre des Direktvertriebs von mir selbst gesammelt wurden, und es scheint so, als sollten sie nahtlos an das anschließen, worüber ich 1995 berichtet habe.

Oft unwissend, manchmal desinteressiert und leichtfertig begegnen wir der Zeit, dieser unwiederbringlichen Möglichkeit, etwas zu tun. Seneca bestätigt und kritisiert zu Recht: „Wir haben nicht zu wenig Zeit, sondern wir vergeuden (verschwenden) zu viel.“ Wie Recht er damit hat, werden ein paar Beispiele aus dem Alltag des Direktvertriebs zeigen.

Manchmal gewinnt man den Eindruck, dass wir Zeit als etwas Unerschöpfliches, immer Vorhandenes, eine Ressource unendlicher Dimension betrachten. Wir vergessen, dass Zeit letztendlicher Maßstab für die Freiräume und Zwänge unseres Handelns ist und wir davon stets mehr in Anspruch nehmen, verbrauchen, als uns zusteht. Ein schwacher Trost bleibt uns im Bewusstsein fortschreitender Zeit. Die leider nicht alltägliche

Einsicht, dass Veränderung, Wandel mit fortschreitender Zeit als das eigentlich Beständige, als das Normale anzusehen ist.

Mit jedem Vergehen von Zeit verändern sich Zustände, Prozesse, Ergebnisse unserer Arbeit, verändern wir uns selbst und unsere Verhältnisse, in denen wir leben und arbeiten. Wahrscheinlich ist es dieses Wissen um die Veränderung auch ohne unser Zutun, was eine aktive, bewusste Herbeiführung von Veränderungen so schwer macht. Veränderung wird von uns nur ungern als das Normale anerkannt. Vielmehr ist es Sorge, die uns befällt, wenn wir an Veränderung denken. In der Mehrzahl der Fälle fördern wir nicht Veränderung, sondern verhindern Veränderung.

Der Grund liegt darin, dass wir die Auswirkungen von Veränderungen oft nicht genau vorausbestimmen können. Veränderungen sind oft mit dem Prinzip Hoffnung verbunden. Wir hoffen mehr als zu wissen, dass Veränderungen positive Wirkungen hinterlassen können. Aus Erfahrungen haben wir gelernt, vorsichtig, zögerlich zu sein, und so bleiben wir sehr häufig lieber in dem Zustand, in dem wir uns eingerichtet haben. Zu mühsam war der Weg im alten System, auf dem wir gelernt haben, es zu beherrschen, uns zu arrangieren. Bewusst herbeigeführte Veränderungen stellen eine echte Herausforderung für jeden Menschen dar, sie sind ein Abenteuer, für das nicht jeder von uns geschaffen ist.

Also gilt nur allzu oft: „Schuster, bleib bei deinen Leisten“ und überlasse die Veränderungen denen, die sich berufen fühlen, Neuland zu betreten.

Die Unternehmen, die sich den Wandel, das sogar planmäßige Verändern auf ihre Fahnen geschrieben haben, gehören nicht gleich und nicht immer zu den Siegern. Oft gehen sie einen risikoreichen Weg. Ihre Kraft schöpfen sie aus großem Mut und dem Glauben an eine neue Idee. Sie sind Pioniere und bereiten das Feld für die Nachfolger, die diese Pioniere nicht selten überholen.

Die Schnellen unter den sich Bewegenden erreichen fast immer und verdient als Erste die Ziellinie „Gunst der Kunden“. Damit verbunden sind höhere Gewinnmargen, mit denen sie ihre strategische Wettbewerbsfähigkeit über Weltklasseleistungen erfolgreich absichern.

Unternehmen mit Businessmodellen, Gewinnmodellen und einer strategischen Absicherung, die sich einem permanenten Wandel aussetzen, haben die beste Chance, das zu bleiben oder zu werden, was wir im Geschäftsleben erfolgreich oder Sieger nennen. Alle verfügbaren Ressourcen, insbesondere Zeit, rationell einzusetzen, um einen permanenten Wandel zum Besseren zu bewirken, zeichnet sie aus. Nichts bleibt bei ihnen in Kraft,

es sei denn, eine Überprüfung rechtfertigt den alten Zustand!

Das ist die Handlungsmaxime der Pioniere, der Vordenker, der bewussten Veränderer. Ihr Ziel ist Fortschritt durch Veränderung zum Besseren; in welcher Form auch immer.

Die neue Qualität, Veränderung als das Normale zu akzeptieren, besteht bereits heute und erst recht in Zukunft in der höheren Geschwindigkeit, mit der wir Prozesse, Produkte und Verhaltensweisen der Menschen verändern und verbessern.

Ist es noch verhältnismäßig leicht, reale Prozesse, ihre Planung und Durchführung durch Verbesserungen zu beschleunigen, so ist es unverhältnismäßig schwerer, die Mitarbeiter als wichtigsten Leistungsfaktor und die einzigen Gestalter von Veränderungen in ihrer Leistungsbereitschaft, ihrem Leistungsvermögen zu beeinflussen.

Warum? Weil Beschleunigung, Mehrleistung, höhere Produktivität fast immer mit zusätzlicher Belastung, absoluter Mehrarbeit gleichgesetzt wird. Wir denken dabei zu gern an Schwitzen, ohne zu verstehen, dass es um Nachdenken geht, welches das Arbeiten leichter macht, seine Qualität verbessert und Kunden zufriedener sein lässt.

Lean Process Management hat deshalb als Hauptwirkungsrichtung die Veränderung menschlichen Verhaltens, die Veränderung seiner Einstellungen zu einer prozessorientierten Verbesserung zum Gegenstand.

Mit dem Hintergrund, Prozesse schneller zu machen, Zeit zu gewinnen, indem Verschwendung in allen Erscheinungsformen erkannt, analysiert und aus diesen Prozessen bewusst und konsequent eliminiert wird. Nur Menschen können Prozesse, Maschinen mit „Weisheit“ versehen, und weil das so ist, steht der Mensch mit seinem Vermögen, kreativ zu sein, im Mittelpunkt aller LPM-Aktivitäten.

Um diesem unersetzbaren Vorzug menschlicher Arbeit gerecht zu werden, müssen LPM und seine Methoden in erster Linie Motivations- und Kommunikationsmanagement sein. Aus Erfahrungen lernen steht auf dem Programm.

Kontinuierliche Einflussnahme auf die Motivations- und Kommunikationsqualität bildet die Voraussetzung für eine neue Qualität unserer Leistungsprozesse.

Auch diese Erkenntnis ist so neu nicht, verlangt von uns jedoch eine neue Umsetzungsqualität, deren Mechanismen wir nur ungenügend beherrschen. Wie sagte der Bundespräsident R. Herzog in seiner richtungweisenden Rede in



Berlin: „Wir haben in Deutschland kein Erkenntnisproblem, wir haben in Deutschland ein Umsetzungsproblem.“ Womit er den Finger genau in die Wunde gelegt hat, die es zu heilen gilt.

In Deutschland sind wir nicht in der Lage, eine für richtig befundene, erfolgreiche Methode, Bewegung über einen längeren Zeitraum, 5 bis 10 Jahre lang, zu pflegen, weiterzuentwickeln und zu nutzen.

Der Satz „Lasst uns das tun, was wir beschlossen haben“, und zwar konsequent bis zur Zielerreichung, ist uns suspekt, zu langweilig. Deshalb hetzen viele unserer Manager von einem begrifflichen Höhepunkt, von einer Kampagne zur anderen. Sie sind immer auf der Höhe der Zeit, wenn es um Modernität geht. Sie versagen, wenn sie Standvermögen beweisen müssen. Mit einer solchen Haltung ist man

schwer auszumachen. Man kann sich einer Bewertung, gemessen an den Zielen und dem Erreichten, so schön entziehen. Also beginnen wir mit einer neuen Bewegung, ohne die vorherige richtig zu Ende gebracht zu haben.

Wer an dieser Fehlentwicklung eine große Mitverantwortung zu tragen hat? Es sind Vertreter einer Unternehmensberaterszene, die ununterbrochen nicht Neuland betritt, sondern geschäftstüchtig „Neuland“ gewinnt, Neuland, das sich bei näherer Betrachtung mehr als einmal als alter Hut in neuer Formgebung präsentiert.

Da werden „Lernfarmen“ zum Allheilmittel, um die Einheit von Theorie und Praxis in neuem, modernem Gewand erscheinen zu lassen. Dabei ist es doch so einleuchtend, dass man Schwimmen nicht auf dem Bett, sondern nur im

Wasser, mit dem Erreichen des anderen Ufers erlernen kann.

Wer verändern will, um schneller und besser zu werden, muss über die erforderlichen Informationen, die Fähigkeiten zu ihrer Beschaffung und Bereitstellung und vor allem über den Willen verfügen, verändern zu wollen. Dazu gehört auch die Fähigkeit, solche Veränderungen über viele Jahre zu begleiten und sie immer wieder einzufordern, ohne das Ziel, besser werden zu wollen, aus den Augen zu verlieren.

Kann man Kenntnisse und Fähigkeiten noch relativ leicht organisieren, die Beeinflussung des Wollens bedarf ungemein größerer Anstrengungen.

Können, Wollen und Dürfen der Führungskräfte und Mitarbeiter eines Unternehmens müssen deshalb im LPM-Ansatz eine untrennbare Einheit bilden, zu einer Art Grundgesetz werden, wenn Veränderungen in unseren Unternehmen und Einrichtungen Weltklasseleistungen in Produktivität und Qualität hervorbringen sollen.

LPM ist ein Führungs- und Unternehmensgestaltungskonzept, in dem der Hauptleistungsfaktor Mensch zu dieser neuen Qualität des Handelns geführt wird. Kein leichter Weg, aber ein Weg, der begreifbar ist und dessen Hauptwirkungsrichtung in eine menschli-

chere Arbeitslandschaft mit höchster Produktivität und Qualität führen muss.

Weg von der technikzentrierten Unternehmensorganisation und -kultur, hin zur humanorientierten Vertrauensorganisation in Einheit mit einer neuen Dimension der Wertschöpfung charakterisiert die Hauptwirkungsrichtung des LPM.

Wenn das Wollen, die Motivation nichts anderes ist als der Beweggrund für ein bestimmtes Verhalten der Menschen, dann müssen Beweggründe als Leitlinien zielstrebig entwickelt werden, müssen Überzeugungen unserer Mitarbeiter und Führungskräfte entwickelt werden, die diese neue Dimension der Wertschöpfung möglich machen. Dabei muss die Forderung nach „Veränderung/Verbesserung“ zum Bedürfnis nach Veränderung/Verbesserung werden.

Genau das will LPM bewirken, vermittelt über die Einsicht, dass Zeit unsere wertvollste Ressource neben der menschlichen Ressource ist. So wie Seneca über die Zeit sagt, dass wir nicht zu wenig Zeit haben, sondern zu viel davon vergeuden, so ergänzt La Bruyere: „Menschen, die ihre Zeit schlecht verwenden, sind die Ersten, die sich über deren Kürze beklagen.“

Und wir verwenden mit wenigen Ausnahmen unsere Zeit schlecht! Wir verschwenden sie täglich in gi-

## ***Lean Process Management***

### ***Ziele:***

- × Höhere Eigenverantwortung der Mitarbeiter und Führungskräfte in Prozessen und an deren Ergebnissen
- × Größere Entscheidungsspielräume für alle Mitarbeiter
- × Drastische Beschleunigung aller Prozesse durch konsequente Eliminierung von Verschwendung in all ihren Erscheinungsformen
- × Die Analyse und Visualisierung des gesamten Wertstromes beginnend im eigenen Unternehmen und darüber hinaus unter konsequenter Einbindung aller Lieferanten und Kunden (Potentiallandkarten entstehen und werden in einer konsequent handlungsorientierten Kultur erschlossen)
- × Aktive Mitwirkung aller Mitarbeiter und Führungskräfte an der Gestaltung/Verbesserung der Arbeitsbedingungen
- × Entstehung einer neuen Fach- und Sozialkompetenz als Einheit
- × Entwicklung von Problembewusstsein und Problemlösungsfähigkeiten im Team einschließlich neuer teamorientierter Entgeltsysteme
- × Die Fähigkeit, etwas sofort zu tun und nicht immer nur darüber zu reden

### ***Methoden:***

- × Eine wirksame Einführungsstrategie, vermittelt über ein Phasenkonzept mit Sensibilisierung, Schulung /Training und konsequenter Umsetzung erkannter Verbesserungspotentiale
- × Der strukturierte Planungsprozess zur Positionsbestimmung und Entwicklung zukünftiger Unternehmensziele über alle Funktionen hinweg unter Einbeziehung aller Mitarbeiter (Wo waren wir? Wo sind wir? Wo wollen wir in naher und weiterer Zukunft sein?)
- × Strukturierte Qualifizierungsmethoden in Form von Teamtrainings, LPM-Workshops, Moderatorenausbildung und Projektmanagement-Trainings
- × Eine effiziente, interfunktionale innerbetriebliche Organisationsstruktur ohne Schnittstellen, sondern mit Nahtstellen
- × Eine neue Qualität des betrieblichen Vorschlagswesens und der Visualisierung von Veränderungen in einer nie endenden Bewegung
- × Ein ganzheitlicher Veränderungsanspruch, unternehmensweit, ohne Vernachlässigung der Details (alle Mitarbeiter, alle Prozesse, alle Produkte, alle Organisationseinheiten)
- × Prozessorientierung statt funktions- und Hierarchieorientierung
- × Projektarbeit zur Gewährleistung von Langfristigkeit und Permanenz der LPM-Bewegung
- × Durchsetzung einer totalen internen und externen Kundenorientierung

gantischen Dimensionen. Dafür sprechen immer noch die Bilder in den Unternehmen und Einrichtungen unseres Landes. Unternehmen des Direktvertriebes sind davon leider nicht ausgeschlossen. Die Verschwendung von Zeit ist zugleich auch immer die Verschwendung aller anderen Ressourcen.

Sieben Arten der Verschwendung, die japanische Spezialisten des Toyota-Produktionssystems schon vor Jahrzehnten identifiziert haben, wie

- × Überproduktion,
- × Warten,
- × Transportieren,
- × Fehler im Prozess,
- × Fehler im Produkt,
- × Bestände,
- × Bewegung

sind nur die äußere Erscheinungsform eines schlechten Umgangs mit der Zeit, der leider auch in Unternehmen des Direktvertriebes viel zu oft angetroffen wird.

Die schlimmste Form der Verschwendung aber ist die Verschwendung der menschlichen Ressourcen in Unternehmen und Einrichtungen, und genau dagegen wendet sich LPM.

LPM verfolgt seine Ziele, damit in der uns zur Verfügung stehenden Zeit eine neue Leistungsqualität in einer neuen Leistungskultur gelebt werden kann. Hierfür stehen vielfältige Methoden zur Verfügung.

Konkretes Tun ist im LPM wichtiger als theoretische Wissensvermittlung, abstrakte Analyse und Diskussion!

Der Kern des LPM wird bestimmt von dem Ziel, eine neue Unternehmenskultur zu gestalten, in der Fehler und Probleme nicht verurteilt, sondern als eine Schatztruhe betrachtet werden, die man heben muss, um besser zu werden. Eine Kultur, in der Mitarbeiter und Führungskräfte als eine geschlossene Mannschaft auftreten und unternehmerisches Handeln für jeden möglich machen. Das Gefühl, sich wohl zu fühlen, wird gesucht. Wärmepotentiale müssen erschlossen werden in einer LPM-orientierten Unternehmenskultur, in der aus sozialer und betrieblicher Geborgenheit soziale und betriebliche Energie erwächst.

Die Pfeiler des LPM heißen: Produktivität und Qualität in einer menschlichen Arbeitswelt. Eindrucksvoll ist dabei die Ausstrahlung, nachhaltig die Wirkung.

Die Methoden und Wirkungsrichtungen des LPM kennen keine Grenzen, keine Unternehmensgrenzen, keine Branchengrenzen, nur neue Werte. Motivierte Mitarbeiter, schnelle Prozesse, die im Wesentlichen frei sind von Verschwendung, zum Nutzen des Unternehmens, der Kunden und der Mitarbeiter. Scheinbare Gegensätze lösen sich im LPM auf. Motivation und Identifikation werden

möglich, es entsteht eine Atmosphäre kreativer Unruhe und aufregender Lebendigkeit.

### ***Verschwendung im Direktvertrieb – eine Branche wie jede andere?***

Die Antwort lautet „ja“. Der Grund ist simpel, denn wo gearbeitet wird, da werden Fehler gemacht. Nur wer nicht arbeitet, macht keine Fehler.

Fehler stehen in den folgenden Absätzen und Schilderungen nicht für den klassischen Fehler und seine Definition als Nichterfüllung von Anforderungen, sondern Fehler sind hier zu verstehen als alle Formen von Verschwendung, auf die wir in unseren täglichen Arbeitsabläufen, Prozessen stoßen.

Damit deutlich wird, was unter Verschwendung zu verstehen ist, betrachten wir uns die nachfolgende Grafik: Irgendein Leistungsprozess im Direktvertrieb, dessen Bestandteile (Operationen) in wertschöpfende (graue) und in nicht wertschöpfende (weiße) Bestandteile zerlegt werden kann.



Durchlaufzeit

Wertschöpfend bedeutet, dass wir in den grauen Prozessoperationen

Leistungen erbringen, die dem vom Kunden gewünschten Produkt/ der gewünschten Leistung entsprechen.

Wir vervollkommen das Material oder auch Informationen mit dem Ziel, dem Halbfertigprodukt immer mehr Wert hinzuzufügen, so lange, bis es den geforderten Kundenerwartungen entspricht. Dabei bezieht sich dieser Prozess nicht nur auf Forderungen/Erwartungen der externen Kunden, sondern schließt gleichberechtigt die internen, unternehmenseigenen Kunden-Lieferanten-Beziehungen ein.

Was ist daran so ungewöhnlich? Ungewöhnlich und von den wenigsten Mitarbeitern und Führungskräften bewusst wahrgenommen werden die Disproportionen zwischen Grau und Weiß, zwischen wertschöpfenden und nicht wertschöpfenden Prozessanteilen.

Wer glaubt schon, dass in unserer täglichen Arbeit, in unseren mit so viel Mühe organisierten Leistungsprozessen nur ca. 10 % wertschöpfende Arbeit steckt? Ja, sie haben richtig gelesen: 10 % – der Rest ist Verschwendung.

Einige der Leser werden das vielleicht als eine Beleidigung ihrer täglichen fleißigen Arbeit im Unternehmen ansehen. Da hilft nur eins: tief in die Prozesse eindringen und genau ermitteln, welche Arbeitsanteile wirklich dem Produkt für den Kunden dienen und welche es

nicht tun. Dabei stoßen wir auf eine Grauzone, von der die meisten von uns nicht genau sagen können, ob sie der Wertschöpfung oder der Verschwendung zuzurechnen ist.

Diesen Bereich von Tätigkeiten bezeichnen wir als so genannte Stützleistungen. Sie sind notwendige Rahmenbedingung bei der Erbringung und Aufrechterhaltung der eigentlichen Leistungsprozesse im Unternehmen. Ohne sie läuft nichts, aber ihr Umfang ist es wert, nach Sinn oder Unsinn hin untersucht zu werden.

Verständlicher wird eine solche Analyse, wenn wir neben dem Begriff der Wertschöpfung bzw. Nichtwertschöpfung (Verschwendung) folgende drei Begriffe verwenden:

- × Nutzleistung, deren Maximierung notwendig ist (Wertschöpfung)
- × Stützleistung, deren Minimierung notwendig ist
- × Blindleistung, deren Eliminierung notwendig ist (Nichtwertschöpfung oder Verschwendung) – Japaner sprechen von MUDA, wenn sie Verschwendung meinen.

Viele der Leser können sich vorstellen, haben es selbst schon einmal erlebt oder in den Medien gesehen, wie ein Chirurg operiert. Ihm ist es möglich, sich zu fast 100 % auf die eigentliche Wertschöpfung, nämlich die schnellstmögliche Wiederherstellung der Gesundheit eines

Patienten, zu konzentrieren. Möglich wird ihm das, weil ihm ein perfektes Servicesystem zur Verfügung steht. Operationsschwestern umsorgen ihn, versorgen ihn mit allen erforderlichen Geräten und Instrumenten. Ja, man wischt ihm sogar den Schweiß von der Stirn, wenn es erforderlich ist. Paradiesische Zustände, von denen wir in unseren Unternehmen nur träumen können. Und warum das alles? Nur um die reine Wertschöpfung mit maximalem Erfolg zu ermöglichen.

Daraus sollten viele Unternehmen lernen. Sich viel öfter die Frage stellen: Wer ist bei uns im Unternehmen eigentlich der Chirurg?

Die Beantwortung dieser Frage führt dann auch sehr schnell zu der nicht immer geliebten Erkenntnis, wer für das Unternehmen eigentlich das Geld verdient. Ich überlasse Ihnen die Beantwortung der Frage, wenn Sie als Geländer zur Beantwortung der Frage die drei Arten von Tätigkeiten Nutzleistung, Stützleistung und Blindleistung heranziehen wollen.

Doch nun zu den erlebten Fällen, in denen in Unternehmen des Direktvertriebs die Frage nach Nutzleistung, Stützleistung und Blindleistung auf den Prüfstand kam. Zur Fairness verpflichtet, nenne ich die Unternehmen nicht beim Namen, obwohl ich mir vorstellen kann, dass sie nichts dagegen hätten, genannt zu werden, denn sie gehören zu den mutigen

Unternehmen, die sich einer solchen Analyse geöffnet haben. Mit großem Erfolg übrigens, was die Erschließung der Verbesserungspotentiale und ihre Umsetzung in die Praxis betrifft. Und immer ging es um Zeit, die im Ergebnis so genannter LPM-Workshops im jeweils untersuchten System drastisch reduziert werden konnte.

### **Der Fall 1: Es geht um den Prozess der Disposition von Werbemitteln**

Ein Verbesserungsteam aus ca. 8 Mitarbeitern, das interfunktional, also aus verschiedenen Organisationseinheiten zusammengesetzt war, untersuchte und veränderte sofort innerhalb von vier Tagen den Prozess der Disposition von Werbemitteln.

#### **Die Ausgangssituation:**

Das Unternehmen verfügte über ca. 600 lebende Werbemittel vom Radiergummi bis zum hochwertigen Hochglanzprospekt.

Diese Werbemittel wurden in Deutschland in mehr als 12 Lagern verfügbar gehalten. Ihre Struktur und bestandsseitige Organisation erfolgte durch einen einzigen Mitarbeiter in der Funktion eines Disponenten an einem rechnerunterstützten Arbeitsplatz. Bis dahin nichts Besonderes, wäre da nicht

ein Standard, eine Reglementierung, die Folgendes festlegte:

Immer wenn der Mindestbestand eines Werbemittels in einem der o. g. Lager unterschritten wurde, erhielt der Disponent über den Rechner ein Signal auf seinem Bildschirm. Es folgte die natürliche Aufforderung zur Disposition dieses Werbemittels an den Mitarbeiter. Gern hätte der dieser Aufforderung Folge geleistet, wäre da nicht diese schon erwähnte Regel, Vorschrift, die Folgendes festlegte:

Immer wenn eine Unterschreitung eines Minimalbestandes eines Werbemittels über Rechner signalisiert wurde, der Mitarbeiter dieses Werbemittel nachbestellen wollte, hatte er die Pflicht, einen Prüf- und Kontrollvorgang auszulösen, der wie folgt aussah:

Von ihm musste eine Anfrage gestartet werden, ob dieses Werbemittel noch aktuell ist und ob er berechtigt sei, dieses bei positivem Bescheid auch nachzubestellen. Das Unglaubliche dieses Prüfstandards war, dass in ihn fast alle Organisationseinheiten bis hin zur Geschäftsführung eingebunden

### **Disposition von Werbemitteln im Direktvertrieb (Fall 1)**

#### **Vor LPM-Workshop:**

- × Eine Person war für die Disposition von ca. 600 Werbemitteln mittels Rechnerunterstützung verantwortlich
- × 12 Lager in Deutschland mussten bestandsseitig betreut werden
- × Jedes Werbemittel musste in eine Bestätigungsrunde vor Nachbestellung
- × Die Prüfung und Bestätigung der Werbemittel schloss fast alle Funktionen des Unternehmens ein
- × Durchlaufzeit für einen Prüfungslauf: 3 Tage bis zu 6 Monaten

#### **Nach LPM-Workshop:**

- × 100%ige Dispositionsverantwortung der Materialwirtschaft für alle Werbemittel
- × Umkehrung der Verantwortung bei Dispositionsvorgängen; betriebliche Funktionen haben die Materialwirtschaft zu informieren bei Änderungen der Werbemittel oder Auslauf
- × Reduzierung der Durchlaufzeit nahe 100 %
- × Drastische Reduzierung des Meldebestandes
- × Ständige Lieferfähigkeit bei mehr als 95 % der Werbemittel

waren, eine gewaltige Abzeichnungsrunde durch verantwortliche Führungskräfte sich anschloss und Zeit, viel Zeit ins Land ging: nach Ermittlung des Verbesserungsteams eine Zeitspanne von 2 Tagen bis zu 6 Monaten. Abgesehen von der Tatsache, dass durch diese Verzögerung der Nachbestellung potentielle Kunden nicht in den Besitz von Werbemitteln kamen, ist nebenbei zu vermerken, dass dieser Verzögerungsmodus das Unternehmen viele Mannmonate an völlig sinnloser Leistung kostete. Die Durchlaufzeit bis zur Regulierung, bis zur „gestatteten Nachbestellung“ dauerte teilweise Monate und länger.

Dass durch diese Vorgehensweise der Disponent eigentlich völlig diskriminiert wurde, dass man ihm die Fähigkeit absprach, eigenverantwortlich tätig zu werden, sei nur am Rande erwähnt.

Sehr viel größer war der Schaden, der dem Unternehmen durch u. U. nicht verfügbare Werbemittel, durch große Zeitverzögerung im Entscheidungsprozess und erhebliche Kosten für den Prüfmodus entstand.

### **Was hat das Verbesserungsteam getan?**

Es hat den Prozess analysiert, visualisiert und die o. g. Feststellung getroffen. Es wurde die berechnete Frage gestellt: Wie oft wurde denn bisher die Nachbestellung eines

Werbemittels durch die „Prüfrunde der Weisen“ aufgehalten? Die Antwort: In den letzten 10 Jahren so gut wie nie!

Es wurde sofort der Vorschlag unterbreitet, die Verantwortung in diesem Prozess zu 80 % dem Disponenten zu übertragen, ohne Durchlaufen der oben geschilderten Prüfrunde.

Das bedeutete eine totale Umkehr der Verantwortlichkeiten, richtiger gesagt, eine Erhöhung der Verantwortung aller in diesen Prozess Eingebundenen. Warum musste der Disponent immer erst diese Prüfrunde einläuten? Doch nur deshalb, weil die eigentlich Verantwortlichen für die Werbemittel nicht rechtzeitig und immer dann, wenn erforderlich, gegenüber dem Disponenten signalisiert haben: Dieses Werbemittel hat sich verändert, bitte nicht mehr das alte Werbemittel bestellen. Von nun an hatten sich alle, die zum Umgang mit Werbemitteln etwas zu sagen hatten, an den Disponenten zu wenden und ihn über neue Werbemittel sofort zu informieren.

Die Forderung des Verbesserungsteams, den Disponenten für 80 % der Werbemitteldisposition verantwortlich zu machen, wurde in der Ergebnispräsentation des Teams durch den Geschäftsführer mit sofortiger Wirkung auf 100 % erhöht, denn es war überhaupt nicht einzu-sehen, warum es Ausnahmen geben sollte.

Diejenigen, die Werbemittel zu verantworten hatten, hatten nun auch die Pflicht, sich an den Disponenten zu wenden, wenn sich Werbemittel veränderten.

Das Ergebnis war eine riesige Ressourcenfreisetzung, eine deutliche Qualitätsverbesserung des Prozesses, höhere Kundenzufriedenheit und die Erkenntnis, dass man mit guten Ideen sehr schnell zu dramatischen Verbesserungen gelangen kann.

### ***Der Fall 2: Der Prozess des Verkaufens von Tiefkühlkost***

Der zweite zu schildernde Fall folgte dem gleichen Organisationsmuster. Ein Verbesserungsteam begab sich an den „Tatort“, und das ist wörtlich zu nehmen.

Ca. 12 Teammitglieder hatten auf ihre Fahnen geschrieben, den Prozess des Verkaufens tiefgekühlter Lebensmittel zu untersuchen, und eine vor Beginn des Workshops skeptische Unternehmensleitung hatte die Zielstellung mit auf den Weg gegeben, alles dafür zu tun, dass das Ziel 15 % Umsatzsteigerung pro Verkaufsfahrzeug erreicht wird.

In den Vorbesprechungen mit der Unternehmensleitung zur Workshop-Durchführung fand man die Frage nach dem Chirurgen im Unternehmen zwar recht interes-

sant. So recht glauben konnte man die Forderung der Übertragung des Chirurgenprinzips auf einen Verkaufsfahrer jedoch nicht. Da aber auch dieses Unternehmen zu den progressiven, zu den Pionieren einer Bewegung zu zählen ist, willigte man ein und harrte der Dinge, die da kommen sollten.

Ich möchte das Ergebnis dieser nicht ganz alltäglichen „Veranstaltung“ vorwegnehmen.

Es wurden nicht 15 % Umsatzsteigerung wie geplant erreicht, sondern unter Nutzung des gesamten aufgedeckten Potentials 42 %. Konkret festgelegt und in der Präsentation des Verbesserungsteams vorgestellt wurden 23 %. Hier waren weitsichtige Planer am Werk, die sich der Tatsache wohl bewusst waren, dass Vorsicht die Mutter der Porzellankeule ist und LPM eine nie endende Bewegung in kleinen Schritten sein soll. Also konnte es nicht schaden, wenn man sich auch für die Zukunft etwas Futter ließ, um besser zu werden.

Auch hier kommt zum Ausdruck, was in derartigen LPM-Workshops immer wieder festzustellen ist: Zögerlichkeit und verständliche Angst, die oft dramatischen Auswirkungen der Eliminierung von Verschwendung zu akzeptieren und sich dazu zu bekennen. Denn es droht Beauftragung oder u. U. eine neue Norm.

### Doch wie wurde vorgegangen?

Nachdem am ersten Tag eine theoretische Einweisung in die „Geheimnisse“ des LPM erfolgt war, wurde das Verbesserungsteam in zwei Teilteams aufgeteilt. Teilteam 1 übernahm die Prozessanalyse innerhalb der Filiale, und Teilteam 2 fuhr mit ca. 8 Mitgliedern jeweils einen ganzen Tag auf dem Verkaufsfahrer mit in das Verkaufsgebiet. Teilteam 2 untersuchte so auf 8 Verkaufsfahrern beginnend beim Betreten des Betriebs durch den Verkaufsfahrer bis zu seiner Rückkehr aus dem Verkaufsgebiet in die Filiale alle in dieser Zeit ablaufenden Vorgänge, und es wurden seltsame Dinge zu Tage gefördert.

Wie ein Chirurg operierte der Verkaufsfahrer wirklich nicht, obwohl sich alle darüber klar waren, wer in dieser und in vielen anderen Filialen das Geld verdienen musste. Es wurde festgestellt, wo im Prozess die größte Verschwendung lag:

Jeden Morgen, wenn der Verkaufsfahrer auf das Betriebsgelände kam, um eigentlich so schnell wie möglich in das Verkaufsgebiet zu fahren – denn er soll ja verkaufen –, begann der Prozess des Aufrüstens seines Verkaufsfahrers (Ausräumen, Einräumen, Entsorgen, Einsatzbereitschaft des Fahrzeuges prüfen und herstellen usw.). War es nach manchmal 1 ½ Stunden endlich so weit, dass er ins Verkaufsgebiet fahren konnte, so erwarteten ihn dort weitere Überraschungen:

### *Verkaufen von Tiefkühlkost im Direktvertrieb (Fall 2)*

#### *Vor LPM-Workshop:*

- × Hohe Verluste verkaufsaktiver Zeit in einem ca. 8-stündigen Arbeitstag pro Verkaufsfahrer und Fahrzeug
- × Hohe Rüstzeiten beim Be- und Entladen
- × Mehrfaches Anlaufen von Banken/Post
- × Hoher Zeitaufwand bei telefonischer Terminierung
- × Ungeeignetes Verkaufsfahrerfahrzeug
- × Nur geringe Kundenvorbestellungen auf dem Fahrzeug
- × Telefonische Nachbereitung am Ende des Tages

#### *Nach LPM-Workshop:*

- × Der Verkaufsfahrer wird zum „Chirurgen“ und im Wesentlichen von allen nicht verkaufsaktiven Tätigkeiten befreit
- × Ergebnis: Einsparung von 207 Minuten/Tag und Umwandlung in verkaufsaktive Zeit: 42 %

- × Kunden, die avisiert waren, sind nicht zu Hause
- × Mehrmalige Einzahlung seiner Einnahmen auf Post oder Sparkasse, natürlich immer unter Einreihung in die dort üblichen Warteschlangen (Zeitverlust ca. 20 Min. jeweils)
- × Fehlende Transportbehälter für zu transportierende Ware vom Fahrzeug zum Kunden an die Haustür
- × Fehlende Beleuchtung im Verkaufsfahrzeug verbunden mit langen Suchzeiten der Ware
- × Durcheinanderrutschen der Ware im Verkaufsfahrzeug bei plötzlichem Bremsen
- × Und eine umfangreiche Nachbereitung des Verkaufstags in der Filiale nach Rückkehr, die ebenfalls die Verkaufstätigkeit erheblich reduzierte

Das Verbesserungsteam hat auf Grund dieser und anderer Feststellungen für alle diese Defekte und Formen der Verschwendung Gegenmaßnahmen eingeleitet, die letztendlich zu einer drastischen Umsatzsteigerung pro Verkaufsfahrzeug führten.

Wenn man berücksichtigt, in welcher kurzer Zeit diese Ergebnisse erreicht wurden, und sich darüber hinaus die Übertragung auf alle anderen Filialen vorstellt, so kann man sich leicht die Vorteile für das Unternehmen ausmalen.

Doch noch einmal zurück zur Fahrzeugausrüstung am Morgen und zu einem Vergleich eines ähnlichen Rüstvorganges, der sich aufdrängt: Viele der Leser haben sicherlich an einem Sonntag vor dem Fernseher sitzend ein Formel-1-Rennen beobachtet. Der Boxenstopp in weniger als 8 Sekunden ist heute in einem guten Team die Regel. Wenn Michael Schumacher in diesem Jahr zum dritten Mal Weltmeister geworden ist, so deshalb, weil er über ein erstklassiges Serviceteam verfügte. Diese Weltmeisterschaft wurde durch einen Rüstvorgang entschieden, der weniger als 7,6 Sekunden dauerte. Sie fragen sich, was die Formel 1 mit dem Verkauf von Tiefkühlkost zu tun hat?

Denken Sie einfach mal darüber nach und gestalten Sie in Ihren Filialen den weltbesten „Boxen-

stopp“ den man bei Direktvertrieblern von Tiefkühlkost beobachten kann. Es lohnt sich!

### ***Der Fall 3: Reklamationen haben Vorrang!***

Ein Hersteller spezieller, in jedem Haushalt benötigter Möbel hatte die mutige Aufgabe gestellt, Licht ins Dunkel der Reklamations-schlachten zu bringen. Da es nichts gibt, was man nicht besser machen kann, nahm ein Verbesserungsteam diesen speziellen Prozess unter die Lupe. Das Ergebnis war beeindruckend, erst recht, wenn man bedenkt, wodurch es erreicht wurde.

#### ***Der Reklamationsprozess (Fall 3)***

##### ***Vor LPM-Workshop:***

× Reklamationsdauer Normalgeschäft	26 Arbeitstage
× Weihnachtsgeschäft	50 Arbeitstage
Ziel in beiden Fällen:	20 Arbeitstage

##### ***Nach LPM-Workshop:***

× Reklamationsdauer Normalgeschäft	10 Arbeitstage
× Weihnachtsgeschäft	10 Arbeitstage

Es wurde der Grundsatz verwirklicht:  
Reklamationen haben Vorrang!

### **Verwaltungsprozess Zahlungsabwicklung / Mahnwesen (Fall 4)**

#### **Vor LPM-Workshop:**

- × Typischer Losgrößenprozess bestimmt durch Rechenzentrum monatlich 2-mal Übergabe mehrerer hundert Adressen
- × 11 unterschiedliche Formulare / Akten bis zum Mahnbescheid
- × 21 partiell beteiligte Mitarbeiter
- × Zykluszeit 7 Minuten pro Mahnbescheid
- × Arbeitsoperationen über 5 Etagen des Unternehmens verteilt
- × 5 Zwischenablagen / Archivierung
- × Diverse Zwischenprüfungen, hohe Fehlerrate bei Korrekturen
- × Kein fließender Prozessverlauf

#### **Nach LPM-Workshop:**

- × Reduzierung der Prozessaktivitäten um 75 %
- × Reduzierung der Durchlaufzeit um 85 %
- × Senkung der Arbeitsfläche um 70 %
- × Bestandsreduzierung um 90 %
- × Reduzierung der partiell beteiligten Mitarbeiter von 21 auf 1
- × Reduzierung der Bearbeitungszeit/Mahnbescheid von 7 auf 0,5 Minuten
- × Abschaffung von 180.000 Blatt Formularen, Wegfall von 6 Formularen

### **Der Fall 4: Verwaltungsprozess Zahlungsabwicklung / Mahnwesen**

Das gleiche Unternehmen, das sich mit o. g. Möbelproduktion beschäftigt, hatte Sorgen mit der Zahlungsmoral seiner Kunden. Dem war in einem LPM-Workshop entgegenzutreten. Am Anfang stand die Teambildung und die Analyse des Prozesses. Nach vier Tagen intensiver Arbeit im Team und mit allen am Prozess beteiligten Mitarbeitern stand das Ergebnis wie im Kasten ersichtlich fest.

Der Kommentar des Geschäftsführers zu diesem Ergebnis: „Wenn ich gewusst hätte, welche Reserven in unseren Verwaltungsprozessen stecken, ich hätte mit Lean Process Management nicht in der Produktion begonnen.“

*WIV – Wein International:*

## Toller Endspurt

*Internationaler Weingarten als Besuchermagnet der EXPO*



Eine wohlthuende Ausnahme: Der Internationale Weingarten auf der EXPO in Hannover erwies sich als Besuchermagnet. Insgesamt hatte sich ja die EXPO gewaltig verkalkuliert: Statt der angekündigten 40 Millionen Besucher kamen nur 18 Millionen. Auch der Besucherstrom aus dem Ausland war nur schwach. Aber der Internationale Weingarten gegenüber dem „Planet of Vision“ war mit einer reizvollen Weinpavillon-Gestaltung ein Blickfang, der viele Besucher anlockte.

Die Firmen Bacchus Weinhaus Graf Eltz, Niederthaler Hof, Pierre Laforest, Kurfürstenhof und Weinhaus St. Katharinen Heinrich Nepomuk Steyert präsentierten sich mit jeweils typischen Pavillons. So gab es einen deutschen Pavillon, einen italienischen, einen französischen,

einen spanischen, einen südafrikanischen, einen amerikanischen und einen Übersee-Stand. Schon von außen signalisierten diese Stände eine klare Zuordnung. Die Pavillons waren reiz-

voll dekoriert und ländertypisch gestaltet. Im Inneren des Weingartens gab es einen überdachten Bereich nach Art eines Weingewölbes. Ergänzend hierzu präsentierte die Firma Bouton GmbH eine Reihe von Food-Pavillons mit kleinen Leckereien und Spezialitäten, die zum Wein passten. Darüber hinaus gab es ein attraktives Besucherrestaurant mit einer schönen Veranda mit Blick auf die Hauptmagistrale der EXPO.

Die Erfahrung zeigt, dass eine Weinerlebnisinszenierung bei den Besuchern gut ankommt. Für zusätzliche Attraktivität sorgte eine Bühne, auf der ab nachmittags Livemusik gespielt wurde. Weitere Attraktionen: der eigens eingerichtete Weinberg, ein Weinlehrpfad mit Original-

Rebstöcken, Terminals, auf denen sich der Internet-Weinanbieter Wein24.de präsentierte, und eine große Flasche, gebildet aus vielen Einzelflaschen – ein Aufbau für das Guinnessbuch der Rekorde. Eine große Akzeptanz fand auch die Cigar-Lounge, wo die Kunden in Ruhe Zigarren und Wein verkosten konnten.

Insgesamt ein gelungener Auftritt der WIV Wein International GmbH, der von den Kunden honoriert wurde.



# Differenzierung im Marktauftritt - Kommunikation als Werttreiber

von Manfred Piwinger

Unternehmenskommunikation ist kein Selbstzweck. Wer Geld ausgibt, erwartet daraus einen zählbaren Nutzen. In einer modernen Auffassung wird Kommunikation als Investition in den Unternehmenswert begriffen. Dem steht die veraltete Auffassung gegenüber, die Kommunikation als so genannten „weichen Faktor“ betrachtet – mit der fatalen Folge, dass sich Kommunikation einer finanzwirtschaftlichen Betrachtung weitgehend entzieht. Für manche mag dies eine bequeme Position sein. Nur: Sie ist heute nicht mehr aufrechtzuerhalten.

Der intensiv geführte Wettbewerb auf den internationalen Waren- und Finanzmärkten und inzwischen gleichgewichtig auf dem Personalmarkt verlangt zwingend eine Differenzierung im Marktauftritt. Dies muss man sich vor Augen halten, wenn man in der modernen Wirtschaft von Kommunikation spricht, weil es hier um ganz andere finanzielle Größenordnungen geht. Marken- und Firmenimage werden – und dies gilt längst nicht mehr ausschließlich für den nationalen Markt – zu wettbewerbsbestimmenden Größen; Kommunikation wird zum entscheidenden,

lange Zeit unterschätzten Werttreiber im Unternehmen.

Allein aus der Tatsache, dass die Unternehmen heute beträchtliche Mittel aufwenden müssen, um wahrnehmbar kommunizieren zu können, erwächst die Notwendigkeit, Kommunikation aus dem Dornröschenschlaf des „nice to have“ herauszuführen und strate-

gisch neu innerhalb des Unternehmenskonzeptes zu positionieren. Die dramatische Beschleunigung der Informationsbereitstellung führt weltweit zu einem rasanten Anstieg der Kommunikationskosten, die oft nicht mehr überschaubar sind. Obwohl dies ziemlich offensichtlich ist, fehlt zurzeit noch ein geeignetes Instrumentarium zur Berechnung der Kommunikationsaufwendungen



„Marken sind die Goldader der Unternehmen“, sagt Franz-Rudolf Esch, Direktor beim Institut für Marken und Kommunikationsforschung an der Universität Gießen. Und mehr: „Marketing als Werttreiber“ titelte eben der 28. Deutsche Marketingtag. Das gilt erst recht für die Dachmarke, das Unternehmen, sagt Manfred Piwinger (Foto), langjähriger Sprecher der Vorwerk-Gruppe und einer der frühen deutschen Pioniere, Kommunikation als Investment zu betrachten. Die Trends an der Börse bestätigen das.

Piwinger berät heute Unternehmen in Image- und Kommunikationsfragen und ist u. a. Lehrbeauftragter für Unternehmenskommunikation an der Universität Leipzig. Manfred Piwinger ist erreichbar unter Tel. 0202 / 309 65 20. E-Mail: [manfred@piwi.wupper.de](mailto:manfred@piwi.wupper.de)

und deren Eingliederung in das betriebliche Rechnungswesen. Weder die Betriebswirtschaft noch die Kommunikationswissenschaften haben dazu bisher geeignete Vorschläge gemacht. Ein Grund ist sicherlich, dass der Kommunikationsbegriff für sich genommen ziemlich schwammig ist, was die Zuordnung erschwert, ja häufig sogar unmöglich macht. Dies darf nicht bedeuten, dass man einer solchen Betrachtung ausweicht. Die Notwendigkeit, Unternehmenskommunikation begrifflich klar zu fassen, sowie die spätere Einrichtung eines Kommunikations-Audits verbunden mit einem Image- und Kommunikations-Controlling als weiterer Forderung ergibt sich daraus folgerichtig. Es ist offensichtlich eine Lücke, dass ein strategisches Kommunikations-Audit sowohl in der Theorie als auch in der unternehmerischen Praxis bislang höchstens ansatzweise anzutreffen ist.

### 1. *Kommunikation als Erfolgsfaktor*

Kommunikation ist ihrem Wesen nach strategisch angelegt. Wenn gelegentlich die Betriebswirtschaft überflüssigerweise ein „strategisch“ voranstellt, soll wohl eher der strategische Wert der Kommunikation betont werden. Als Werttreiber im Unternehmen ist sie lange Zeit unterschätzt worden. Heute aber, insbesondere bedingt durch die stärker ins Blickfeld geratenen Finanzmärkte und die Enge des Personalmarktes, wird ihre Wichtigkeit als Erfolgsfaktor im Unternehmen neu

gewichtet. Folglich ist Kommunikation als Strategiebestandteil gleichrangig zu anderen Faktoren wie Bereitstellung von Finanzmitteln für Markterschließungen, Forschung und Entwicklung, Produktentwicklung, Personalplanung und Marketingaufwendungen etc. in den Planungsrhythmus der Unternehmen mit einzubeziehen.

### 2. *Kommunikation ist Investment*

Manche haben ja schon von Watzlawick gelernt, dass man nicht „nicht kommunizieren“ kann. Aber: Kommunikation gibt es nicht zum Nulltarif. Es ist ein Irrglaube, zu meinen, dass Kommunikation kostenlos zu haben ist. Mit der Attitüde „Kommunikation ist wichtig“ ist kein strategischer Blumentopf zu gewinnen. Die Gegenthese lautet: Kommunikation kostet Geld, viel Geld sogar.

Kommunikation ist eine Investition in den Unternehmenswert und hat sich denselben Regeln zu unterwerfen wie jede andere Investition.

### 3. *Kommunikation verlangt Controlling*

Daraus folgt: Kommunikationskosten fließen in die betriebliche Unternehmensplanung ein und sind periodisch zu bewerten. Gleichzeitig entstehen neue, eigentlich aber „normale“ Anforderungen an die Kommunikation, die das Fachgebiet heute nur höchst

eingeschränkt erfüllt. Gemeint ist der Nachweis ihres Beitrages zum Unternehmenserfolg; betriebswirtschaftlich gesprochen: die Berechnung des ROI, des Return on Investment, sowie die Einbindung in das strategische Controlling als eine weitere Forderung.

### 4. *Kommunikation ist Steuerung*

Wenn dies bisher noch nicht gelungen ist, so hat dies mehrere Gründe. Zum einen sind Kommunikationskosten nicht eindeutig definiert, was zum Teil daran liegt, dass der Kommunikationsbegriff nicht eindeutig definiert ist. Allen bisherigen Definitionsversuchen fehlt es an Schärfe. Zweitens: Wenn man die Kommunikation ihres zweifellos vorhandenen Unterhaltungswertes entkleidet und stärker ihren Charakter als Steuerungsinstrument anerkennt, ist eine breitere, aber wesentlich genauere Beschreibung des Kommunikationsbegriffes dringend geboten.

### 5. *Kommunikation ist ergebnisrelevant*

In der hier verfolgten Betrachtung ist Kommunikation eine Investition in immaterielle Vermögenswerte, vorrangig in Image und Markenwert. Beide bauen auf Bekanntheit und Ansehenswerte wie:

- × Reputation
- × Wertschätzung
- × guter Ruf
- × Ansehen

**Image und Marke**

Bekanntheit = unspezifisch  
(„bekannt, wie ein bunter Hund“)

Image = spezifisch  
(steht „für etwas“)

Marke = ein Kommunikationskürzel  
(ähnlich, wie ein Symbol)

In der Marke  
verdichtet sich  
das Image auf  
einen Begriff.

- × Vertrauen
- × Sympathie u. Ä.

Image ist ein Wettbewerbswert. Er drückt über den positiven bzw. negativen Wettbewerbsabstand die Stellung des jeweiligen Unternehmens gegenüber den wichtigsten Konkurrenten in definierten Märkten aus, ist folglich ergebnisrelevant für die geforderte Berechnung eines ROI der Kommunikationsinvestitionen. Ein Ausdruck im Übrigen, an den man sich alsbald gewöhnen sollte.

## 6. *Kommunikation ist Transaktion*

Eine von den Strategen des Unternehmens gesteuerte Kommunikation bedingt eine saubere Aufteilung zwischen Kommunikation und Information. Üblicherweise trennt man das nicht. Mein Vorschlag dazu ist: Information den Transaktionskosten\* zuzurechnen;

\* Eigentlich müsste es heißen „Leistungskosten“. Doch „Transaktion“ drückt besser aus, was ich meine.

Kosten der Kommunikation abweichend davon als Investition zu behandeln. Information ist funktional. Kosten der Kommunikation sind Prozesskosten der strategischen Unternehmensentwicklung und von daher derzeit in den verschiedensten Geschäftsprozessen versteckt.

Dies erschwert ihre Berechnung zunächst. In die von mir bevorzugte breitere Definition von Kommunikation fallen Marketingkosten, sämtliche Repräsentationsaufwendungen, besonders Design und Verpackungen, Kosten der Kundengewinnung und Kundenbindung, Werbeausgaben, PR/Öffentlichkeitsarbeit u. a.

## 7. *Kommunikation ist mehr als Pflicht*

Im Rahmen der für börsennotierte Gesellschaften vorgeschriebenen Risikobewertung nimmt Kommunikation eine Schlüsselrolle ein. Falsche Kommunikation allein kann für bestimmte Unternehmen ein

Risiko an sich darstellen. Das höchste Risiko der Kommunikation ist das Missverständnis. In Zusammenarbeit mit dem KonTraG (Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich) bleibt dies freilich ein Nebenaspekt. Bei diesem Gesetz geht es um das Geschäftsrisiko, das durch Informationsverpflichtungen und ein verpflichtendes Risikomanagement im Sinne von Transparenz und Anlegerschutz frühzeitig und offen zu kommunizieren ist.

## 8. *Kommunikation schafft Goodwill*

Markenwert, Image und Goodwill bilden zentrale Messgrößen für die Unternehmenskommunikation. Im Großen und Ganzen spielt es keine Rolle, wenn in manchen Fällen (z. B. Coca-Cola) Markenwert und Imagewert identisch sind. Beide fließen in die Goodwill-Bilanzierung. Ich wage die These, dass Goodwill schon bald weitaus stärker zum Maßstab der Unternehmensbewertung herangezogen wird, als dies heute der Fall ist. Der Goodwill könnte gleichzeitig zur Messlatte des Kommunikations-ROI werden.

## 9. *Kommunikation ist ein Prozess*

Haltung zeigen: Kommunikation ist eine Inszenierungsstrategie mit wertschöpfendem Charakter. In der Inszenierung steckt der Aufwand. Inszenierung ist als ein Prozess zu verstehen. Man spricht in diesem

Zusammenhang auch von Reputationsmanagement. Andere Ausdrücke sind: Impression Management und Marketing of Self. Eine derart prozesshafte Betrachtung von Kommunikation eröffnet uns weitere Möglichkeiten der Kostenerfassung und Effizienzberechnung: Die Prozesskosten sind Kommunikationskosten.

### 10. Kommunikation schafft Werte

Die vorausgegangenen Überlegungen sind zunächst grundsätzlicher Natur, enthalten an einigen Stellen aber auch schon praktische Ansätze. Es wird darzustellen versucht, dass Kommunikation ein Prozess der Selbstrepräsentation ist, der nach bestimmten Regeln verläuft. Hingewiesen wird auf die Verknüpfung von Kommunikation mit anderen Steuerungsfunktionen im Unternehmen. Der Vorschlag eines erweiterten Controllings wird erörtert.

Da Kommunikation nicht zum Nulltarif zu haben ist, wird vorgeschlagen, Image-Kommunikationskosten als Investition zu behandeln. Zusammen mit anderen investiven Ausgaben im Unternehmen trägt Kommunikation zur Erhöhung des Unternehmenswertes bei, indem sie Reputation, Ansehen und Vertrauen schafft. Kommunikation ist also eine strategische Position innerhalb von Führung und Unternehmensentwicklung. Orientierungspunkte sind dabei die Strategie, die Ziele und Wertvor-

stellungen. Kommunikation macht in dieser Sichtweise nur Sinn, wenn sie einen werterhöhenden Beitrag im Unternehmen leistet. Die Forderung nach mehr Kommunikation

ist anhand dieser Kriterien zu prüfen. Viele Unternehmen unterschätzen die Möglichkeit, durch Informations- und Kommunikationsqualität Wert zu generieren.

#### *Grundverständnis als Basis eines Kommunikations-Konzepts*

1. Kommunikation macht nur Sinn, wenn sie einen werterhöhenden Beitrag im Unternehmen leistet.
2. So verstanden, stellt Kommunikation eine Investition dar und hat sich denselben Regeln wie diese zu unterwerfen.
3. Kommunikation ist eine strategische Position innerhalb von Führung und Unternehmensentwicklung.
4. „Kommuniziert“ werden sollen infolgedessen Ziele, Werte und Stil des Unternehmens.  
Sie müssen für alle Formen unternehmerischer Selbstdarstellung bestimmt werden und kennzeichnen die Wettbewerbsstellung im Markt.
5. In der zentralen Unternehmenskommunikation haben symbolische und emotionale Formen einen hohen Stellenwert. Sie kommunizieren das, was mit Worten nicht gesagt werden kann.
6. Endziel und Messkriterium jeder Unternehmenskommunikation sind Bekanntheit und Image unter Wettbewerbskriterien. Der dahin führende Prozess ist der des Impression Management.
7. Zur Messung der Leistungsfähigkeit und des Erfolgs der Unternehmenskommunikation ist das betriebswirtschaftliche Controlling um die Position „Image- und Kommunikations-Controlling“ zu erweitern.
8. Die Forderung nach mehr Kommunikation ist anhand dieser Kriterien zu prüfen.  
Unnötige Kommunikation ist teuer und hat zu unterbleiben.

# Wie aus einem Produkt eine Marke wird

von Dr. Klaus Brandmeyer, Institut für Markentechnik, Genf

*Eine Marke kommt zunächst als Unternehmensleistung zur Welt; ganz gleich, ob es sich dabei um ein Produkt oder einen Dienst handelt. Zunächst ist sie nicht mehr als ein – hoffentlich – leistungsernstes Angebot. Der Neuling erhält zwar bei der Taufe schon einen Namen, aber auch das macht noch keine Marke aus ihm, sondern markiert ihn nur. Und selbst sofort einsetzende Werbung würde am Sachverhalt nichts ändern: Noch ist das Neue nur ein benennbares käufliches Etwas. Was also, bitte schön, muss geschehen, damit daraus eine Marke wird?*

Allererstens: Es muss sich unterscheiden. Leicht gesagt in einem Umfeld, welches zunehmend Gleichheit produziert, durch gleiche Ausbildung, durch gleiche Produktionstechniken, durch gesetzliche und durch vermeintliche Branchen-Normen, durch Benchmarking und unselige Anpassung an vermeintlich überlegene Wettbewerber. Der Wille zur Ungleichheit ist möglicherweise das Unternehmerischste an einer Marke überhaupt. Angestellte Gemüter tun sich gerade in diesem Punkt schwer. „Das macht sonst keiner“ vermag sie ganz schön zu erschrecken.

Dabei muss der Unterschied gar nicht groß sein. Denn im Meer der Gleichheit fällt ja schon die kleinste Abweichung auf: Der handgeschriebene Markenname von Landliebe, die blaue Farbe von Weihenstephan, das Wort Steinofen-Pizza bei Wagner. Kostet alles (fast) nichts; denn benannt, bedruckt, bezeichnet werden müssen die Sachen eh. Im Falle dass der kleine Unterschied nicht evident ist, sondern mit inneren Qualitäten zu tun hat, liegen die Dinge etwas schwieriger. Denn dann gilt es, un-

sichtbare Eigenschaften in sinnlich Erfahrbares zu übersetzen. Wie beispielsweise Tupperware das luftdichte Schließen seiner Dosen durch den Tupperware-Seufzer hörbar macht oder eine Bank die Vertrauenswürdigkeit ihrer Berater durch deren blaue Anzüge zeigt.

Wenn Produkteigenschaften oder Geschäftsprinzipien auf solche Weise Gestalt gewinnen, ist ein wichtiger Schritt auf dem Weg zur Marke getan. Jetzt gilt es, das Charakteristische ihrer Gestalt weiter herauszuarbeiten und zu kommunizieren, in der Firma wie auch draußen im Markt. Wer seine Marke exklusiv positionieren will, wird über selektive Distribution und über Abmachungen nachdenken, die nicht mit dem Diskriminierungsverbot kollidieren; wer „Tiroler Almbauern Fassbutter“ zu einer Marke machen will, wird holzgeschnitzte Verkaufsförderung und Trachtenjacken für seine Fahrer entwerfen und sicherstellen, dass sein Produkt gemäß EU-Regeln auch künftig aus Tirol kommt.

Dann gilt es die Leistung und die Gestaltmerkmale, das Muster also, mit denen man erste positive Resonanzen im Markt erzeugt hat, jeden Tag neu zu reproduzieren und Selbstähnlichkeit in allen Stufen der Wertschöpfungskette bis in die Absatzstelle sicherzustellen. Detailbesessen, konsequent und intolerant gegen jede Abweichung. So wachsen einem erste Käufer zu, dann Wiederkäufer und Kunden, und schließlich – zehn Jahre sind mindestens vergangen – ist eine Kundschaft entstanden. Dann erst ist es so weit. Denn Kundschaft bedeutet, dass sich in der Publikumsseele so etwas wie ein positives Vorurteil und öffentliches Vertrauen in die angebotene Unternehmensleistung gebildet hat – gespeichert unter einem Markennamen, verknüpft mit charakteristischen, sinnlich erfahrbaren Komponenten – dem Klang der Harley-Davidson, dem Boxermotor der BMW-Motorräder, der Tupperparty, der roten Farbe von Ferrari oder der Handschrift einer Nivea.

Erst wenn eine Leistung dank der Gestaltungsarbeit und -Disziplin des Managements in der Volksseele eine vertraute Gestalt angenommen hat, darf man markentechnisch von Marke sprechen. Denn erst dann kommt der zutiefst kaufmännische Sinn des Prinzips Marke voll zum Tragen: Die Transaktionskosten sinken dank des Vertrauens der Kundschaft; und intern sinkt der Aufwand, weil alle Unternehmensbereiche – vom Rohstoffeinkauf bis zum Vertrieb – eingespielt sind und Innovationen auf das Notwendige und Verträgliche reduziert wurden.



Dr. Klaus Brandmeyer

Dr. Klaus Brandmeyer ist Direktor am Genfer Institut für Markentechnik.

Als internationale Wirtschaftsberatung für strategische und operative Markenführung unterstützt das Institut für Markentechnik seine Klienten bei der Stärkung und Durchsetzung ihrer Marken – speziell unter den heutigen Bedingungen des Verdrängungsmarktes.

Dr. Brandmeyers Arbeit umfasst schwerpunktmäßig: Positionierung, Markengestalt, produktorientierte Kommunikation und Re-Ökonomisierung der Werbung. Er ist Autor zahlreicher Aufsätze und Bücher zum Thema Marke.

# Aktuelle Rechtsprechung zum Außendienstrecht

*Nach wie vor: Unter Billigkeitsgesichtspunkten kann eine Altersversorgung zur Ausgleichsminderung führen*

*von Rechtsanwalt Dr. Wolfram Küstner, Göttingen*

Mit dem Urteil vom 10.08.2000 hat das Landgericht München I einen bedeutungsvollen Beitrag zum Handelsvertreterrecht und insbesondere zur Problematik Ausgleichsanspruch/Altersversorgung geleistet.<sup>1</sup> Zwar hat es nicht etwa die seit dem BGH-Urteil vom 23.05.1966<sup>2</sup> geltende Rechtslage in Frage gestellt, wonach eine vom Unternehmen zu Gunsten des Handelsvertreters und seiner Hinterbliebenen eingerichtete und finanzierte Altersversorgung im Regelfall zu einer Ausgleichsminderung unter Billigkeitsgesichtspunkten führen könne. Dieser allgemeine Grundsatz gilt im Einzelfall nach wie vor.

Das Gericht hat aber festgestellt, dass die von der Beklagten verwendeten Anrechnungsklauseln sowohl einen Verstoß gegen den Unabdingbarkeitsgrundsatz des § 89 b Abs. 4 Satz 1 HGB als auch gegen die Billigkeitsvoraussetzung gem. § 89 b Abs. 1 Satz 1 Ziff. 3 HGB darstelle.



Die beanstandeten Klauseln lauten wie folgt:

Klausel 8.3.1:

„Die Vertragsparteien sind sich darüber einig, dass in Höhe des Kapitalwerts einer auf der Grundlage dieses Vertragsverhältnisses von den Gesellschaften finanzierten Versorgung aus Billigkeitsgründen kein Ausgleichsanspruch nach § 89 b Handelsgesetzbuch (HGB) entsteht. Diese Regelung beruht auf der Rechtsprechung des Bundesgerichtshofs. Angerechnet werden

sowohl eine Alters-, BU- sowie Hinterbliebenenversorgung des Vertreters und seiner Hinterbliebenen in der Form einer zu beanspruchenden Rente als auch eine unverfallbare Rentenanwartschaft.“

Klausel 8.3.3:

„Da dem Vertreter eine Teilnahme an Versorgungseinrichtungen der Gesellschaften gerade in Erwartung einer Anrechnung der Versorgungsleistungen auf einen Ausgleichsanspruch ermöglicht wird, sind sich die Parteien einig, dass eine Anrechnung aus Billigkeitsgründen auch dann erfolgen soll, wenn zwischen Beendigung des Vertragsverhältnisses und tatsächlichem Einsetzen der Versorgungszahlung gegebenenfalls ein langer Zeitraum liegt.“

Das Gericht hat festgestellt, dass eine Verallgemeinerung des vom BGH in seinem Urteil vom 23.05.1966 entwickelten Grundsatzes, wie diese in den vorstehenden Klauseln angesprochen werde,

ausgeschlossen sei. Denn es könne keine Rede davon sein, dass eine vom Unternehmen finanzierte Altersversorgung stets zu einer Ausgleichsminderung führe und dass zwischen den Parteien insoweit Einigkeit darüber bestehe, dass ein Ausgleichsanspruch im Umfang des Kapitalwerts einer solchen Altersversorgung nicht entstehen könne, unwirksam sei.

Gleichwohl kann es nicht verwundern, dass von der Klägerin diese Feststellung im Urteil vom 10.08.2000 als großer Erfolg angesehen wird, weil durch jenes Urteil nunmehr „dem von den Versicherern seit vielen Jahren zu Lasten der Vertreter praktizierten Abzug der Versorgung vom Ausgleich ein Ende“ bereitet worden sei.<sup>3</sup> Der Bundesverband der Versicherungskaufleute hat dazu festgestellt, die Versicherungsvertreter hätten sowohl auf den zwingenden und unverzichtbar im Gesetz geregelten Ausgleichsanspruch als auch auf eine vom Versicherungsunternehmen zugesagte und nach dem Betriebsrentengesetz unverfallbar gewordene Altersversorgung Anspruch, also auf beide Ansprüche nebeneinander, und „die von dem Versicherer erfundene Doppelbelastung“ könne ein anderes Ergebnis nicht rechtfertigen.<sup>4</sup>

Diese Stellungnahme des BVK ist nicht nur falsch, sondern auch irreführend, weil ihre Interpretation das Urteil geradezu in sein Gegenteil verkehrt. Zwar hat sich das

Gericht mit der auf der Grundlage des BGH-Urteils vom 23.05.1966 seit Jahrzehnten praktizierten Anrechnung, also einer Ausgleichsminderung unter Billigkeitsgesichtspunkten mit Rücksicht auf eine dem Versicherungsvertreter zustehende unverfallbare Altersversorgung nur am Rande befasst, allerdings durchaus im positiven Sinne, also im Sinne des Grundsatzurteils vom 23.05.1966. Im Urteil wird unmissverständlich festgestellt, dass ein Ausgleichsanspruch nach § 89 b HGB nur **insoweit entstehen könne, „als er unter Berücksichtigung aller Umstände der Billigkeit entspreche“**. Denn nach dem BGH-Urteil vom 23.05.1966 komme es auf die **Umstände des Einzelfalles** an, so dass also eine Billigkeitsprüfung durchaus auch zu der Folgerung führen könne, dass eine Ausgleichsminderung gerade ausgeschlossen sei.

Das Landgericht hat also lediglich festgestellt, dass nur die von der Beklagten verwendeten und dem AGBG unterliegenden Anrechnungsklauseln unwirksam seien, dass aber andererseits dem Billigkeitsgrundsatz gem. § 89 b Abs. 1 Satz 1 Ziff. 3 HGB als Anspruchsvoraussetzung für die Entstehung – oder Nichtentstehung – des Ausgleichsanspruchs durchaus Bedeutung zukomme und er die Höhe des geschuldeten Ausgleichs beeinflussen könne.

Es hat ausgeführt:

„Damit ist bei der Prüfung der Billigkeit auch dann, wenn die angegriffenen Klauseln unwirksam sind, der Umstand der bestehenden Altersversorgung, die von der Beklagten finanziert wurde, natürlich zu berücksichtigen und kann gleichwohl im Einzelfall zu einer teilweisen oder vollen Anrechnung des Kapitalwertes führen.“

Nach der zutreffenden Auffassung des Landgerichts sind die vom Versicherungsunternehmen verwendeten Klauseln unter Zugrundelegung des Empfängerhorizonts unwirksam, weil eine Auslegung ihrer generalisierenden Aussage entgegen der Rechtsprechung ergebe, dass durch diese Klausel **„zwingend und ohne Berücksichtigung des Einzelfalles** in Höhe des Kapitalwerts einer auf der Grundlage dieses Versicherungsvertreter-Verhältnisses von der Beklagten finanzierten Versorgung **kein Ausgleichsanspruch** nach § 89 b HGB entsteht und dass eine Anrechnung aus Billigkeitsgründen auch dann erfolgen solle, wenn eine zeitlich ggf. auch lange **Fälligkeitsdifferenz** zwischen dem Ausgleichsanspruch und der Versorgungszahlung“ liege.<sup>5</sup>

Weil der Klauselinhalt festlege, dass „in Höhe des Kapitalwerts kein Ausgleichsanspruch entsteht“, enthalte die Klausel auch keine Einigkeit der Vertragsparteien über das Merkmal der Billigkeit als Anspruchsvoraussetzung. Zwar werde auf Billigkeitsgründe abgehoben, aber Gegenstand der Klausel

sei gerade nicht die „Billigkeit“ als solche; vielmehr würden letztlich auf Veranlassung der Beklagten negative Billigkeitsgründe gegen die Entstehung eines Ausgleichsanspruchs angeführt.

Die Klausel schließe auch – und gerade darin sieht das Gericht auch eine Missachtung der vom BGH im Urteil vom 23.05.1966 entwickelten Grundsätze – eine Einzelfallprüfung und Einzelfallabwägung „für jeden Fall ohne Ausnahme der Entstehung eines Ausgleichsanspruchs in Höhe des Kapitalwerts einer bestehenden Altersversorgung“ aus.

Von besonderer Bedeutung dürfte in diesem Zusammenhang das Urteil auch im Hinblick auf die Fälle der „erheblichen Fälligkeitsdifferenz“ sein. Das Urteil stellt nämlich fest, dass die **„festgeschriebene Anrechnung des Kapitalwerts der Altersversorgung auf den Ausgleichsanspruch**, also eine generelle Ausgleichsminderung, insbesondere für die Fälle einer **erheblichen Fälligkeitsdifferenz** keineswegs von vornherein und immer der Billigkeit entsprechen“ müsse. Denn gerade in diesen Fällen könne die Anrechnung unbillig sein, weil damit dem Sinn und Zweck des Ausgleichsanspruchs als Gegenleistung für die durch die Provision noch nicht voll abgeholzten Leistungen nicht ausreichend Rechnung getragen werde.<sup>6</sup>

Schließlich verstößt nach der zutreffenden Auffassung des Landgerichts die Anrechnungsklausel aber auch gegen das **Transparenzverbot**. Denn der Hinweis in der Klausel 8.3.1 und 8.3.3, „diese Regelung beruht auf der Rechtsprechung des BGH“, erwecke bei den Vertragspartnern der Beklagten den Eindruck, die Regelung betreffend die Nichtentstehung eines Ausgleichsanspruchs beruhe auf der Rechtsgrundlage der BGH-Rechtsprechung und ihr müsse deshalb gefolgt werden. Dieser Hinweis, so stellt das Urteil fest, sei **sachlich unzutreffend**, weil er sich aus der Rechtsprechung des BGH nicht ergebe. Deshalb enthalte die Klausel die Gefahr, dass der Vertreter von der Durchsetzung bestehender Rechte abgehalten werde.

Aus alledem folgt, dass, wie erwähnt, das Landgericht die von der Klägerin angegriffenen Klauseln für sich betrachtet für unwirksam hält, weil sie nicht nur gegen den Unabdingbarkeitsgrundsatz des § 89 b Abs. 4 S. 1 HGB, sondern auch gegen den Billigkeitsgrundsatz gem. § 89 b Abs. 1 Satz 1 Ziff. 3 HGB verstoßen, wofür Letzterer nach der Rechtsprechung des BGH stets anhand einer Einzelfallprüfung und -abwägung zu beurteilen sei.

Das Urteil kann also nicht dahingehend verstanden und interpretiert werden, dass künftig eine Ausgleichsminderung mit Rücksicht auf eine vom vertretenen Unternehmen finanzierte Altersversorgung stets ausgeschlossen sei und das

Unternehmen – wie die Klägerin meint – stets den ungekürzten Ausgleichsanspruch unabhängig von und neben der unverfallbar gewordenen Altersversorgung schulde.

Für das vertretene Unternehmen führt das Urteil mithin auch zu der Folgerung, dass eine Doppelbelastung des Unternehmens stets in Betracht kommen könne, wenn der Ausgleichsanspruch unter Billigkeitsgesichtspunkten infolge der dem Vertreter zustehenden Versorgungsansprüche ganz oder teilweise zu mindern sei. Stets werde es im Hinblick auf die Ausgleichsberechnung auf eine sorgfältige Prüfung ankommen, ob und ggf. inwieweit sich die dem Vertreter zustehende vom Unternehmen finanzierte Altersversorgung unter Billigkeitsgesichtspunkten ausgleichsrechtlich auswirkt, wobei alle im Einzelfall vorliegenden Gesichtspunkte – auch die Frage der Doppelbelastung des Unternehmens – einer sorgfältigen Prüfung bedürfen, wobei die Bandbreite vom völligen Ausschluss des Ausgleichs bis zu einem ungekürzten Ausgleich und daneben zur vollen Altersversorgung reiche.

Da, wie sich aus dieser Interpretation des Urteils ergibt, die vom Landgericht behandelten Probleme nur die Wirksamkeit der von der Beklagten verwendeten Klauseln betreffen, sei vermerkt, dass eine „entschärfte“ Klausel unschädlich sein dürfte, die lediglich der Klarstellung der Problematik aufgrund der Rechtsprechung des BGH

dient, ohne dass eine solche „entschärfte Klausel“, die allein auf Billigkeitsgesichtspunkte abstellt, gleichzeitig einen Verstoß gegen § 89 b Abs. 4 HGB darstellt.

### *Eine solche Klausel könnte wie folgt lauten:*

„Die Vertragspartner sind sich darüber einig, dass in Höhe des Kapitalwerts einer auf der Grundlage dieses Vertretervertragsverhältnisses von den Gesellschaften finanzierten Versorgung ein geminderter oder gar kein Ausgleichsanspruch entstehen kann, wenn im Einzelfall einem ungekürzten Ausgleichsanspruch Billigkeitsgrundsätze gegenüberstehen, wie dies der BGH bereits in seinem mehrfach bestätigten Urteil vom 23.05.1966 festgestellt hat.

Den Billigkeitsgründen kann im Einzelfall besondere Bedeutung zukommen, wenn zwischen der Fälligkeit des Ausgleichsanspruchs und dem Rentenbeginn eine zeitliche Differenz besteht.“

Mit einer rechtskräftigen Entscheidung bezüglich der hier streitigen Klauseln dürfte zweifellos erst dann zu rechnen sein, wenn der BGH diese Problematik in 3. Instanz entschieden hat. Solange eine rechtskräftige Entscheidung noch nicht vorliegt, sollten, um Meinungsverschiedenheiten zu vermeiden, nur individuell ausgehandelte Anrechnungsklauseln verwendet werden, in denen zum Ausdruck kommen muss, dass die Verhältnisse des Einzelfalls entscheidend sind und bezüglich der Auswirkungen der Altersversorgung auf den Ausgleichsanspruch auf die gegebenen Umstände abgestellt wird.

### Fußnoten

- 1) Vgl. Baumann, WVK (Wirtschaftsdienst für Versicherungs- und Bausparkaufleute), Heft 10/2000, sowie Müller-Stein, VW 2000, 1618.
- 2) BGH, 23.05.1966 – VII ZR 268/64, BGHZ 45, 268 = VersR 1966, 754 = BB 1966, 794 = NJW 1966, 1962; BGH, 19.11.1970 – VII ZR 47/69, BGHZ 55, 45 = VersR 1971, 265 = BB 1971, 105 = NJW 1971, 462; vgl. Anm. Hoefl, VersR 1971, 269. Generell zur Problematik Ausgleichsanspruch/Altersversorgung vgl. Küstner, Kommentar zu den „Grundsätzen“, 1997, Rz. 440 ff.; ders., Handbuch des gesamten Außendienstrechts, Bd. II, 6. Aufl., Der Ausgleichsanspruch des Handelsvertreters, Rz. 1002 ff.
- 3) Vgl. Kämpf in VersVerm 2000, 387.
- 4) Vgl. zu dieser unrichtigen Auffassung auch Kämpf, VersVerm 1997, 383; Präsidium BVK in VersVerm 1998, 11; Kämpf, VersVerm 1999, 451; ders., VersVerm 1999, 506 und VersVerm 2000, 170, so wie die dazu ergangenen kritischen Bemerkungen von Küstner, VW 1999, 185 und VW 1999, 1857.
- 5) Zur Problematik der Fälligkeitsdifferenz: BGH, 17.11.1983 – I ZR 139/81, BB 1984, 168 = VersR 1984, 184; BGH, 23.02.1994 – VIII ZR 94/93, BB 1994, 594 mit Anm. Küstner = NJW 1994, 1350; OLG Düsseldorf, 12.02.1993 – 16 U 94/92, n.v.; OLG Köln, 19.09.1996 – 18 U 14/96, VersR 1997, 615; vgl. dazu Küstner, Handbuch II, 6. Aufl., a.a.O, Rz. 1068, und Kommentar zu den „Grundsätzen“, Rz. 522. In seinem Urteil vom 23.05.2000 – 85 O 8/2000, n.v., hat das LG Köln in einem sehr kurz gefassten Urteil an der Rechtsprechung des BGH im Urteil vom 23.05.1966 ausdrücklich festgehalten.
- 6) Vgl. dazu Küstner in „Grundsätze“, Rz. 526, sowie Honsel, BB 1984, 365.

# 70 Jahre lang Eigenheim-Träume erfüllt

## *Bausparkasse Mainz feiert runden Geburtstag*

Mehr als 400.000 Familien hat die Bausparkasse Mainz (BKM) in den ersten 70 Jahren ihres Bestehens ins eigene Heim gebracht. Eine bemerkenswerte Zahl für eine Bausparkasse, die zwar nicht die größte im Land ist, aber eine der wandlungsfähigsten und kreativsten. Dazu zwei Beispiele aus jüngster Vergangenheit.

Zu Beginn der 90er Jahre führte die BKM, als erste Bausparkasse überhaupt, einen Bauspartarif ein, bei dem der Sparer bereits nach 24 Monaten den Zuteilungszeitpunkt



*BKM-Vorstandsmitglied Peter Ulrich: „Wohneigentum ist die einzige Altersvorsorge, die man schon in jungen Jahren nutzen kann.“*

selbst bestimmen und so eine geplante Baumaßnahme früher starten kann. Aus nahe liegenden Gründen „Formel S“ genannt, ist dieser Wahlzuteilungstarif zum Vorbild für viele seither in der Branche entwickelte Bauspartarife geworden.

Als 1996 die verbesserte staatliche Eigenheimzulage zu greifen begann, legte die BKM mit dem Mainzer Eigenheim-Darlehen (MED) ein Finanzierungsprodukt auf, das auf diese Förderung exakt zugeschnitten war. Das MED stellt die staatliche Zulage in abgezinster Form als Eigenkapital zur Verfügung. So eröffnet sich auch für Familien mit geringeren Ersparnissen die Chance, schnell Wohneigentum zu erwerben. Rund 1600 Haushalte haben die Vorteile des MED auf dem Weg ins eigene Heim bereits genutzt, und täglich kommen mehr hinzu.

Das eigene Heim, Wohneigentum für möglichst viele Familien und insbesondere auch das kostengünstige Bauen gehören nach wie vor zu den zentralen Themen jener Bausparkasse, die 1930 von Architekten in Mainz gegründet wurde. Sie verbunden damit die Absicht, auch

Familien mit kleineren Einkommen den Kauf eines von ihnen entworfenen Hauses zu ermöglichen. Der Unternehmenstradition entsprechend, bietet die BKM auch heute ein eigenes Hausprogramm an. Das Unternehmen, das seit geraumer Zeit Partner der INTER Versicherungsgruppe ist, setzt dabei mit den Häusern der „Kalkül“-Reihe gezielt auf kostengünstiges Bauen: Die in zwei Selbstbausystemen bereitgestellten Modelle eröffnen dem Bauherrn die Möglichkeit, durch Eigenleistung beim Bauen zu sparen.

Wo das eigene Haus zunehmend an Bedeutung für die Altersvorsorge gewinnt, ist die Kompetenz einer Bausparkasse mit langjähriger Erfahrung in den Bereichen Eigenheimbau und Vorsorge besonders gefragt. „Wir haben stets darauf hingewiesen“, so BKM-Vorstandsmitglied Peter Ulrich, „dass Wohneigentum die einzige Altersvorsorge ist, die schon in jungen Jahren genutzt werden kann. Wer früh ins eigene Haus zieht, verfügt im Alter über mehr Rente.“ Der jungen Familie den Weg ins eigene Heim zu ebnen, ist dann auch das erklärte Ziel der Bausparkasse Mainz, die in diesen Tagen auf 70 erfolgreiche Jahre zurückblicken kann.

# Eismann komplettiert Sortiment und erweitert das Service-Angebot

## *Passend zum Essen erstklassige Weine*



Mit der Aufnahme von Weinen hat Eismann aktuell und gezielt sein Sortiment ergänzt. Jetzt können Eismann-Kunden ein komplettes Menü ordern und sparen dabei noch einmal zusätzlich Zeit. Denn die Entscheidung „Welcher Wein passt am besten zu welchem Gericht?“ hat Eismann bereits für den Kunden herausgefunden. Die Experten von Eismann haben sich für zwei besonders edle Tropfen aus Italien entschieden, die je nach Gericht zu Fisch oder Fleisch, zum Hauptmenü oder zu kleinen Vorspeisen passen. So hat der Kunde nicht die lästige Qual der Wahl bei der Auswahl unter den vielen erhältlichen Weinsorten.

„Mit dem Wein zeigen wir unsere besondere Kompetenz als Vermittler des besonderen Genusses von Essen und Trinken daheim und bieten unseren Kunden einen zusätzlichen bequemen Service“, erklärt Eismann-Geschäftsführer Rudolf Hertz die Sortimentserweiterung.

Nicht zuletzt das rasante Marktwachstum im Bereich Tiefkühlprodukte im Jahr 1999 und damit verbunden der gestiegene Absatz waren Auslöser bei Eismann, das Stammsortiment und somit den Service um Wein zu ergänzen.

Die wachsende Akzeptanz zeigt: Bequemes, aber gleichzeitig qualitatives Einkaufen liegt voll im Trend und wird vom Verbraucher der heutigen Convenience-Gesellschaft sogar zunehmend eingefordert.

Der Zusatz-Service trägt den Namen „Eismann Vinothek“. Die Auswahl erlesener Spitzenweine aus Italien gibt es im 4-er Pack, mit je zwei Flaschen Rotwein Merlot DOC „del Piave“ und Weißwein Chardonnay DOC „Grave Friuli“, für insgesamt 29,80 Mark. So ist eine Bevorratung für jedes Menü und jede Gelegenheit gesichert.

Eismann ist seit über 25 Jahren erfolgreich in Deutschland tätig und zählt zu den führenden europäischen Direktanbietern von Tiefkühlkost und Eiskrem. Europaweit besuchen die Verkaufsfahrer, im Volksmund auch „Eismänner“ genannt, im regelmäßigen Turnus rund vier Millionen Haushalte. Allein 1.700 Eismänner fahren in Deutschland mit ihrer „rollenden Tiefkühltruhe“ nach einem festen Plan ihre Kunden an. Dort wird ohne Qualitätsverlust die schockgefrorene Ware, ob Fleisch, Fisch oder Gemüse, direkt in die Tiefkühltruhe des Kunden geliefert.



# Electronic Commerce (Teil 4)

## Marktchancen im Internet nutzen

### Quo vadis? –

## Die Zukunft des E-Commerce

von Michael Paarmann

### *Schein und Sein*

Das Internet boomt immer noch. Die Goldgräberstimmung der ersten Jahre ist zwar mittlerweile gedämpft, aber die Anzahl der Nutzer steigt weiterhin steil an, und die Preise für den Zugang zum Internet befinden sich im freien Fall. Eine Analyse des Internetverhaltens der Nutzer zeigt aber, dass vor allem

Endverbraucher das Web in erster Linie zur Informationsrecherche, Kommunikation und zum Online-Banking nutzen und sich gravierende Veränderungen nicht abzeichnen. Hier und da wird zwar mal ein Buch per Klick erstanden oder eine Reise online gebucht, aber der große Sinneswandel im Onlineverhalten des Privat-Users zeichnet sich nicht ab. So verwundert es kaum, dass bis dato kaum ein E-Commerce-Unternehmen Gewinne einfährt. Die starken Einbrüche der Aktienkurse dieser Unternehmen in der jüngsten Vergangenheit unterstreichen diese Situation. Es scheint, dass zwischen den optimistischen Prognosen der neunziger Jahre bezüglich der Gewinne im E-Commerce und der

heutigen Realität des Jahres 2000 eine große Lücke klafft. Waren die Erwartungen überzogen, oder hat sich die Entwicklung einfach in eine andere Richtung verlagert? Wie sehen die Chancen und Entwicklungspotentiale in der Zukunft aus? Mögliche Antworten auf diese Fragen zeigt der letzte Artikel dieser Serie über die Marktchancen im Internet auf.

### *Zwei Welten*

Unterschiedlicher konnte die Entwicklung fast nicht mehr verlaufen: Während im B2B (Business-to-Business)-Bereich der Handel floriert und die Unternehmen beachtliche Gewinne realisieren, krankt der B2C (Business-to-Consumer)-Bereich an der verhaltenen Akzeptanz der Nutzer. Es sind nahezu ausschließlich Unternehmen des letztgenannten Bereichs, die sich permanent an der Grenze zum Konkurs bewegen. Die Vorlieben der Privatkunden, das Internet primär zur Information und Unterhaltung



*Michael Paarmann ist Berater für den Bereich I&K-Technologien (Inter-/Intranet, Multimedia) beim Zentrum für Innovation und Technik in Nordrhein-Westfalen (ZENIT GmbH) in Mülheim an der Ruhr.*

zu nutzen, zeigt auf, dass ein Unternehmen im B2C-Bereich bestenfalls mittelfristig mit schwarzen Zahlen rechnen kann. Deshalb haben viele Unternehmen wie z. B. eBay, die sich zunächst ausschließlich im B2C-Feld tummeln, mittlerweile ein zweites Standbein im lukrativeren B2B-Markt.

Die Akzeptanz der Kunden im B2B-Bereich ist ungleich höher als im Consumer-Bereich. Zudem ist der B2B-Sektor deutlich diversifizierter, und der Aufwand für einen Anbieter ist im Allgemeinen nicht so hoch wie im B2C-Bereich, da es hier nicht so auf aufwendige Gimmicks und neueste Flash-Animationen ankommt. Folglich sind die Gewinnchancen für einen Anbieter deutlich größer (vgl. Abb. 1).

### Old Economy vs. New Economy

Ein weiterer Trend, der reinen B2C-Unternehmen das Leben erschwert, ist die Einkehr der Old Economy in Felder der New Economy. Der klassische Versandhandel wie z. B. Otto oder Quelle machte den Anfang, etablierte Buchhändler wie z. B. Baedeker zogen nach, und mittlerweile haben sogar Lebensmittelunternehmen wie z. B. REWE ihre E-Commerce-Plattform. In einer europäischen Studie von Growth EEIC wurde jüngst ermittelt, dass Internetnutzer traditionelle Anbieter gegenüber den neuen Alternativen wenn möglich vorziehen. Mit dem stärkeren Eintritt der Old Economy in die neuen Medien

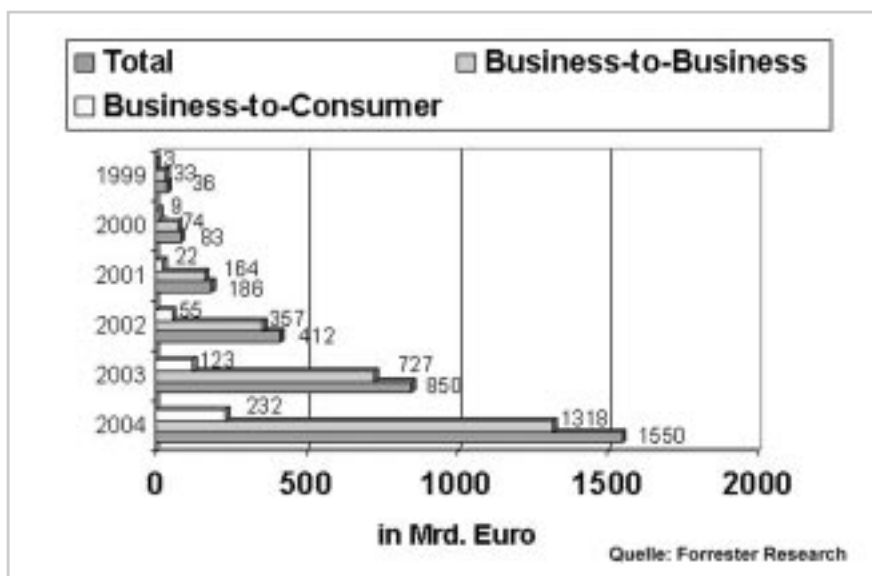


Abb. 1: B2B und B2C Umsätze in Europa

wird jungen Start-ups zunehmend das Wasser abgegraben – eine Lichtung des Anbietermarktes ist somit zu erwarten. Aber wie entwickeln sich die E-Commerce-Tätigkeiten selbst weiter?

### Drei Generationen des E-Commerce

In der Entwicklung von E-Commerce-Applikationen spricht man mittlerweile von drei Generationen. Die erste Generation beschreibt die Internetseiten, die als Repräsentanz und zur Kontaktaufnahme dienen. In diesem Stadium befindet sich die überwiegende Mehrheit der Websites. Die zweite Generation stellt die Weiterentwicklung zur E-Commerce-Plattform dar, auf der z. B. Angebote online bestellt werden können und ein direkter Abgleich mit Warenwirtschaftssystemen erfolgt. Diesen Stand haben momentan die gängigen Onlinestores von Buchhändlern oder Computerfachhändlern.

Die dritte Generation ist die vollständige Umstellung der gesamten Geschäftsabläufe auf Internetbasis. Bestellungen werden beispielsweise direkt per WWW geordert, der Auftrag geht ein und wird automatisiert an die Produktion und den Vertrieb weitergeleitet. Die geordnete Ware wird produziert und versendet, der Rechnungsbetrag wird per digitaler Zahlungsweise beglichen und die Warenwirtschaftssysteme werden abgeglichen. Somit wird mit minimalem Personalaufwand ein geschäftlicher Ablauf getätigt, der rund um die Uhr durchgeführt werden kann. Auch die Kommunikation der Geschäftspartner wird vollständig über das Internet abgewickelt. Es gibt lediglich eine Hand voll Unternehmen, die diese Schritte umgesetzt haben. In diesen Unternehmen hat die Umstellung auf E-Business-Systeme der dritten Generation zu einem erheblichen Wandel in der Unternehmensstruktur geführt. Die Anzahl der

Mitarbeiter, die mit verwaltender Tätigkeit betraut waren, nahm stark ab. Viele Unternehmen, gerade im KMU-Bereich, scheuen jedoch so einschneidende Umorganisationen.

### Risikofaktoren

Vielleicht ist aber auch diese Zurückhaltung gut begründet, denn ein entscheidender Faktor kommt hier verstärkt zum Zuge: Sicherheit. Ein sehr augenscheinliches Gefahrenpotential liegt beispielsweise in dem Austausch und der Speicherung von Kreditkartennummern. Es gibt zwar ausgereifte Sicherheitslösungen, doch bedienen diese meist nur die Sicherung des Übertragungsweges vom Benutzer zum Unternehmen. Sichere Verschlüsselungsalgorithmen sind hier sogar auf dem freien Softwaremarkt gratis verfügbar. Aber die Absicherung der Tausenden von Nummern auf einem Unternehmensserver bleibt ein Unsicherheitsfaktor, der zudem eine wesentlich höhere Attraktivität für potentielle Hacker bietet. Auch ausgefeilte Firewallsysteme und sicherste Passwortabfragen bringen nichts, wenn ein direkter Zugang zum Server möglich ist. Studien zeigen, dass der größte Schaden durch unautorisierte Zugriffe von Mitarbeitern des betroffenen Unternehmens hervorgerufen wird.

Ein Unternehmen, welches sämtliche Geschäftsprozesse auf das WWW umstellt, ist gegenüber unautorisierten Zugriffen wesentlich empfindlicher als ein Unternehmen, welches lediglich eine Internetpräsenz auf den Servern ir-

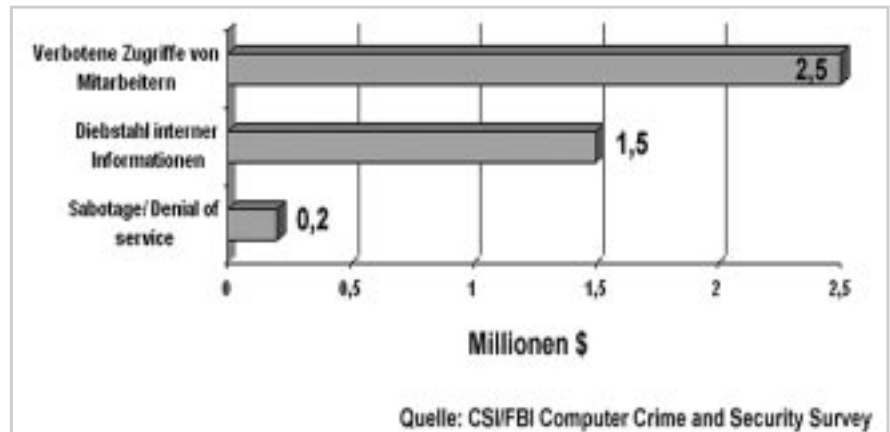


Abb.2: Durchschnittlicher Schaden pro Netz und Jahr

gendeines Providers besitzt. In den allermeisten Fällen ist es ein Leichtes, mit Hilfe einer entsprechend präparierten Startdiskette und eines mobilen Datenspeichers erhebliche Mengen Daten innerhalb kurzer Zeit vom Server zu kopieren und in aller Ruhe auszuwerten. In diesem Zusammenhang sei erwähnt, dass vor allem der Einsatz von Microsoft-Systemen erhebliche Sicherheitsrisiken mit sich bringt. Eine einfache E-mail mit einem kleinen Makrovirus reicht bereits aus, um weltweit Unternehmen mit Microsoft-basierter Infrastruktur lahm zu legen. Alternative Betriebssysteme wie z. B. das freie LINUX sind wesentlich robuster gegenüber Angriffen. Nähere Erläuterungen hierzu finden Sie in dem Kasten „LINUX – stabile und sichere Netzwerke“.

Ein weiterer Aspekt der zukünftigen Entwicklung des E-Commerce wird die Netzperformance sein. In den letzten zwei Jahren wurden die vorhandenen Kapazitäten stetig ausgebaut. Mittlerweile haben sich Anbieter am Markt etabliert, die so

genanntes ASP (Application Service Providing) anbieten. Kurz gesagt handelt es sich dabei um die Möglichkeit, Nutzungsrechte für Anwendungen wie z. B. Datenbanken, Office-Programme oder Warenwirtschaftssysteme zu mieten und diese Applikationen übers Internet zu nutzen. Dies erspart den Kauf von Lizenzen und die aufwendige lokale Installation auf den PCs der Mitarbeiter. Die Einsparpotentiale in diesem Bereich sind enorm. Allerdings zeigt sich auch, dass die derzeitige Netzperformance für außergewöhnliche Belastungen immer noch nicht ausreicht. Es sei hier an den Börsengang von Infineon erinnert, der am ersten Handelstag die Internetserver vieler Banken zusammenbrechen ließ. Sicherheit und Netzperformance sind zwei entscheidende Faktoren für die Evolution des E-Commerce.

### Der Beginn einer weitreichenden Entwicklung

Dass die Entwicklung fortschreiten wird, steht allerdings außer Frage. E-Commerce bringt so viele Vorteile für Anbieter und Kunden, dass die

Weiterentwicklung derzeit nur von den technischen Bedingungen beschränkt wird. Die Retrospektive der letzten Jahre zeigt, dass E-Commerce erst am Beginn seiner Entwicklung steht. Die Auswirkungen auf die Struktur von Unternehmen lassen sich derzeit nur in ersten Zügen erkennen. Das Ausmaß der Auswirkungen auf gesellschaftlicher Ebene zeichnet sich derzeit nur schemenhaft ab. Wird es in Zukunft noch Buchläden geben, oder gibt es Millionen Tele-Arbeitsplätze? Finden Weiterbildungsveranstaltungen nur noch im Internet unter Einsparung der Reisekosten statt? Solche Fragen stehen nur beispielhaft dafür, welche Konsequenzen die zunehmende Vernetzung der Gesellschaft

haben könnte. Damit verbunden sind auch Auswirkungen auf das gesamte soziale Gefüge der Gesellschaft, die in ihren Einzelheiten nur schwer abzuschätzen sind und den Rahmen dieses Artikels sprengen würden. In der nahen Zukunft lässt sich aber der Trend ausmachen, dass E-Commerce-Anwendungen in neue Bereiche expandieren werden. Hier sei beispielhaft die Nutzung von E-Commerce-Angeboten per TV oder Handy genannt. Einige solcher Entwicklungen sind bereits marktreif, so dass der potentielle Kundenkreis für E-Commerce-Angebote immer größer wird und sich auch in Schichten erstreckt, die derzeit noch dem PC gegenüber zurückhaltend eingestellt sind.

### *Die heimlichen Gewinner*

Ein weiterer Trend wird sich ebenfalls in der Zukunft verstärken – die eigentlichen Gewinner der Vernetzung sind die Logistikunternehmen. Sie profitieren am meisten vom Internetboom, da sie im Gegensatz zu Internet-Unternehmen kaum Investitionen haben. Vor allem private Logistikfirmen haben von der steigenden Anzahl von Onlinebestellungen profitiert. Parallelen zur Zeit der Goldgräber lassen sich ziehen, in der in erster Linie die Ausstatter und Drogeristen Gewinne einfuhren, die eigentlichen Goldgräber aber meist leer ausgingen. Viele Anbieter im E-Commerce-Bereich werden sicherlich in den kommenden Jahren von der Bildfläche verschwinden, und es wird nach der Konsolidierung des Marktes eine gesunde, stetige Entwicklung einsetzen.

### *Fazit*

Zum Abschluss dieses Artikels der E-Commerce-Serie bleibt als Fazit festzuhalten, dass es mit einer wohlüberlegten Strategie jedem Unternehmen gelingen kann, die positiven Aspekte des E-Commerce für sich zu nutzen und sich auf diesem neuen Markt der Zukunft zu platzieren. Denn eines ist sicher: Ein Unternehmen, welches sich nicht an der stetigen Vernetzung beteiligt, wird auf mittelfristige Sicht vom Markt verschwinden. Nutzen Sie die Möglichkeiten!

### *LINUX – stabile und sichere Netzwerke*

LINUX ist heute ein ausgereiftes, freies Betriebssystem für den Einsatz im Intra- und Internet. Besonders unter den Aspekten Sicherheit und Stabilität setzt LINUX Akzente. Ausfallzeiten und Stillstände von Servern sind in produzierenden, aber auch in dienstleistenden Unternehmen nicht nur inakzeptabel, sondern verursachen große finanzielle Schäden. Langzeitstudien haben gezeigt, dass LINUX sich vor allem gegenüber Windows NT durch weniger Ausfälle und kürzere Wartungszeiten auszeichnet. Zudem fallen bei der Anschaffung eines LINUX-Systems keine Lizenzgebühren an. Auch im dauerhaften Betrieb und in der Erweiterung werden für LINUX keine Lizenzen benötigt. Betrachtet man die Total Cost of Ownership (TCO) dieses Betriebssystems, also die kumulierten Kosten während des gesamten Lebenszyklus des Systems, stellt man fest, dass LINUX im Vergleich zu den Konkurrenzsystemen deutlich besser abschneidet. Dabei lassen die Anwendungsbereiche von LINUX keine Wünsche offen. Vor allem im Server-Bereich sind die Einsatzgebiete von LINUX vielfältig: Ob als Web-, E-mail-, Datei- und Druckerserver für Intra- und Internet, als Datenbankserver für E-Commerce-Anwendungen oder als Firewall zur Sicherung von Daten – in einer Distribution ist bereits alles enthalten, und LINUX fügt sich problemlos in bereits bestehende Windows- oder Novell-Netzwerke ein.

# 10. Geburtstag mit Kunden gefeiert



Im August beging Family Frost seinen 10. Geburtstag. Was lag also näher, als mit den Kunden dieses Ereignis gebührend zu feiern? Neben 10 supergünstigen Angeboten gab es noch etwas ganz Besonderes: Beim großen Geburtstagsgewinnspiel waren 10 knallgelbe VW Lupo zu gewinnen. Mehr als 50.000 Coupons wurden an den gelben Wagen von Family Frost abgegeben bzw. gingen in der Zentrale ein. Fortuna hatte es also sehr schwer, zumal ja nur 10 Kunden gewinnen konnten. Und die konnten ihr Glück erst gar nicht fassen, als sie die frohe Nachricht erhielten. Gibt es doch genug derartige Aktionen, bei denen nur leere Versprechungen gemacht werden. Umso wichtiger war es, Vertrauen zu schaffen, im Oktober im Sortimentsprospekt und am Verkaufsfahrzeug über die Gewinner zu informieren. Auch die Lokalpresse berichtete über die Übergabe der Autos durch die zuständigen örtlichen Family Frost-Betriebe. Über die Familie Ploetz aus Angermünde, die ihren Lupo von Master-Franchisenehmer Hans-Henning

## Zahlreiche Events im Geburtstagsmonat von Family Frost

Schröder in dessen Depot in Eberswalde-Lichterfelde erhielt, war beispielsweise in sechs Lokalzeitungen und Anzeigenblättern der Uckermark (Brandenburg) zu lesen.

Daneben gab es viele weitere Aktionen zum Geburtstag. Den

Auftakt bildete das 3. Family Frost Feriencamp im Harz. Aus Deutschland kamen 100 Kinder, die die Reise gewonnen hatten, sowie 30 Kinder von Mitarbeitern des Unternehmens. Erstmals nahmen ausländische Kinder teil, die von Tochterunternehmen aus Polen und der Tschechischen Republik geschickt wurden. „Toll, was wir



Master-Franchisenehmer Hans-Henning Schröder übergab der glücklichen Gewinnerin Birgit Ploetz aus Angermünde ihren neuen Lupo; Brigitte Schröder gratulierte mit einer Flasche Sekt. Mit ihrem Team bedient Familie Schröder von Eberswalde-Lichterfelde aus das Gebiet zwischen Schwedt und Templin (Brandenburg) und Berlin.

hier erlebt haben. Nur leider war die Zeit viel zu kurz“ – das war der einhellige Kommentar über eine Woche Spiel, Spaß und interessante Ausflüge, natürlich mit viel Eis. Über diverse Eisbuffets und andere Produkte des Unternehmens konnten sich die Gewinner von Ratesendungen rund ums Eis bzw. „10-jährige Geburtstage“ freuen, die bei einigen regionalen Radiosendern im August liefen. Hoch her ging es am 2. September bei einer Radio-Sportshow zum „Tag der Sachsen“ in Zwickau, als einige Tausend Zuschauer mit Eis erfrischt wurden. Der 12. Family Frost Cup in Erfurt am gleichen Wochenende, an dem 24 Mannschaften der E-Junioren teilnahmen, war gewissermaßen die Abschlussveranstaltung der Geburtstagsaktivitäten. Regionale Presse, Hörfunk und Fernsehen berichteten über das Fußballereignis der Nachwuchskicker.

„Manchmal gibt es sie doch, die saftigen Gewinne bei Gewinnspielen. Der Angermünder Harald Ploetz hat ein Auto gewonnen, allerdings sozusagen im Schlaf, denn seine Ehefrau Birgit hatte den Schein für das Family-Frost-Gewinnspiel abgegeben. Im August feierte das Unternehmen den zehnten Geburtstag ...“

*„Märkische Oderzeitung“, Angermünde, 09.09.00*

„Anette Müller aus Nordhausen strahlte gestern wie ein Schneekönig. In der Nohraer Niederlassung von Family Frost bekam sie von Beatrix und Gerd Hattenhauer die Schlüssel zu einem knallgelben VW Lupo überreicht, den sie gewonnen hat. Ihr erster Weg führte sie in die Rolandstadt, wo sie ihren Sohn Ricki (3) vom Kindergarten abholte.“

*„Thüringer Allgemeine“, Nordhausen, 14.09.00*



Fast 200 Kinder aus Deutschland, Polen und der Tschechischen Republik nahmen vom 22.-29. Juli am 3. Family Frost Feriencamp in Güntersberge/Harz teil.

## Aus der Fachliteratur

- × Altmann, Rolf:  
Scheinselbständige im neuen Licht.  
b+p betrieb + personal; 31 (2000) 3, S. 133-136, Lit.
  
- × Bastian, Rainer:  
Wachstum über Kundenbegeisterung.  
MK Marketing & Kommunikation, Berneck; 28 (2000) 1, S. 10-11, 13
  
- × Bergmann, Tore:  
Neue Rechtslage bei Scheinselbständigkeit und Rentenversicherungspflicht für Scheinselbständige.  
INF Die Information über Steuer und Wirtschaft; 54 (2000) 8, S. 243-248, Lit.
  
- × Besgen, N.:  
Aufgedecktes Arbeitsverhältnis nach Scheinselbständigkeit: Abwicklungsfragen (Sozialversicherung, Arbeitsrecht, Steuer).  
b+p betrieb + personal; 31 (2000) 4, S. 159-165, Lit.
  
- × Beuthner, Andreas:  
König Kunde wird verwaltet. Customer Relationship Management.  
Information Week; (1999) 25, S. 34-39
  
- × Bretzke, Wolf-Rüdiger:  
Strategische Dimensionen im Vertrieb. Marktplatz Internet.  
absatzwirtschaft; 42 (1999) 12, S. 52-54
  
- × Hierlmeier, Evi:  
Kundenwünsche stoßen oft auf taube Ohren. ERP-Marktstudie.  
Information Week; (2000) 6, S. 24, 26-28
  
- × Kunert, Axel H.:  
Multichannel Marketing.  
Database Marketing; (1999) 4, S. 12-14, Lit.
  
- × Scherenberg, Viviane:  
Systematisches Datenmanagement – Kundenbeziehungen gestalten sich nicht zufällig.  
Database Marketing; (1999) 4, S. 20-21
  
- × Tirey, Vernon:  
Kundenbeziehungen erfolgreich managen.  
Vom Database Marketing zum Customer Relationship Management.  
Database Marketing; (1999) 4, S. 5-10