

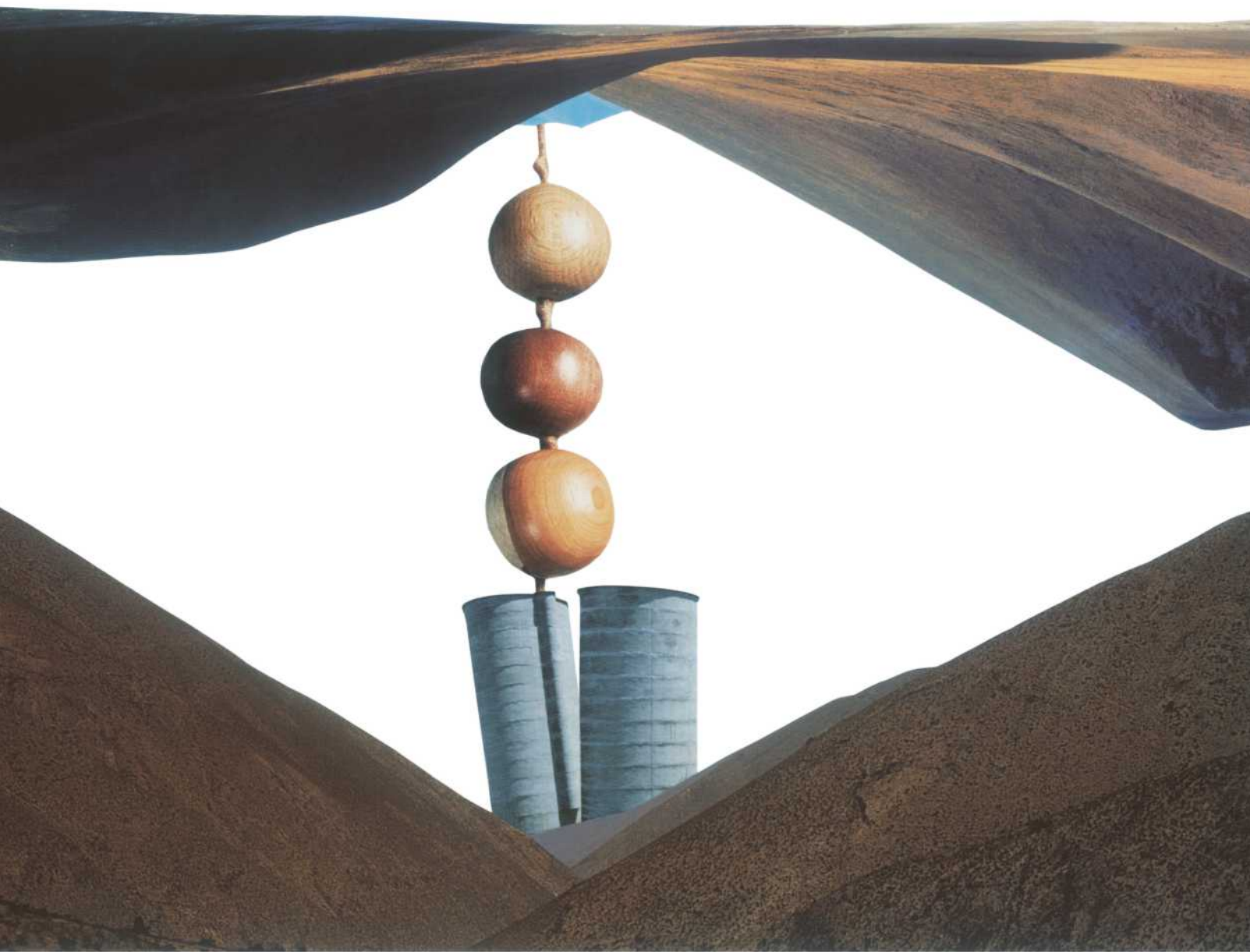


# Wert-Arbeit

---

Text: Wolf Lotter Collage: Sperling

Dem Verlust der Werte folgt der Preiskrieg.  
Was immer weniger kostet, ist schon lange so gut wie  
nichts wert. Gegen die Mangelkrankung helfen  
Vertrauen und Leistung.



## 1. Was kostet das?

In wirren Zeiten ist unten ganz oben – und umgekehrt, versteht sich.

Ein kurzer Besuch im Karstadt-Kaufhaus in Hamburgs Innenstadt macht sicher. In den oberen Etagen herrscht, wenige Tage nach Ende des Winterschlussverkaufs, eine kontemplative Stimmung. Einige wenige Kunden stehen lustlos zwischen den Angeboten herum.

Einige Rolltreppen tiefer hingegen brennt die Luft. Schnäppchenabteilung, Kunststoff-Reisetaschen, T-Shirts, Lederjacken, Damenschuhe, Mützen und Gürtel, auf große Verkaufstische gepackt. Unzählige Hände wühlen darin, zerren und werfen zurück, was für nicht gut genug befunden wird, wenngleich die Ware stets aus ein und derselben Maschine stammt – und „unschlagbar billig“ ist.

Im Kampf ums Schnäppchen wird die klassenlose Gesellschaft Wirklichkeit. Da reiht sich Arzt und Rechtsanwalt neben Sozialhilfeempfänger, Student und Studienrat. Ein einig Volk von Billigkäufern.

Bei Media Markt, etwas weiter stadtauswärts, rempeln erwachsene Männer einander an, als ob es kein Morgen gäbe. Es geht um Scart-Kabel für den Videorekorder, Speichermedien für Computer und Handyzubehör, alles Kram im Grunde, doch unglaublich günstig.

Szenen, die unwillkürlich die Erinnerung an jenen enttäuschten Aldi-Käufer zurückbringen, der vor Jahren die Kanone zückte – weil ein anderer ihm den letzten Discount-Computer vor der Nase weggeschnappt hatte.

Im täglichen Überlebenskampf um das billigste Angebot sterben die Opfer allerdings selten am Wühltisch, sondern eher abseits davon. Mehr als 9000 Geschäfte machten im vergangenen Jahr dicht, und der Deutsche Hauptverband des Einzelhandels rechnet in diesem Jahr mit noch höheren Verlusten. Holger Wenzel, Hauptgeschäftsführer des Verbandes, gab vor kurzem in der »Welt am Sonntag« nur knapp die Stimmungslage in der Branche wieder: „Der Tod lauert in der Mitte.“

Bei so viel Pathos muss die Frage erlaubt sein: Wer, bitte schön, hat den Sensenmann gerufen? Oder kam der einfach so? Waren es nicht die deutschen Händler – im Verbund mit Produzenten – selbst, die in den vergangenen Jahrzehnten keine Gelegenheit ausgelassen haben, an den Geiz zu appellieren, der nach der derzeit erfolgreichsten Werbekampagne sogar „geil“ ist, neudeutsch für erregend? Ist billiger nicht auch, allen Soliditätsbeschwörungen zum Trotz, immer schon ein wenig besser gewesen?

Im Juli dieses Jahres fallen mit den Resten des Rabattgesetzes die letzten Tabus. Wer sich, wie die Verbraucherschutzministerin Renate Künast, über die Folgen des endlosen Preiskampfes über den Tag hinaus den Kopf zerbricht und laut ein Anti-Discount-Gesetz überlegt, wird schnell in seine Schranken gewiesen. Man

könne, so raunte Kanzler Schröder missmutig, den Leuten doch „nicht die Freude an Schnäppchen nehmen“. Mag sein, dass Kanzler und Kaufleute lernen: Niedrige Preise mögen gut für Populismus taugen, lassen aber Zweifel am Wert aufkommen. Sie sind so massiv, dass sich mittlerweile die Strategie, durch Billiges der Beste zu werden, ins Gegenteil umkehrt.

Die Preise im Einzelhandel werden vom Kunden als völlig unrealistisch empfunden. Ihnen steht kein empfundener Wert mehr gegenüber. Wenn es möglich ist, ein und denselben Videorekorder in nur drei Wochen für die Hälfte seines ursprünglichen Preises zu verkaufen, welche Gewinne machen Hersteller und Händler denn wirklich? Gewaltige offensichtlich, denn die Margen müssen fett sein. Unter-Preis-Verkaufen ist nicht gestattet.

Besonders seit das Rabattgesetz Feilschen im Laden wieder gestattet, müssen sich viele Händler fragen lassen, weshalb denn ausgerechnet bei der Ware nichts mehr ginge, wenn doch klar sei, dass in ein paar Wochen all das heute teuer verkaufte Zeug auf dem Wühltisch landet.

Die Demografen von Forsa haben im Januar eine Umfrage durchgeführt. Das Ergebnis: Acht von zehn Bundesbürgern wollen sich 2003 deutlich im Konsum einschränken. Sicher hat das mit der verunsichernden Konjunkturlage zu tun. Sicher spielt vage Politik eine Rolle.

Doch ebenso entscheidend ist der Vertrauensverlust zwischen Händlern und Produzenten auf der einen und ihren Kunden auf der anderen Seite. Damit gerät die Augen-zu-und-Hosen-runter-Politik der Preisdrücker an ihre Grenzen.

## 2. Von Aldi zu Schröder

Es heißt, was nichts kostet, ist nichts wert. Aber erst im Umkehrschluss wird die alte Volksweisheit so richtig spannend: Wo kein Wert ist, ist kein Preis. Wer sich über den gegenwärtigen Preis- und Vertrauensverlust wundert, müsste nur mal einen Blick in den Brockhaus werfen. Dort steht, was jeder wissen sollte: „Wert beschreibt die Beschaffenheit von Dingen, die sie der Hochschätzung würdig macht.“ Und an anderer Stelle: „Wert ist ein grundlegender Orientierungsmaßstab menschlichen Urteilens und Handelns.“

Kurz gesagt: Wo der Wert fehlt, fehlt der Plan, herrscht Desorientierung und Vertrauensverlust.

Schon vor sechs Jahren beschrieb der Schweizer Trend- und Konsumforscher David Bosshart, Geschäftsführer des Gottfried Duttweiler Instituts in Rüschlikon bei Zürich, in seinem Buch „Die Zukunft des Konsums“ die dramatischen Folgen des Wert- und Preisverfalls: „Konsum“, lesen wir darin, „ist das effizienteste Erziehungsmittel. Die wirklichen Pädagogen der Nation sind die Händler und Produzenten.“ Doch Preiskriege, übertriebenes Marktgeschrei und Missachtung der wichtigsten Basis, des Vertrauens zwischen Verkäufer und Kunde, haben dazu geführt, >

dass „Nüchternheit und gesunder Menschenverstand verloren gingen (...) und ebenso jeder Anstand und jeder Respekt vor einer realistischen Marktleistung. Die Kunden und ihr Verhalten sind versaut (...).“ Bossharts Schlussfolgerung: „Damit gehen die wichtigsten Ressourcen verloren: Vertrauen und Beziehungskapital.“

„Wir sind immer billiger“, der Schlachtruf der Gebrüder Albrecht, ist in solchen Zeiten ein „Wertgebot, das nur mehr schwer zu toppen ist“, wie David Bosshart sagt, der ironisch hinzufügt: „Die deutschen Ideale, die deutschen Werte sind von Schiller zu Aldi gewandert. Worauf kann man sich sonst noch verlassen?“

Der Discounterkönig eint alle Klassen und Schichten, ist augenscheinlich sparsam, bietet Ware, die man umtauschen kann, aber selten muss. Bei den preisberühmten Aldi-PCs kommen Reklamationen kaum vor, weil eine ausgefeilte Qualitätssicherung das verhindert. Eigennutz geht vor Kundenschutz – und das ist wiederum zum Nutzen des Käufers. Denn der soll bloß nicht mit einem kaputten Gerät zurückkommen und den Laden aufhalten. Das schafft Vertrauen, nach dem andere, einst angesehene Marken verzweifelt ringen, und zwar eines, das nicht ständig auf die Probe gestellt wird. „Die Deutschen vertrauen Aldi blind“, sagt Bosshart. „So gesehen, ist Aldi für die Deutschen wichtiger als Schröder.“

### 3. Respekt und Wert

Das Wertmodell Aldi ist freilich auch nur hier zu Lande ein Ideal: „Vergleicht man die großen Industrienationen in Europa“, so Bosshart, „dann ist Deutschland mit Abstand der preissensibelste Markt. Nirgendwo ist der Preis so kaufentscheidend wie hier. In Großbritannien hat sich Service, Zeitersparnis, Bequemlichkeit – Convenience – durchgesetzt. Die Leute wollen nicht in endlosen Schlangen stehen und ein billiges Produkt kaufen, dessen Funktion sie nicht verstehen, das nicht so schmeckt, wie man es erwartet oder mit dem sie sich erst lange rumplagen müssen.“ In Frankreich stehe Übersicht und Qualität im Vordergrund – „ein Regal mit 30 verschiedenen Erdbeerkonfitüren mit unterschiedlichen Preisen interessiert dort kein Schwein.“

In seiner Schweizer Heimat setzen die Händler auf Qualität – bei deutlich höheren Preisen. Der deutsche Käufer frohlockt beim Gedanken, ein No-Name-Produkt beim Discounter aus dem Laden zu holen, von dem er weiß, dass es ein Markenartikel vom Band laufen lässt (siehe auch Seite 72).

Dabei gräbt er sich die letzten Fundamente seiner Wertvorstellungen ab: Denn wenn die Marke, die heute Aldi und Lidl unter anderem Namen beliefert, nur mehr zum Zulieferer der Discounter wird, dann sinkt auch das Schnäppchenerlebnis erheblich. In ein paar Jahren ist dann die Marke tot, die Lust am Billigkauf schwindet. Klar ist, dass ein Markt, der letztlich auch auf dem Vertrauens- und Identitätswert von Marken baut, nicht viel mehr Aldi & Co verträgt, als bereits vorhanden ist.

Händler wissen das. Produzenten wissen das. Und einige Kunden wissen das. Die allermeisten aber wissen das nicht und wollen es auch nicht wissen.

Nehmen wir mal Computer, digitale Informationssysteme, die die Grundlage der neuen Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft bilden. Jeder Bengel mit einem Nintendo Gameboy hat heute mehr Rechnerkapazität in seiner Hosentasche als die hervorragendsten Wissenschaftler der sechziger Jahre. Doch bewusst ist das dem Bengel natürlich nicht.

Im Jahr 1960 kostete ein Megabyte Speicherplatz – die Menge, mit der sich etwa der Inhalt eines Litz-Ordners mit 500 voll beschriebenen DIN-A4-Seiten speichern lässt – die stolze Summe von 150 000 Euro. Elektronengehirne waren hoch geschätzt, nicht nur ihrer Leistung wegen. Sie waren teuer, sie hatten einen hohen Wert. Sie standen in Räumen, die bessere Klimaanlage hatten als die Büros der Menschen, die sie bedienten. In den siebziger Jahren konstruierte Seymour Cray Supercomputer, die aussahen wie Designermöbel, Objekte, die den hohen Wert, den Nutzer und Konstrukteur ihnen zumaßen, sichtbar machten.

Der hohe Preis der beschränkt verfügbaren Computer der sechziger und siebziger Jahre führte auch dazu, dass die Gesellschaft den digitalen Rechnern insgesamt einen hohen Wert zumaß. Computer irren nicht – das glaubt, mehr als 20 Jahre nach Ausbruch der Personalcomputer-Revolution, kein Kind mehr.

Mit dem massenhaften Bau von PCs wurden die Geräte auch immer hässlicher, unansehnlicher, liebloser. Ihre Form spiegelte den rapiden Wertverlust wieder, der sich durch das Mooresche Gesetz von 1968 erklären ließ: Die Leistungsfähigkeit von Halbleitern lässt sich – bei gleichen Anstrengungen und Kosten – alle anderthalb Jahre verdoppeln.

Bis zu den ersten Preiskriegen im Computermarkt Mitte der achtziger Jahre war den Herstellern das vom Intel-Mitbegründer Gordon Moore aufgestellte Gesetz recht und billig. Computer blieben teuer. Ihr Kauf und Einsatz war aber an eine Reihe von Pflichten gebunden. Professionelle Systeme, so war es mal üblich, mussten bestimmte Effizienzsteigerungen garantieren. Jeder Hersteller musste einem Käufer schon genau vorrechnen, wie viel Ersparnis, Effizienzsteigerung, wie viel Erfolg ihm also der Ankauf der neuen teuren Hard- und Software bringen würde. Heute suggerieren schnellere Prozessoren höhere Leistungsfähigkeit. An die Stelle der Verbindlichkeit trat das Versprechen, an die Stelle des Werts ein irrealer Preis, der weder Kunden noch Käufern nutzt.

Die meisten erfahrenen Computerkäufer wissen, dass durchschnittliche PC-Systeme seit vielen Jahren immer um die 1000 Euro kosten. Dahin wurden die Kunden erzogen. Jeder neue Computer vollzieht die Regeln des Mooreschen Gesetzes: Er ist doppelt so leistungsfähig wie sein Vorgänger, der vor anderthalb Jahren angeschafft wurde. Die Konditionierung des Käufers auf den 1000-Euro- (oder: 1000-Dollar-)Preis hat dazu geführt, dass Kunden einen höheren Preis nicht akzeptieren. Dummerweise be-

steht ein Computer aber nicht nur aus Speicherchips, auf die sich das Mooresche Gesetz, das somit ein Nullwachstum suggeriert, umlegen ließe. Für Software, Materialien, Rohstoffe, Kabel – also die allermeisten Teile eines Rechnersystems – gilt das Mooresche Gesetz natürlich nicht.

#### 4. Denken und verschenken

Weil man Komplettsysteme verkauft und dem Kunden leider nicht einfach einen Haufen Chips in die Hand drücken kann, wird die Preisgestaltung für die Systeme immer schwieriger. Zudem nimmt der Kunde einen schnelleren Computer wegen der Inflation der Temposteigerung gar nicht mehr als besonderen Wert wahr. So müssen teure Software, Services, Hotlines mit kostenintensiven persönlichen Betreuungen für den Gewinn sorgen; auch für Computer und Unterhaltungselektronik gilt also längst, was David Bosshart sagt: „Der Anstand vor realistischer Marktleistung geht verloren.“

Seit langem versuchen Unternehmen der Informationsbranche dem entgegenzusteuern. Als mit dem Aufkommen des Internets Unternehmen wie Netscape und Microsoft, bald darauf auch Sun und andere, begannen, Programme für die Nutzung des Webs zu verschenken, entwickelte sich ein formidabler Browserkrieg, der die Szene in der zweiten Hälfte der Neunziger beschäftigte. Dabei ging es um den Versuch, die bekannt fatale Preis- und Wertbildung radikal umzusteuern. Das Internet, so rechnete man, würde bald sämtliche Verkaufsgewohnheiten der Bürger über den Haufen werfen. Wem es gelingen würde, an der Schnittstelle zwischen Online-Käufer und Online-Angeboten zu sitzen, der würde gleichsam in die Rolle eines allgegenwärtigen Maklers von Dienstleistungen, Produkten und Informationen kommen, die sich auf digitalem Wege vermitteln ließen. Wer an dieser Schnittstelle sitzen würde, eine Rolle, die sich alle Beteiligten im Browserkrieg selbst zudachten, würde beliebig den Fluss an Angeboten – und Preisen – kontrollieren können. Ungeheure Mengen an Daten über persönliche Kaufvorlieben, finanzielle und soziale Verhältnisse der Web-Käufer würden ein präzises, gläsernes Bild eines neuen Konsumenten schaffen. Wer den Browserkrieg gewinnen würde, müsste das Bild nur mehr rahmen.

Das Modell des Kunden, der hinter diesen Vorstellungen stand, war der eines Lifetime-Value-Customers, eines Konsumenten, dessen Lebenszeit einen materiellen Wert zugewiesen erhielt. Ein durchschnittlicher Verbraucher kauft soundso viele Autos in seinem Leben, eine Wohnung, ein Haus, fährt ein-, zweimal im Jahr in den Urlaub und braucht unendlich viele Produkte und Dienstleistungen, die sich allesamt berechnen lassen. Jeremy Rifkin zitiert in seinem Buch „The Age of Access“ solche Lifetime-Value-Modelle, aus denen wir erfahren, dass der durchschnittliche Kunde eines amerikanischen Supermarktes pro Jahr 3800 Dollar „wert“ ist.

Was aber zum Aufbau einer solchen lebenslangen Beziehung nötig ist, ist vor allem Vertrauen. „Vertrauen ist die Strategie mit der größten Reichweite. Wer Vertrauen schenkt, erweitert sein Handlungspotenzial erheblich“, wusste der Soziologe Niklas Luhmann.

Die Computerbarone ahnten das – aber übersehen, dass sie längst das Vertrauen der Kunden unterminiert hatten. Zuerst verkauften sie sündhaft teure Software und Computer. Dann verschenkten sie Software, von der der Kunde glauben sollte, sie sei genauso viel, wenn nicht mehr wert als die vorhin teuer verhökerte Ware. Solchen Leuten kauft man keinen Gebrauchtwagen ab. Und schon gar nicht lässt man sich von solchen Leuten lebenslang als Kunde fangen.

Nur Außenseitern wie etwa Pierre Omidyar, dem Gründer des Internet-Marktplatzes Ebay, gelang es abseits aller Kontroll-Absolutismen einen erfolgreichen Maklerplatz im Web zu schaffen – von Kunden für Kunden. Wer bei einer Ebay-Aktion mitmacht, braucht zugegebenermaßen eine ganze Menge Vertrauen. Kontrolle bieten die Bewertungen der Käufer, die von Geschäftspartnern eingetragen werden. Das Ebay-System ist leistungsorientiert, respektvoll und vertrauenswürdig, während die mit altem Machtdenken und Vertrauensbrüchen durchsetzten Strategien nicht aufgingen. Immer mehr Händler nutzen Ebay als regulären Verkaufsplatz, wo man „sofort kaufen“ kann.

Dabei wird die Glaubwürdigkeit von Verkäufern durch die Käufer bewertet. Auch Händler, die ihre Ware nicht versteigern, sondern prompt verkaufen, bieten zunehmend freiwillige und umfangreiche Garantien an. >

*Was wurde teurer?*

*Wer im Jahr 1964 einen Telefonanschluss haben wollte, zahlte dafür eine monatliche Grundgebühr von 9,20 Euro, zehn Jahre später bereits 16,36 Euro. Heute kostet es weniger, ein Telefon zu haben, als vor 30 Jahren: 13,72 Euro beträgt die aktuelle Grundgebühr der Telekom.*

*Eine Fahrkarte von Hamburg nach Frankfurt kostete 1960 24,54 Euro, 1980 bereits 38,35 Euro und heute 63,40 Euro. Was die Deutsche Bahn dank Monopol schafft, bekommen andere mit ihrer Aura, also ihrer Marke hin: Ein neuer Mercedes-Benz vom Typ 280S schlug 1972, kurz vor der Ölkrise, mit 12 173,35 Euro zu Buche. 20 Jahre später lag der Preis für den 280SE bei 40 393,08 Euro, heute ist ein 320 CDI für 60 320 Euro zu haben.*

Am Beispiel Ebay wird klar, wie aus Vertrauen neue, für alle Beteiligten nützliche Regeln werden, die Nutzen und Sinn stiften. Für den Rest des Webs gilt das allerdings nur unter großen Einschränkungen. Web-Inhalte waren meist gratis. Also nichts wert. Die meisten New-Economy-Web-Buden waren konfuse Firmen, bei denen niemand so recht wusste, was sie eigentlich taten. So hängt alles mit allem ein wenig zusammen: wenig Sinn, kein Preis, nichts wert – und umgekehrt. Nur: Immer mehr Web-Nutzer sind damit nicht mehr zufrieden. In Zeiten, in denen mehr als 80 Prozent aller deutschen Internet-Nutzer ihr System täglich auch für den Beruf nutzen, ist geschenkt zu teuer.

## 5. Gratis ist umsonst

Solange das Web allein ein Tummelplatz der Möglichkeiten war, also nichts weiter als ein Showroom für nicht unmittelbar sinnvolle Experimente aller Art, machte es nichts aus, wenn eine Suchmaschine auf eine simple Frage mal zehn, mal 10 000 Antworten ausspuckte (von denen wiederum so gut wie keine die gewünschte Information parat hielt). Wo aber das Web immer mehr zum Produktionsmittel wird, hört der Spaß auf. Sinn und Orientierung sind gefordert.

Noch vor zwei Jahren befragte das Marktforschungsinstitut Fittkau & Maaß deutsche Onliner-Nutzer, ob sie für qualifizierte Inhalte im Netz auch etwas bezahlen wollten: Das lehnten damals 51,3 Prozent schlichtweg ab. Im Dezember vergangenen Jahres war die Front der Bezahl-Verweigerer im Netz auf ein Drittel geschrumpft.

Was nichts kostet, ist nichts wert – und das will und kann sich ein immer größerer Teil der Wissensarbeiter nicht leisten. Das führt immer stärker zu einem Umbau der Netzlandschaft. Denn bezahlen wollen die Kunden für gut aufbereitete, qualifizierte Informationen, die exklusiven Charakter haben, also nicht in hundertfacher Variation irgendwo anders im Netz rumgammeln. So erkannte der Sprecher der Unternehmensberatung Sapient, Arndt Rautenberg, ganz richtig, dass „es nicht reicht, ein Preisschild auf etwas zu kleben, das vorher umsonst war oder das es woanders noch immer umsonst gibt“.

Was gratis ist, ist oft umsonst. Das haben die Internet-Nutzer hart gelernt – und sich selbst zu neuen Werten erzogen. Doch manchmal muss man nachhelfen, damit die Kunden verstehen, was Werte bildet: Qualität, Komfort, Solidität – Leistung. Diese Einsichten können helfen, eine der drängendsten Fragen aller Wissensarbeiter zu lösen: Was ist meine Arbeit wert? Wissensarbeit, also die Weitergabe von Erfahrung und aufbereiteten Informationen, ist ein schwer mit einem Preis zu versetzendes, weil relativ neues und schwer einzuschätzendes Produkt. Jedenfalls, solange man sich alter Methoden zu seiner Bewertung bedient.

Dabei könnte man den Spieß mal umdrehen. Statt sich über Pricing von Wissensprodukten den Kopf zu zerbrechen, könnte



man auch fragen: Was ist der Sinn eines Wissensprodukts? Ganz klar: Es soll dem Kunden Erfolg bringen, einen neuen Wert schaffen.

Dabei wäre nahe liegend, an die alte Idee der Computerbauer vor den Preiskriegen anzuknüpfen oder sich den Grund zu überlegen, weshalb Internet-Nutzer lieber für eine klar ausgewiesene Leistung zahlen, als sich gratis durch schlecht gemachte, letztlich wertlose Seiten zu fräsen. In beiden Fällen geht es um ein Ziel, um den Erfolg. Erfolgsorientierte Honorare sind allerdings im Wissens- und Dienstleistungsbereich nach wie vor die Ausnahme. Das hat nicht allein mit dem einseitigen Risiko zu tun.

## 6. Leistung macht den Preis

In den USA arbeiten Rechtsanwälte, Steuer- und Unternehmensberater, Dienstleister im Informations- und Kommunikationsbereich immer öfter auf der Basis von Erfolgshonoraren. Die sind an und für sich vertrauensbildend: Wenn die vereinbarte Leistung ausbleibt, gibt es auch kein Honorar. Spart die neue Telefonanlage Kosten? Bringen die neuen Computer eine Leistungssteigerung, die sich in Dollar und Cent ausdrücken lässt? Läuft ein Unternehmen nach der Beratung besser als vorher? Wird ein Versprechen gehalten? Oder einfach nach Aufwand abgerechnet? Noch bis vor einigen Jahren verweigerte der Bundesverband Deutscher Unternehmensberatungen auf Erfolgshonorar aktiven Beratern schlicht die Aufnahme in die Berufsvereinigung.

Doch nicht nur Zeiten ändern sich – die Werte gehen mit. Das lässt sich etwa bei der Münchner Media-Agentur Mediascale schön beobachten. Die rechnet ihre Leistungen – die klassische Betreuung von Werbekunden bei Online-Produkten – nur nach dem Erfolg ab. Wurden neue Kunden gewonnen? Wenn ja, dann gibt es Geld. Geschäftsführer Wolfgang Bscheid ist ein begeisterter Verfechter der Erfolgshonorare, auch „weil sich dadurch die ganze Mechanik der Zusammenarbeit ändert. Es gibt niemanden, der sagen kann: Mir ist egal, ob der Kunde Erfolg hat oder nicht, ich kriege mein Geld auch so.“ Bscheid hat Kunden wie die Telefongesellschaft O2 und die »Financial Times Deutschland« von seinem Konzept überzeugt. Das fordert Mut von den Kunden – denn damit wird eine Kettenreaktion in Gang

gesetzt, deren Folgen relativ radikal sind. Reden allein nützt dann nichts mehr. Denn erfolgsorientiertes Honorar funktioniert nur dann, „wenn alle an einem Strang ziehen. Jeder in der Kette muss da mitmachen, da kann es keine Ausnahmen geben. Es muss eine Win-Win-Situation entstehen, die es nur dann gibt, wenn jeder alle Informationen, sein ganzes Wissen einbringt, nichts verheimlicht und alles transparent ist.“

Denn Risikofreiheit für den Kunden, also das, was viele Auftraggeber an erfolgsorientierten Honoraren reizt, „die gibt es nicht“, betont Bscheid. „Es gibt eine neue Verteilung des Risikos. Ich kann dafür sorgen, dass eine Marketingabteilung ihr Finanzbudget schont. Dafür müssen die Leute aber auch zeigen, dass sie nicht bloß Auftraggeber sind, sondern mit allen Kräften mittun, dass das Ziel gelingt. Dazu braucht man guten Willen, viel Vertrauen – und gute Verträge.“ Weil das alles Dinge sind, die sich leicht beschwören und schnell vergessen lassen, hat Bscheid etwas Pragmatisches eingebaut: „Es muss ein genaues Pflichtenheft geführt werden, in dem festgelegt ist, dass sich niemand zurücklehnt, und genaue Vorgaben, was man erreichen will.“ Das bringe eine Menge an zusätzlichen Nutzen, denn „statt vager Vorstellungen, was bei einer Aktion herauskommen kann, definiert man ein realistisches Ziel, das von niemandem schöngeredet wird, und freut sich, wenn man mehr schafft“.

Guten Willen und Vertrauen: Bei einer Aktion für O2 beispielsweise hatten die Medien, die die Werbung für den Mobilfunkanbieter schalteten, die Wahl aus drei Dutzend verschiedenen Motiven. „Die wissen selbst am besten, was zu ihren Leuten passt. Wenn es um Erfolg geht, muss jeder an seinen Platz – und nicht jeder alles können müssen.“

Das, sagt Wolfgang Bscheid, „ist das Schreiner-Prinzip“. Was das ist? „Wenn ein Handwerker, zum Beispiel ein Schreiner, bei Ihnen zu Hause etwas macht, kommen Sie gar nicht auf die Idee, ihm seine Arbeit zu erklären. Vor Handwerkern hat man Respekt, schließlich kennen sie ihre Werkzeuge, ihre Materialien, sie wissen, was sie tun.“

Das sei „der springende Punkt: Leistung schafft Vertrauen, und wenn diese Maschine mal läuft, kann sie niemand stoppen“.

Schon wert, mal drüber nachzudenken. ---- |

*2002 setzte der deutsche Einzelhandel 2,3 Prozent weniger um als im Jahr zuvor. Besonders schlecht lief das Geschäft mit Gebrauchs- und Verbrauchsgütern: Hier gingen die Umsätze um 5,7 Prozent zurück.*