

Institut für Mittelstandsforschung Bonn

Network-Marketing Konzepte: Ein Vergleich Deutschland und USA

von

Werner Freund

IfM-Materialien Nr. 145

Bonn, im Dezember 2000



Materialien

Institut für Mittelstandsforschung Bonn
Maximilianstraße 20 • D53111 Bonn

Inhalt

Verzeichnis der Abbildungen und Übersichten	III
1. Einleitung	1
2. Grundlagen zum Network Marketing	2
2.1 Definition des Begriffs "Network Marketing"	3
2.1.1 Direktvertrieb	3
2.1.2 Network Marketing	4
2.2 Die Geschichte des Network Marketing	6
2.2.1 Die Vorgeschichte	6
2.2.2 Die Entstehung des Network Marketing	7
2.2.3 Die Boom-Phase des Network Marketing	8
2.3 Die Funktionsmechanismen des Network Marketing	9
2.3.1 Network-Marketing-Unternehmen	9
2.3.2 Vertriebspartner im Network Marketing	11
2.4 Die rechtlichen Grundlagen zum Network Marketing	13
3. Aktuelle Entwicklungen im Network Marketing in den USA und der Bundesrepublik Deutschland	17
3.1 Die jüngeren Entwicklungen des Network Marketing in den USA	19
3.2 Die Entwicklung des Network Marketing in der Bundesrepublik Deutschland	22
3.3 Beispielhafte Entwicklungen von Network-Marketing-Unternehmen in den USA und der Bundesrepublik Deutschland	27
3.3.1 Amway: Marktführer im Network Marketing	27
3.3.2 Quixtar: Network-Marketing-Pionier im E-commerce	29
3.3.3 Herbalife - eines der weltweit wachstumsstärksten Network-Marketing-Unternehmen	31
3.3.4 LR International - das erfolgreichste deutsche Network-Marketing-Unternehmen	33
4. Aktuelle Trends in der Warendistribution und ihre möglichen Auswirkungen auf das Network Marketing	35
4.1 Konsumtrends	35
4.1.1 Die "Faith-Popcorn-Prognose"	35
4.1.2 Die "BBE-Prognose"	38
4.1.3 Die Prognosen des Trendbüro Hamburg	39

4.2	Trends auf der Angebotsseite	41
4.2.1	Weltweit gültige Standards	41
4.2.2	Den Verbraucher direkt erreichen	42
4.2.3	Wertschöpfende Dienstleistungen	43
4.2.4	Netzwerke und Partnerschaften	44
4.2.5	Erfolgsfaktor Mensch	44
4.3	Erfolgsstrategien im Network Marketing	45
4.3.1	Die Nutzung des Internet	46
4.3.2	Die Branchenauswahl	48
4.3.3	Kundenbindungsstrategien	50
4.3.4	Unternehmensethik	51
5.	Zusammenfassung und Ausblick	51
6.	Literaturverzeichnis	56

Verzeichnis der Abbildungen und Übersichten

Abbildung 1:	Umsätze im Direktvertrieb 1995 bis 1998 weltweit	18
Abbildung 2:	USA: Inlandsumsätze im Direktvertrieb zu Verkaufspreisen	19
Abbildung 3:	USA: Umsätze im Direktvertrieb nach Verdienstplänen (1998)	20
Abbildung 4:	USA: Registrierte Verkäufer im Direktvertrieb (1991 bis 1998)	21
Abbildung 5:	USA: Arbeitszeiten der Verkäufer im Direktvertrieb (1998, in Prozent)	22
Abbildung 6:	Umsatzentwicklung im Network Marketing in der Bundesrepublik Deutschland von 1996 bis 1998	23
Abbildung 7:	Umsatzverteilung der Network-Marketing-Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland nach Branchen	24
Abbildung 8:	Umsätze von Network-Marketing-Unternehmen, die in der Bundesrepublik Deutschland tätig sind (2000, in DM)	26
Abbildung 9:	Amway - weltweite Umsatzentwicklung von 1989 bis 1999	28
Abbildung 10:	Herbalife - Umsatzentwicklung von 1989 bis 1999	32
Abbildung 11:	Die Umsatzentwicklung der LR International von 1985 bis 2000	34
Übersicht 1:	Typische Aufgaben eines Network-Marketing-Unternehmens	10
Übersicht 2:	Die wichtigsten Marketing-Trends nach FAITH POPCORN	37

1. Einleitung

Die Warendistribution - ausgehend vom Produzenten über die verschiedenen Handelsstufen bis hin zum Endabnehmer - befindet sich weltweit in einem tiefgreifenden Wandel. Die Unternehmen passen sich neuen Möglichkeiten an und werden selbst zu Akteuren im Veränderungsprozess. In diesem Prozess kristallisieren sich u.a. folgende Schlüsselanforderungen an die Unternehmen heraus: die Reduzierung der Transaktionskosten (durch Internet, E-Commerce, neue Logistikkonzepte, Outsourcing, Kooperationen etc.), verbesserte Serviceleistungen, neue Marketingstrategien (Zielgruppen-Marketing, individuelles Marketing, Empfehlungsmarketing) und die Förderung von Stammkundschaft durch Kundenbindungsprogramme (Einkaufsrabatte, Bonuspunkte, Käuferklubs).

Auf diese Entwicklungen muss sich auch das Network Marketing einstellen. Es kann - wie im Verlauf dieser Studie gezeigt wird - in erheblichem Umfang von neuen Trends profitieren. Es kann andererseits auch andere Vertriebsformen, die in Zukunft typische Network-Marketing-Elemente adaptieren werden, bereichern. Noch ist Network Marketing wenig bekannt, selbst der Begriff "Network Marketing" wird gelegentlich missverstanden und z.B. mit "Werbung über Internet" verwechselt. Was also ist Network Marketing?

Network Marketing ist eine spezielle Form des Direktvertriebs. Sie ist in den 40er Jahren in den USA entstanden, um eine besonders schnell wachsende Nachfrage nach bestimmten Produkten effizient bedienen zu können. Heute setzen Network-Marketing-Unternehmen weltweit ca. 100 Mrd. US \$ an Waren um. Die jährlichen Wachstumsraten dieser Vertriebsform liegen weit über denjenigen der meisten alternativen Vertriebsformen. Fünf Gründe sprechen dafür, sich gerade jetzt näher mit Network Marketing zu befassen:

- Network Marketing ist eine der am schnellsten wachsenden Vertriebsformen.
- Network Marketing motiviert Tausende von Menschen für eine selbstständige Tätigkeit, bildet sie aus und unterstützt sie darin, erfolgreich zu werden.
- Network Marketing schafft "Beziehungsnetzwerke" und damit wertvolle Stammkundschaften - ein Aspekt, dessen Bedeutung Produzenten und Händler mit Blick auf "vagabundierende" Kunden im Internet hoch einschätzen.

- Network Marketing eröffnet neuen Produkten oder neuen Unternehmen einen Zugangsweg zu Absatzmärkten neben den im klassischen Einzelhandel knappen Regalplätzen.
- Network-Marketing-Konzepte lassen sich auch mit anderen Handelsformen kombinieren, so dass Produzenten, Großhändler und mittelständische Einzelhändler bewährte Network-Marketing-Strategien imitieren können.

Die Bedeutung des Network Marketing ist in Deutschland - absolut betrachtet - noch gering. Dies liegt sicher auch an dem weitgehend schlechten Ruf, den sich diese Vertriebsform durch einzelne "schwarze Schafe" in der Vergangenheit erworben hat. Daher sind neben ökonomischen Kriterien auch wirtschaftsethische Aspekte in die Analyse des Network Marketing zu integrieren.

Die vorliegende Studie verfolgt das Ziel, einen ersten Einblick in aktuelle Entwicklungstendenzen der Vertriebsform Network Marketing zu geben. Hierfür werden zunächst in Kapitel zwei einige grundlegende Inhalte vorgestellt, und zwar die Definition, die Entstehungsgeschichte, die Funktionsmechanismen sowie die rechtlichen Grundlagen des Network Marketing. Kapitel drei zeigt die quantitative Entwicklung des Network Marketing in den USA und in Deutschland auf. Es beschreibt zudem anhand von vier Beispielen aus sehr erfolgreichen bzw. erfolgversprechenden Network-Marketing-Unternehmen die beeindruckenden Wachstumschancen, die im Konzept dieser Vertriebsform liegen. Bei professioneller Umsetzung können diese auch in einem sehr schwierigen Wettbewerbsumfeld realisiert werden. Das vierte Kapitel beschreibt aktuelle Trends auf der Konsumenten- und der Unternehmensseite, aus denen sich neue Chancen und neue Herausforderungen für das Network Marketing ergeben. Die Untersuchung endet mit einer Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse sowie einem kurzen Ausblick.

2. Grundlagen zum Network Marketing

In diesem Kapitel wird Network Marketing zunächst definiert und als eine spezielle Form des Direktvertriebs vorgestellt. Weiterhin betrachten wir die Geschichte des Network Marketing. Sie zeigt, dass diese Vertriebsform "notgedrungen" entwickelt wurde, um die hohe Aufnahmebereitschaft eines Marktes für neue Produkte deutlich schneller zu bedienen. Schließlich stellt dieses Kapitel grundlegende Funktionsmechanismen des Network Marketing vor.

2.1 Definition des Begriffs "Network Marketing"

Network Marketing ist eine spezielle Form des Direktvertriebs. Daher werden zunächst unterschiedliche Definitionen des Direktvertriebs aufgeführt.

2.1.1 Direktvertrieb

Für den Direktvertrieb existieren verschiedene Definitionen. Je nach gewählter Definition fallen hierunter in Deutschland jährlich ca. 4 Mrd. DM oder aber 400 Mrd. DM Umsatz. Die folgende Definition fasst den Direktvertrieb in einer weiten Abgrenzung:

Definition 1:

"Direktvertrieb ist der Absatz von Konsumgütern und Dienstleistungen an gewerbliche Verwender und private Haushalte durch den Hersteller ohne Einschaltung von selbständigen Handelsbetrieben."¹

Diese Definition bedeutet, dass zum Direktvertrieb auch der Verkauf von Versicherungen, von Fertighäusern bis hin zum Verkauf der Dienstleistungen im Handwerk zählt. Ebenfalls zählen hierzu z.B. der Verkauf auf Messen und Veranstaltungen, Tele-Shopping etc.

Definition 2:

Nach einer engen Definition hingegen ist der Direktvertrieb "der persönliche Verkauf von Waren in der Wohnung eines Letztverbrauchers nach anbieter-initiiertes Kontaktaufnahme".²

Diese Definition stammt vom Arbeitskreis "Gut beraten - Zuhause gekauft" e.V. In diesem Arbeitskreis haben sich die Unternehmen des Direktvertriebs in Deutschland zusammengeschlossen. Sie setzen Waren im Wert von ca. 4 bis 4,5 Mrd. DM jährlich um.

Eine dritte Definition des Direktvertriebs stammt von der Direct Selling Association, einem weltweiten Zusammenschluss von Direktvertriebsunternehmen.

¹ Definition nach TIETZ, zitiert nach ZACHARIAS (1999).

² Arbeitskreis "Gut beraten - Zuhause gekauft" e.V., zitiert nach ZACHARIAS (1999).

Definition 3:

Demnach ist der Warenhandels-Direktvertrieb "der Verkauf von Waren an Verbraucher, vornehmlich im Bereich einer Privatwohnung oder am Arbeitsplatz oder an anderen Orten außerhalb ständiger Geschäftsräume nach persönlicher Beratung und Vorführung durch einen Außendienstmitarbeiter".³

Nach dieser Definition zählen der Versandhandel, der Verkauf über Telefon, Fernsehen, Internet sowie auch der Verkauf auf Messen und Märkten nicht zum Direktvertrieb. Der Direktvertrieb in diesem Sinne setzt in Deutschland ca. 1,9 Mrd. DM jährlich um.

2.1.2 Network Marketing

Network Marketing bildet eine Sonderform des Direktvertriebs im engeren Sinne (gemäß Definition 3). Im Network Marketing steht neben dem Hersteller der Produkte eine Vertriebsorganisation, die aus selbstständigen Unternehmern, sog. Warenpräsentatoren, besteht. Diese Warenpräsentatoren vermitteln die Waren des Herstellers an den Konsumenten. Das Besondere an Network Marketing ist folgender Aspekt: Neben ihren Aufgaben im Verkauf haben die Warenpräsentatoren die Möglichkeit, eine eigene Vertriebsorganisation aufzubauen, also weitere Warenpräsentatoren zu gewinnen, die ebenfalls die Produkte des Herstellers an den Kunden vermitteln. Aus den Verkäufen der selbst aufgebauten Vertriebsstruktur erhalten die Warenpräsentatoren eine Provision. Aus diesem System ergibt sich eine dynamisch wachsende Vertriebsorganisation. Entsprechend kann Network Marketing wie folgt definiert werden:

Definition:

Network Marketing ist die Vermittlung von Konsumgütern durch Warenpräsentatoren direkt an Endverbraucher und bietet die Möglichkeit des Aufbaus einer eigenen Vertriebsorganisation.⁴

Im Network Marketing oder auch Multi Level Marketing (MLM) haben die Vertriebspartner (Warenpräsentatoren), die alle auf selbständiger Basis arbeiten,

³ Definition in Anlehnung an die Direct Selling Association (DAS), zitiert nach ZACHARIAS (1999).

⁴ Definition nach ZACHARIAS (1999).

ein größeres Aufgabengebiet als ihre Kollegen im normalen Direktvertrieb. Neben der Kundengewinnung und Kundenpflege besteht die Aufgabe, die neu angeworbenen selbständigen Vertriebspartner auszubilden und sich um deren Erfolg zu kümmern. Damit erfüllen diese sog. "Networker" gleichzeitig die Funktionen eines Verkäufers und eines Verkaufsleiters. Dafür erhalten sie neben den Provisionen auf die direkt von ihnen getätigten Verkäufe zusätzliche Provisionen auf die Umsätze der von ihnen betreuten Vertriebspartner. Auch diese Vertriebspartner besitzen in diesem System die Möglichkeit, wiederum neue Vertriebspartner anzuwerben, die jeweils eigene Gruppen aufbauen. So ergeben sich im Network Marketing nach einiger Zeit viele Vertriebsebenen - daher stammt auch der Begriff "Multi Level Marketing" (MLM). Die Aufteilung der Vergütung auf die einzelnen Vertriebs- und Hierarchieebenen - und damit die Vergütung zwischen Verkaufs- und Betreuungsarbeit - wird von den einzelnen Unternehmen unterschiedlich gehandhabt. Das Entlohnungssystem wird üblicherweise in der Branche als "Marketingplan" bezeichnet.

Für die Vertriebspartner ist Network Marketing sehr attraktiv, da hier sehr hohe Einkommen erzielt werden können. Hohe Einkommen stammen in der Regel nur zu einem geringen Teil aus selbst getätigten Verkäufen. Vielmehr tragen hierzu die Umsatzbeteiligungen an den Verkäufen der selbst aufgebauten und betreuten Vertriebsstruktur, dem sog. Netzwerk, bei. Damit zielt die Anreizstruktur im Network Marketing auf den schnellen Ausbau der eigenen Vertriebsstruktur und einer professionellen Betreuung dieser Struktur hin, die wiederum das Ziel verfolgt, die Vertriebspartner zu unterstützen und in ihrem Erfolg zu fördern. Erfolgreich wird daher im Network Marketing derjenige, der sich sowohl auf die Kunst des Verkaufens als auch auf die Kunst der "Pflege von menschlichen Beziehungen in Netzwerken" versteht. Im Network Marketing langfristig und nachhaltig erfolgreich selbstständig sein zu können stellt also hohe Anforderungen an die fachliche und persönliche Qualifikation.

Daher sind nur wenige Menschen dafür geeignet, im Network Marketing erfolgreich hauptberuflich zu arbeiten. Andererseits - hier liegt ein besonderer Reiz des Network Marketing - bietet sich für all diejenigen, die neben ihrem Beruf oder neben einer Tätigkeit als Schüler, Student, Hausfrau oder im Ruhestand etc. ein Zusatzeinkommen erwirtschaften wollen, die Chance, nahezu ohne finanziellen Einsatz und damit ohne Risiko ein eigenes "Geschäft" aufzubauen.

en.⁵ Dies ermöglicht vielen Personen erste Erfahrungen mit der Selbständigkeit und eventuell auch wirtschaftlichen Erfolg. Damit kann Network Marketing - idealtypisch umgesetzt - einen erheblichen, gesellschaftspolitisch relevanten Beitrag für die Motivation, die fachliche und persönliche Ausbildung zur Selbständigkeit leisten.

Andererseits weckt die Branche bei vielen Menschen die Erwartung, mit Leichtigkeit sehr hohe Einkommen erzielen zu können. Dies wird von Einzelnen zwar immer wieder erreicht, aber i.d.R. nur bei entsprechender Begabung und hohem Engagement. Für die Masse der Menschen ist Network Marketing nicht die "Goldmine", die sie über Nacht zum Millionär macht, wie dies viele Broschüren und Bücher über Network Marketing weis machen wollen. Network-Marketing-Unternehmen bieten aber gute Konditionen für den eigenen Einkauf und die Chance auf ein wachsendes Nebeneinkommen.

Der Wunsch, über Network Marketing schnell reich zu werden, hat in der Vergangenheit immer wieder zu unseriösen Praktiken in der Branche geführt. Dies lag zum Teil an schnellen Verkaufsabschlüssen, die durch speziell trainierte Verkaufstechniken provoziert wurden und Kunden übervorteilt haben. Daneben wurden Umsätze durch das Versprechen eines schnellen Gewinns über die Vervielfältigung von Auszahlungen (Schneeballsystem) forciert. In seinen Ursprüngen ist Network Marketing jedoch ein seriöses und - aus Sicht der Unternehmen - transaktionskostengünstiges Vertriebssystem. Betrachten wir daher im folgenden Abschnitt die Entstehungsgeschichte des Network Marketing.

2.2 Die Geschichte des Network Marketing

2.2.1 Die Vorgeschichte

Die Ursprünge des Network Marketing liegen im Direktvertrieb und damit mehr als 130 Jahre zurück. Eine der ersten Firmen, die auf direktem Weg ihre Ware anbot, war die South Western Company, die 1868 begann, Bibeln von Tür zu Tür zu verkaufen. Zu den Pionieren der Branche gehörte auch die Watkins Inc. Das 1885 gegründete Unternehmen existiert noch heute. Im Jahre 1911, also 26 Jahre nach Unternehmensgründung, hatte Watkins bereits 2.500 Distributoren: ein Ergebnis des enormen Wachstums in dieser damals noch neuen

⁵ Vgl. MAASS/MAY-STROBL (2000).

Vertriebsform. Diese Vertriebsform hatte noch keine politische Lobby. In jenen Jahren schlossen sich daher die amerikanischen Direktvertriebsunternehmen in der National Association of Direct Selling Companies zusammen.⁶

Das erste Unternehmen im Direktvertrieb, dem wirtschaftlich der große Durchbruch gelang, ist die im Jahre 1886 gegründete California Perfume Company, die heute unter dem Namen Avon bekannt ist. Die Gründer, David McConnell und seine Frau Lucy, waren ihrer Zeit in mancher Hinsicht weit voraus. Z.B. ermöglichten sie Frauen, in das Wirtschaftsleben einzutreten, 34 Jahre bevor ihnen das Wahlrecht zugesprochen wurde. Erst im Jahre 1939 firmierte das Unternehmen unter dem Namen Avon Products. Die Produkte und die Philosophie von Avon trafen insbesondere den Zeitgeist der 50er bis 70er Jahre. Das Unternehmen expandierte mit großem Erfolg und erzielte im Jahre 1978 erstmals einen Umsatz von 2 Mrd. Dollar.

2.2.2 Die Entstehung des Network Marketing

Nach dem II. Weltkrieg entwickelte sich in den USA der Markt für Nahrungsergänzungsmittel - damit begann die Geschichte des Network Marketings. In den 40er Jahren verkaufte das Direktvertriebsunternehmen California Vitamins über ihren Vertreterstamm so erfolgreich freiverkäufliche Vitaminpräparate, dass Vertriebsengpässe auftraten. Das Unternehmen hätte weit größere Umsätze erzielen können, wenn es die Zahl der Verkäufer schneller hätte ausbauen können. Die Geschäftsleitung kam auf die Idee, die eigenen Verkäufer für die Suche nach neuen Vertriebspartnern einzuspannen. Sie wurden aufgefordert, im Kreis ihrer Freunde, Bekannten und Kunden nach neuen Vertretern zu fahnden. Dafür erhielten sie 2 % Provision auf die Umsätze der von ihnen geworbenen Verkäufer. Das war die Geburtsstunde von Network Marketing bzw. Multi Level Marketing (MLM).⁷

Das System des Network Marketing erwies sich als außerordentlich erfolgreich. Bald begannen auch andere Unternehmen, nach diesem Prinzip zu arbeiten. So entwickelte sich bis in die 70er Jahre ein Bestand von ca. 30 Network-Marketing-Firmen.

⁶ Vgl. NETWORK PRESS (1999), Sonderdruck, S. 1-6.

⁷ Vgl. STRACHOWITZ (2000), S. 18.

Durch den Erfolg des Konzeptes in Versuchung geführt, kamen sog. "Schneeballsysteme" oder "Pyramidensysteme" auf, die - vereinfacht dargestellt - ähnlich wie bei verbotenen Kettenbriefen bei neu gewonnenen Mitgliedern Gelder einsammelten, um sie an die oberen Ebenen auszuzahlen. Solche Systeme bringen den Initiatoren hohe Gewinne, funktionieren schließlich aber nach dem Prinzip "den letzten beißen die Hunde". Unter solchen Missbräuchen durch einzelne litt in den 70er Jahren die gesamte Network-Marketing-Branche. Die dynamische geschäftliche Entwicklung dieses neuen Systems hatte die Gesetzgebung überholt, die sich nun erstmals mit der Frage auseinandersetzte, ob Network Marketing ein legales Vertriebssystem oder etwa doch generell etwas so Anrüchiges wie verbotene Kettenbriefe sei. Schließlich erklärte in den 70er Jahren die US-Organisation "The Federal Trade Commission (FTC)" alle Multi-Level-Marketing-Firmen zu illegalen Unternehmen. Die Branche war entsetzt und schien vor ihrem Ende zu stehen.

2.2.3 Die Boom-Phase des Network Marketing

Amway, bereits Mitte der 70er Jahre eines der größeren Network-Marketing-Unternehmen - es stand damals an der Umsatzschwelle zu 1 Mrd. US \$ -, zog vor Gericht und klagte gegen den Beschluss der FTC. Der Prozess dauerte vier Jahre und endete 1979 mit einem eindeutigen Urteil: Network Marketing ist - seriös betrieben - eine uneingeschränkt legale Vertriebsform!

Damit begann ein Boom, der die Zahl der Network-Marketing-Unternehmen in Nordamerika von damals ca. 35 Unternehmen auf bis über 1.000 bis zum heutigen Tag in die Höhe schießen ließ.⁸ Parallel dazu weiteten die bestehenden Network-Marketing-Unternehmen ihr Geschäft auf andere Kontinente aus. Am erfolgreichsten verlief die Internationalisierungsstrategie in Asien. Auch in Europa entwickelte sich Network Marketing rasant, dort zunächst in England. Deutschland, das als der attraktivste Markt betrachtet wurde, hatte sich gerade erst an den klassischen Direktvertrieb gewöhnt. Erst in den 80er Jahren wurden die ersten rein deutschen Network-Marketing-Unternehmen gegründet. Nach wie vor ist die Branche eindeutig dominiert von amerikanischen Firmen.

⁸ Vgl. STRACHOWITZ (2000), S. 18.

Um einen Einblick in die Funktionsmechanismen des Network Marketing zu vermitteln, werden im folgenden Abschnitt beispielhaft einige erfolgreiche Network-Marketing-Konzepte vorgestellt.

2.3 Die Funktionsmechanismen des Network Marketing

In diesem Abschnitt wird Network Marketing zunächst aus Sicht der Unternehmen, anschließend aus Sicht der selbstständigen Vertriebspartner dargestellt.

2.3.1 Network-Marketing-Unternehmen

Network Marketing stellt aus Sicht der Produzenten einen Vertriebsweg dar, der bei geringen Transaktionskosten und geringen Risiken ein hohes Wachstum der Umsätze ermöglicht. Dies gelingt allerdings nur unter bestimmten Voraussetzungen. Dazu zählen: ein konkurrenzfähiges Produkt, für das ein hohe, noch nicht gesättigte Nachfrage besteht, ein für mögliche Kunden leicht verständliches und für mögliche neue Berater leicht zu erlernendes Präsentationskonzept für dieses Produkt (Multiplizierbarkeit des Geschäfts), ein fairer und motivierender Marketingplan (Vergütungskonzept) und schließlich eine funktionierende Logistik.

Die Transaktionskosten eines Network-Marketing-Unternehmens sind u.a. deshalb gering, weil das Unternehmen nur minimale Werbung betreibt. Werbung funktioniert vielmehr über Mund-zu-Mund-Empfehlungen innerhalb des sich aufbauenden Kunden- bzw. Beraternetzwerkes. Das Werbematerial und die Vorführprodukte bezieht der selbständige Berater beim Unternehmen auf eigene Rechnung. Im Gegenzug erhält er eine erfolgsabhängige Provision. Dieses Konzept hält das Unternehmen weitgehend frei von Fixkosten. Es werden möglichst viele Transaktionen erfolgsabhängig vergütet. Selbst angebotene Beraterschulungen werden von in der Hierarchie höher stehenden Vertrieblern auf eigene Zeit und Rechnung angeboten. Die Motivation hierzu liegt in der Vorstellung, dass die Berater durch gute Aus- und Weiterbildungsangebote erfolgreicher werden. Damit steigt das Einkommen der übergeordneten Struktur. Somit werden letztendlich alle Berater des Unternehmens zu erfolgsorientiertem Denken und Handeln motiviert.

Grundsätzlich sind Network-Marketing-Unternehmen neben dem Vertrieb der Produkte in erster Linie als Dienstleister für ihre Kunden und Berater gefordert: Zu den Kunden pflegen sie einen engen Kontakt mit dem Ziel, sie langfristig

als Stammkunden an das Unternehmen zu binden, den Beratern werden umfangreiche Serviceleistungen angeboten, um sie möglichst leicht zum Erfolg zu führen. Die folgende Übersicht gibt einen Überblick über die wichtigsten Leistungen eines typischen Network-Marketing-Unternehmens:

Übersicht 1: Typische Aufgaben eines Network-Marketing-Unternehmens

- | | |
|--|---------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Das Produktspektrum: Eigenentwicklungen, Zukäufe und Einhaltung der Qualitätsstandards. 2. Die Produkthaftung: z.B. Haftungsübernahme durch eine Versicherung für von fehlerhaften Produkten verursachte Schäden. 3. Die Gesetzeskonformität: Landesspezifische Genehmigungen für Produkte, rechtliche Prüfung des Systems, insbesondere des Marketingplans. Die Zusammenarbeit mit erfahrenen Anwälten sollte sichergestellt sein. 4. Die Gewährleistung: Einhaltung gesetzlich vorgeschriebener Garantien für Rücknahmen von Produkten; Einhaltung von Widerrufsfristen. 5. Die Richtlinien: Einheitliche Standards für den Geschäftsaufbau, die Aussagen über Produkte und deren Überwachung. 6. Die Logistik: Bestellannahme, Warenlieferung und Bevorratung, Reklamationen. 7. Der Customer-Service: Betreuung der Berater und ggf. der Endkunden. 8. Der Marketingplan: Erstellung einheitlicher und verständlicher Abrechnungsmodelle, Anpassungen und Auszahlungen der Provisionen an den Vertrieb. 9. Das Marketingmaterial: Erstellung einheitlicher Imagebroschüren, Produkt-Videos, -audios und Geschäftsunterlagen. 10. Die Administration: Provisionsabrechnungen, Strukturreporte, Pflege der Kundendaten. 11. Die Incentives: Attraktive Belohnungen für Höchstleistungen als wichtiges Instrument zur allgemeinen Motivation. 12. Die Ausbildung: Das Unternehmen muss gute Ausbildungsunterlagen erarbeiten und diese stets aktualisieren. Es sollte alle 3-6 Monate eine firmenorganisierte Veranstaltung initiieren, um ein nationales Forum für den Erfahrungsaustausch zu bilden. 13. Die Expansion: Eröffnung neuer Märkte, um den Distributoren ein internationales Geschäft zu ermöglichen. 14. Die Öffentlichkeitsarbeit: Darstellung des Unternehmens in den Medien oder Reaktion auf Medienberichte. | <small>© IfM Bonn</small> |
|--|---------------------------|

Quelle: Vgl. NETWORK PRESS (2000), Nr. 23, S. 35.

Dieses Aufgabenspektrum professionell zu erfüllen, fällt insbesondere neu gegründeten Unternehmen im Network Marketing schwer. Daher wundert es

nicht, dass mehr als 80 % aller neu gegründeten Network-Marketing-Firmen innerhalb der ersten 18 Monate wieder vom Markt verschwinden.⁹

Die Qualität eines Network-Marketing-Unternehmens zeigt sich neben der Attraktivität seiner Produkte vor allem darin, dass die Arbeit der Vertriebspartner maximal unterstützt und dadurch einfach und "multiplizierbar" gemacht wird. Aus diesem Grund können Menschen unabhängig von Vorbildung und Alter in einem entsprechend den o.g. Anforderungen organisierten Network-Marketing-Unternehmen erfolgreich werden, und das sowohl haupt- als auch nebenberuflich bei relativ geringen Finanzierungsrisiken.

2.3.2 Vertriebspartner im Network Marketing

Wie funktioniert Network Marketing aus der Sicht des Vertriebspartners? An erster Stelle steht das Produkt. Es muss sich von anderen Produkten abheben z.B. durch erkennbare neue Merkmale, durch einen größeren Nutzen, den es bietet, eine überlegene Qualität, ein besonderes Design, einen günstigeren Preis oder durch einen besseren Service. In jedem Fall sollte das Produkt einen für Kunden wahrnehmbaren Vorteil bieten. An zweiter Stelle steht der Marketingplan. In der Möglichkeit, über Verkäufe Dritter mitzuverdienen, liegt der wesentliche Vorteil gegenüber anderen Formen der Warendistribution. Daher werden im folgenden kurz die Grundelemente typischer Network-Marketing-Konzepte aufgezeigt, die im Detail allerdings von unterschiedlichen Unternehmen entsprechend unterschiedlich ausgearbeitet sind. Aus der Sicht eines Vertrieblers lässt sich der Aufbau eines üblichen Network-Marketing-Systems in die folgenden drei Phasen einteilen:

- Aufbau des eigenen Kundenstammes;
- Aufbau von eigenen Vertriebslinien durch Akquisition neuer Berater;
- Stabilisierung und Ausbau des Kunden- und Beraterstammes.¹⁰

In der ersten Phase der Kundengewinnung erweist sich die Wettbewerbsfähigkeit der Produkte. Der Berater lernt die Produkte näher kennen, indem er sie nach und nach selbst erprobt und vertiefende Produktschulungen besucht. Außerdem kann er Seminare über die Unternehmensphilosophie, über Ver-

⁹ Vgl. NETWORK PRESS (1999), Sonderdruck, S. 3.

¹⁰ Vgl. hierzu auch WEHLING (1994), S. 207 ff.

kaufstechniken bis hin zu Persönlichkeits- bzw. Erfolgsschulungen besuchen, die in der Regel kostenlos angeboten werden. Der Berater kann zunächst nebenberuflich (mit angemeldetem Gewerbe) ausprobieren, ob ihm diese Arbeit gefällt und inwieweit er das Interesse anderer Personen für die angebotenen Waren und begleitenden Dienstleistungen wecken kann. Zumeist beginnen die Aktivitäten im Freundes- und Bekanntenkreis und weiten sich über Empfehlungen oder Einladungen zu Party-Präsentationen systematisch aus. Das Einkommen in dieser Phase besteht ausschließlich aus Provisionen für die erzielten Umsätze.

In der zweiten Phase werden zusätzlich zum Verkauf eigene Vertriebslinien durch die Akquisition neuer Berater aufgebaut. Der Berater muss in dieser Phase den Marketingplan erklären können und bereit sein, die von ihm geworbenen Berater in ihrer Einarbeitung zu unterstützen. Er begleitet die Neuen bei deren ersten Kundenkontakten. Dies erfolgt in der Regel ebenfalls zunächst im Bekanntenkreis. Als Berater einzusteigen kann für diejenigen, die bereits Kunden des Unternehmens sind, drei Vorteile bringen: erstens günstigere Einkaufskonditionen, als man sie im Kundenstatus hätte, zweitens die Chance auf ein (begrenzt)es) Zusatzeinkommen durch Verkäufe und drittens die Hoffnung auf wachsende Einnahmen aus den Umsatzbeteiligungen des selbst geworbenen Beraternetzes. Diese Einnahmen honorieren die Anwerbung, Schulung und Betreuung der neuen Berater, was Zeit und Energie erfordert, die für eigene Verkäufe nicht mehr aufgewendet werden kann. Die Provisionssysteme einzelner Network-Marketing-Unternehmen sind unterschiedlich gestaltet und dabei häufig so ausgefeilt, dass selbst langjährige Berater sie nicht bis in die letzten Details kennen. Daher wird hier auf die Darstellung weiterer Details verzichtet.

In der dritten Phase erfolgt die Stabilisierung und der weitere Ausbau des Kunden- und Beraterstammes. Der Berater wächst zunehmend aus seiner Rolle als Verkäufer in die Rolle einer Führungskraft im Vertrieb mit den Aufgaben der Akquisition, der Motivation sowie der Aus- und Weiterbildung von weiteren Mitarbeitern. In dieser Phase unterstützen etablierte Network-Marketing-Unternehmen ihre Berater durch ein umfangreiches Angebot an Broschüren, Büchern, Videos, Audiokassetten, Seminaren und Workshops darin, diese Aufgaben professionell erlernen und weitergeben zu können. Die Phase der Stabilisierung der Anfangserfolge ist die wichtigste und zugleich die schwierigste. Entscheidend ist hier häufig, wie stark die Unternehmen ihre Berater unterstützen.

Die zuvor skizzierten Phasen sind zeitlich nicht exakt voneinander zu trennen. Erfolg hängt in allen Phasen vom persönlichen Engagement und Geschick ab. So können einzelne Berater innerhalb kurzer Zeit hohe Einkommen erreichen, die meisten hingegen brechen ihr Engagement bereits in der ersten Phase ab.

Da Network-Marketing-Konzepte zumeist übertrieben hohe Erfolgserwartungen wecken, sind Enttäuschungen vorprogrammiert. Dennoch ist die Gründung eines selbständigen Unternehmens in dieser Branche relativ leicht, weil viele Network-Marketing-Unternehmen ihren neuen Beratern gute Startbedingungen bieten. Diejenigen, die im Network Marketing nicht erfolgreich werden, finden hier trotzdem ein hervorragendes Übungsfeld vor, in dem sie ohne Risiko mit der Selbständigkeit experimentieren, eine Fülle an Kenntnissen erwerben und praktisch umsetzen können.

Wenn auch "Jedermann" Network Marketing leicht erlernen kann - zumindest für kleine Erfolge - so sind dabei doch einige Vorschriften zu beachten, die sicherstellen wollen, dass die Rechte anderer nicht verletzt werden. Diese werden im folgenden Absatz betrachtet.

2.4 Die rechtlichen Grundlagen zum Network Marketing

Für Network-Marketing-Unternehmen sind die rechtlichen Grundlagen in Deutschland nicht explizit geregelt wie es beispielsweise in Großbritannien der Fall ist. So gelten für die Tätigkeit dieser Unternehmen vorwiegend das Handelsgesetzbuch (HGB), die Gewerbeordnung (GewO) sowie das Haustür-Widerrufgesetz (Haus TWG).¹¹ Darüber hinaus bestehen weitere Vorschriften bzw. eine aktuelle Rechtsprechung über verschiedene Formen des Direktmarketing, unabhängig davon, ob es sich bei den Ausübenden um Network-Marketing- oder andere Unternehmensformen handelt. In diesen Vorschriften sind der Vertreterbesuch, der adressierte Werbebrief, das Telefonmarketing, das Telefaxmarketing und die E-mail-Werbung geregelt.¹²

Grundsätzlich beruht die Tätigkeit von Network-Marketing-Unternehmen auf Art. 2, Abs. 1 und Art. 12 des Grundgesetzes. Art. 2 besagt, dass jeder ein Recht auf freie Persönlichkeitsentfaltung besitzt, so lange er damit nicht

¹¹ Vgl. ZACHARIAS (1998), S. 27.

¹² Vgl. SIEGERT (2000), S. 42 ff.

Rechte anderer verletzt oder gegen die guten Sitten verstößt. Art. 12 bewertet die Berufsfreiheit in Deutschland.

Der Berater eines Network-Marketing-Unternehmens ist nach § 84 HGB ein Handelsvertreter. Danach ist jeder Handelsvertreter ein selbständiger Gewerbetreibender, sofern er seine Tätigkeit und seine Arbeitszeit frei gestalten kann. Aus dieser Situation ergibt sich zwingend, dass er sein Gewerbe beim zuständigen Gewerbeamt anmelden muss. So muss nach § 14 GewO jede Aufnahme eines Gewerbes bei der Stadtverwaltung angezeigt werden. Bei Nachweis der persönlichen Eignung kann jeder ein Gewerbe anmelden. Als Eignungskriterien gelten:

- Nachweis der Unbedenklichkeit aufgrund eines polizeilichen Führungszeugnisses;
- Zuverlässigkeit der Person (vgl. auch § 35 GewO, da bei Unzuverlässigkeit des Gewerbetreibenden die Ausübung des Gewerbes zum Schutze der Allgemeinheit oder der im Betrieb Beschäftigten untersagt werden kann);
- Leistungsnachweise (diese sind aber nur bei Gewerben, die einer besonderen Genehmigung bedürfen, zu erbringen, z.B. im Gaststättengewerbe).

Nach § 1, Abs. 2, Nr. 1 HGB ist ein Network-Marketing-Mitarbeiter ein Musskaufmann. Bei Nebenerwerb ist er nach § 4 HGB Minderkaufmann und nach § 84 HGB gilt er als Handelsvertreter.

Darüber hinaus ist im Zusammenhang mit Network Marketing das Haustür-Widerrufgesetz von Bedeutung. Dieses Gesetz wurde verabschiedet, um Kunden generell bei Geschäften zu schützen, die in ihrer Privatsphäre stattfinden. Das Gesetz gewährt dem Kunden grundsätzlich ein einwöchiges Widerrufsrecht bei allen Geschäften, die in § 1, Abs. 1 Haus TWG erwähnt werden. Dazu zählen auch Geschäftsabschlüsse in der Privatwohnung oder am Arbeitsplatz.

Eine speziell für Network-Marketing-Unternehmen zentrale Rechtsvorschrift ergibt sich aus § 6c des UWG zur Regelung unlauteren Wettbewerbs. Dieses Gesetz betrifft die sog. progressive Kundenwerbung. Diese Regelung besagt: "Wer es im geschäftlichen Verkehr ... unternimmt, Nichtkaufleute zur Abnahme von Waren durch das Versprechen zu veranlassen, ihnen besondere Vorteile für den Fall zu gewähren, dass sie andere zum Abschluss gleichartiger Geschäfte veranlassen, denen ihrerseits nach der Art der Werbung derartige

Vorteile für eine entsprechende Werbung weiterer Abnehmer gewährt werden sollen, wird ... bestraft (vgl. § 6c UWG).

Zwei wesentliche Merkmale des § 6c UWG bilden zum einen die Verlagerung des Geschäftsrisikos auf den Kunden und zum zweiten ein glücksspielartiger Charakter, was beides im Network Marketing nicht der Fall ist.¹³ § 6c UWG verbietet nicht generell progressive Absatzsysteme und die Eingliederung von Laien in die Vertriebsstruktur, sondern erst dann, wenn der Systembetreiber allein für die Anwerbung Dritter einen Vorteil verspricht. Im Network Marketing aber entsteht kein Vorteil durch die bloße Anwerbung neuer Vertriebspartner. Diese Vorteile entstehen erst, wenn der Angeworbene die Ware, die er vom Hersteller direkt und nicht vom Anwerber bezieht, verkauft hat. In diesem Fall erhält der Anwerber eine Provision, die nicht als Vorteil für die Anwerbung gezahlt wird, sondern als Entschädigung für die Mühe und die Arbeit, die der Anwerber hatte. Darüber hinaus enthalten die Provisionen eine Erfolgskomponente, d.h. sie sind leistungsabhängig und wirken daher nicht wie ein Glücksspiel.¹⁴

Vor dem Hintergrund des § 6c UWG ist es für Network-Marketing-Systeme wichtig, dass sie keine unrealisierbaren Verdienstmöglichkeiten vorspiegeln, keine Spiellust wecken und auch nicht die Leichtgläubigkeit und Unerfahrenheit von Laien ausnutzen. Werden diese Spielregeln beachtet, besteht auch kein strafwürdiges Verhalten.

Typisch für das Network Marketing sind alle Methoden der Werbung, die den Kunden persönlich unter seiner Adresse ansprechen. Auch dabei gilt es, die rechtlichen Grenzen zu beachten. Diese sind in § 1 UWG abgefasst, der sich am Verbraucherschutz orientiert und die Zulässigkeit einer Wettbewerbsbehandlung von den "guten Sitten" im Wettbewerb abhängig macht. In diesem Paragraphen kommt es auf Auslegung und auf die Rechtsprechungspraxis an, denn sog. "gute Sitten" können sich im Laufe der Jahre und mit der Entwicklung der Technik ändern. Der heutige Stand der Rechtsprechung bezüglich der wichtigsten Werbemethoden ist wie folgt:

- Der Vertreterbesuch: Als Urform der werblichen Akquisition genießt der persönliche Verkauf "an der Haustür" - im Unterschied zu neueren Verkaufs-

¹³ Vgl. BRAMMSEN/LEIBLE (1997), S. 5.

¹⁴ Vgl. ebenda, S. 8.

techniken - seit Jahrhunderten einen gewährten Besitzstand. Entsprechend bescheinigt die Rechtsprechung dem Vertreterbesuch die rechtliche Zulässigkeit, im Unterschied zu telefonischen Akquisitionskontakten. So ist also der Vertreterbesuch zulässig, seine telefonische Ankündigung jedoch nicht.

- Der adressierte Werbebrief: Der Werbebrief ist eine rechtlich unproblematische Form der Direktwerbung und unterliegt keinen Beschränkungen, so lange er nicht versucht, über seine Absicht zu täuschen. Werbung muss also als Werbung erkennbar bleiben und niemand darf gegen seinen ausdrücklich geäußerten Willen beworben werden. Der ausdrückliche Widerspruch gegen die Zusendung von Werbebriefen eines bestimmten Absenders macht eine weitere Zusendung unzulässig. Der Verbraucher hat darüber hinaus nach § 28, Abs. 3 Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) ein Widerspruchsrecht gegen die Verwendung seiner personenbezogenen Daten zu Werbezwecken oder zur Markt- und Meinungsforschung.
- Telefonmarketing: Im Telefonmarketing unterscheidet man zwischen dem passiven - wenn also ein Interessent oder Kunde von sich aus ein Unternehmen anruft - und dem aktiven Telefonmarketing, wenn das Unternehmen selbst initiativ Kunden anruft. Das passive Telefonmarketing unterliegt grundsätzlich kaum Beschränkungen. Bei kostenpflichtigen Telefonnummern muss nur sichergestellt sein, dass die Kosten pro Zeiteinheit angegeben werden. Beim aktiven Telefonmarketing ist entscheidend, ob der Anruf an einen privaten oder an einen gewerblichen Kunden gerichtet ist. Der unerbetene Akquisitionsanruf im Privatbereich (sog. Kaltanruf) ist stets verboten, weil er nach Auffassung des Bundesgerichtshofs (BGH) einen unzulässigen Eingriff in die Privatsphäre des Anschlussinhabers darstellt, belästigt und zu einer Verwilderung der Wettbewerbssitten führt. Ein gewerblicher Anruf gegenüber einer Privatperson ist also nur zulässig, wenn diese sich vorab ausdrücklich oder konkludent mit dem Anruf einverstanden erklärt hat. Selbst eine bestehende Geschäftsbeziehung mit einem privaten Endverbraucher ist kein Rechtfertigungsgrund für einen Akquisitionsanruf.¹⁵
- Telefaxmarketing: Telefaxwerbung haben bereits einige Oberlandesgerichte als grundsätzlich unzulässig angesehen. Der BGH hat diese Rechtsprechung zwischenzeitlich bestätigt, und zwar nicht nur für den privaten Be-

¹⁵ Für eine vertiefende Analyse vgl. auch SIEGERT (2000), S. 43 ff.

reich, sondern auch für das Bewerben von gewerblichen Kunden. Nur dann, wenn der Gewerbetreibende vorab sein ausdrückliches oder konkludentes Einverständnis erklärt hat, ist Telefaxwerbung zulässig.

- E-mail-Werbung: E-mail-Werbung ist eine relativ einfache und im Vergleich zur Telefonwerbung und Telefaxwerbung noch kostengünstigere Methode. Sie entwickelt sich in vielen Ländern bald zur Plage.¹⁶ Die Frage ist, ob bei der Akquisitions-e-mail die juristische Parallele zum grundsätzlich zulässigen Brief oder zur grundsätzlich unzulässigen Telefon- oder Telefaxwerbung hergestellt wird. Eine endgültige Entscheidung hierzu liegt bis heute vom BGH noch nicht vor. Rechtskräftig entschieden wurde diese Frage jedoch auf der Ebene der Landgerichte. So ist nach dem Urteil des Landgerichts Traunstein bei der E-mail-Werbung gegenüber privaten E-mail-Anschlüssen die Parallele zur (unzulässigen) Telefonwerbung im Privatbereich herzustellen. Im Bereich der Akquisition mit gewerblichen E-mail-Adressen stellt das Landgericht Berlin die Parallele zur gewerblichen Telefon- oder Telefaxwerbung her: Nur wenn der gewerbliche Anschlussinhaber vorab ausdrücklich oder konkludent zugestimmt hat oder zumindest sein Interesse vermutet werden kann, ist die E-mail-Werbung zulässig.

Um zu sehen, wie die Entwicklung im Network Marketing in den letzten Jahren tatsächlich verlaufen ist, werden im folgenden Kapitel entsprechende Daten aus den USA und Deutschland gegenüber gestellt.

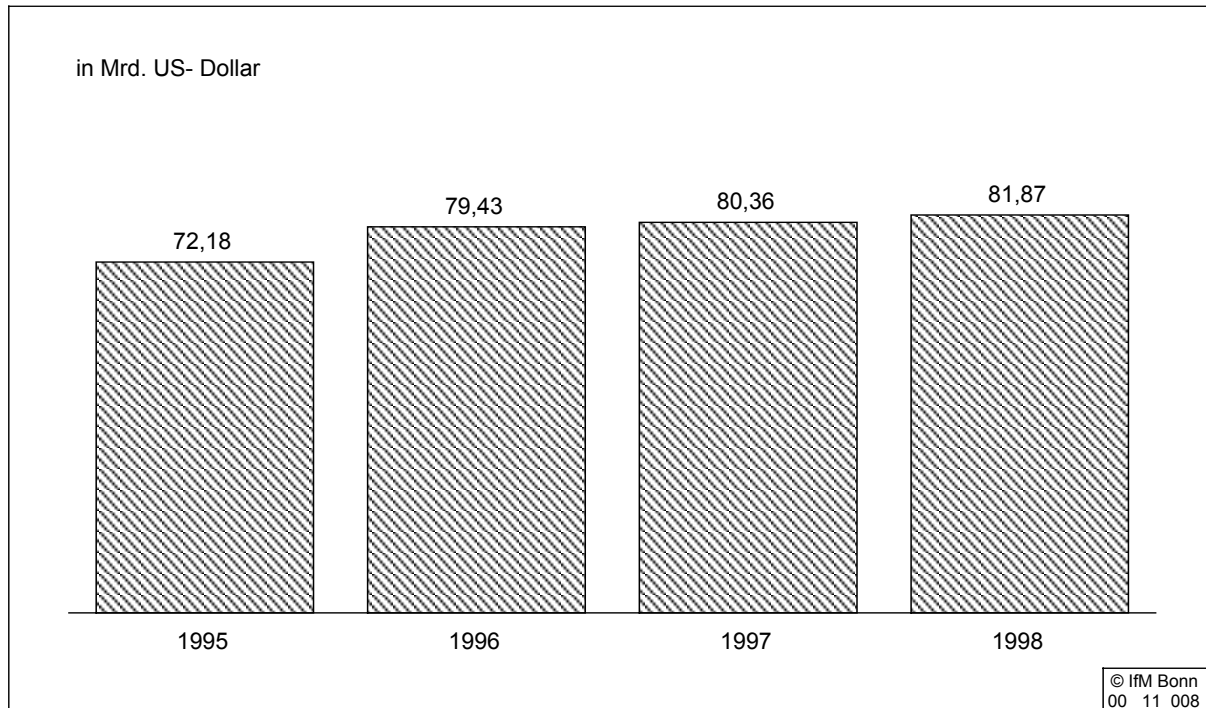
3. Aktuelle Entwicklungen im Network Marketing in den USA und der Bundesrepublik Deutschland

Die Vertriebsform Network Marketing wird in der amtlichen Statistik nicht als Wirtschaftsbereich separat erfasst. Die zum Network Marketing veröffentlichten Daten stammen in der Regel von der Direct Selling Association (DSA), die regelmäßig ihre Mitgliedsfirmen befragt und diese Daten auswertet. In der DSA vereinigen sich Direktvertriebsunternehmen, d.h. hierunter befinden sich sowohl Single Level Umsätze (klassischer Direktvertrieb) als auch Multi Level Umsätze (Network Marketing). In der DSA sind die großen Unternehmen der Branche zusammengeschlossen. Es gibt darüber hinaus eine Vielzahl kleiner und täglich neu gegründeter Network-Marketing-Unternehmen, die in diesen

¹⁶ Vgl. ebenda, S. 44.

Statistiken nicht erfasst sind. Die im folgenden wiedergegebenen Daten sind daher als Untergrenze zu betrachten, die das Phänomen Network Marketing nur teilweise beschreiben können.

Abbildung 1: Umsätze im Direktvertrieb 1995 bis 1998 weltweit



Quelle: Nach Angaben der Direct Selling Association (DSA), zitiert nach: NETWORK PRESS (1999a), Sonderdruck, S. 2.

Weltweit haben die Umsätze im Direktvertrieb - darunter befinden sich zu ca. 75 % bis 80 % Network-Marketing-Umsätze - einen nahezu dreistelligen Mrd. US \$ Betrag erreicht. So wurden 1998 nach Angaben der Direct Selling Association (DSA) ca. 82 Mrd. US \$ im Direktvertrieb weltweit umgesetzt (vgl. Abbildung 1). Gegenüber dem Vorjahr bedeutet dies eine Steigerung von ca. 5 %. In diesen Daten sind Umsätze der Firmen, die dem Verband der DSA nicht angeschlossen sind, nicht berücksichtigt. Schätzungen gehen davon aus, dass ansonsten ein um ca. 40 % höheres Niveau erreicht würde.¹⁷ Die Zahl der weltweit im Network Marketing beschäftigten Berater ist innerhalb von vier Jahren von ca. 20 Mill. im Jahre 1995 auf 33,5 Mill. im Jahre 1998 angestie-

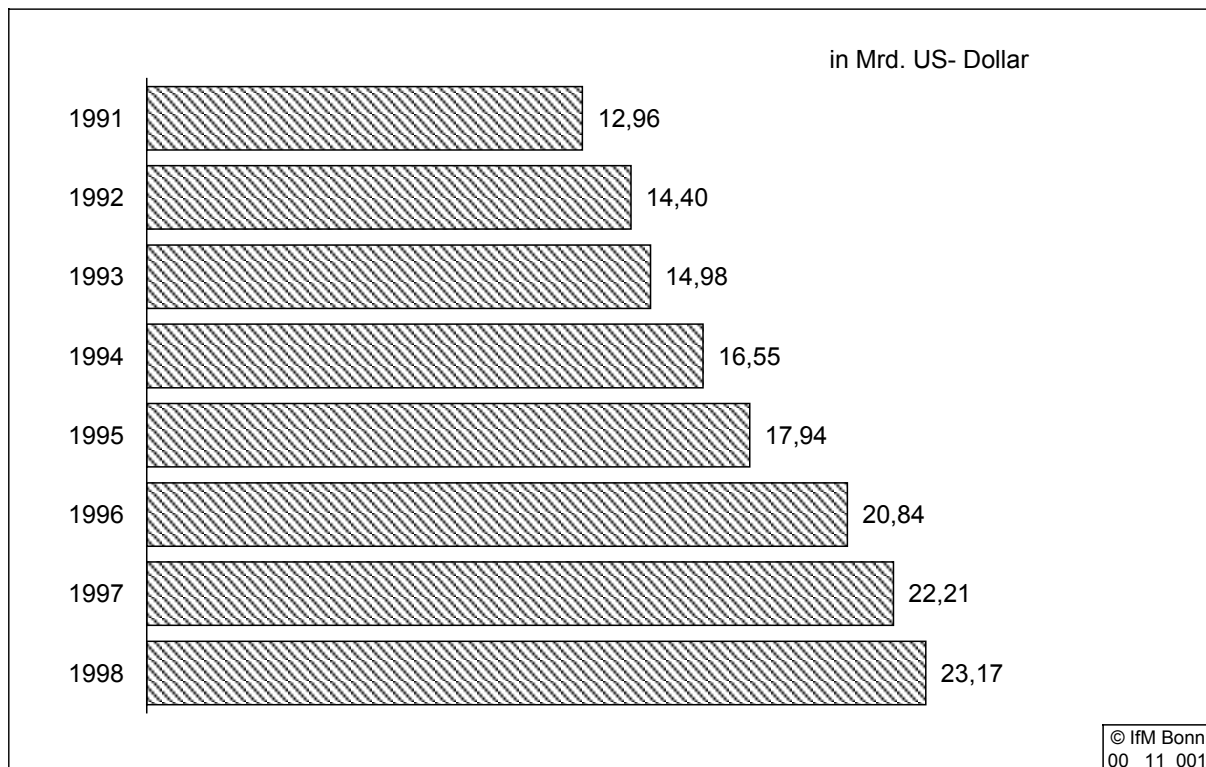
¹⁷ Vgl. NETWORK PRESS (1999a), Sonderdruck, S. 2.

gen.¹⁸ Die USA gilt relativ zur Einwohnerzahl und absolut betrachtet als eines der wichtigsten Absatzgebiete für die Vertriebsform Network Marketing.

3.1 Die jüngeren Entwicklungen des Network Marketing in den USA

Die im Direktvertrieb in den USA erzielten Inlandsumsätze haben sich in der Zeit von 1991 bis 1998 von 13 Mrd. US \$ auf mehr als 23 Mrd. US \$ nahezu verdoppelt (vgl. Abbildung 2). Knapp drei Viertel dieser Umsätze wurden 1998 im Multi-Level-Marketing erzielt (vgl. Abbildung 3). Ausgewertet nach unterschiedlichen Verkaufsstrategien verteilen sich diese Umsätze zu 72 % auf Einzelverkäufe, zu ca. 26 % auf Homeparty-Verkäufe sowie zu 2 % auf andere Verkaufsformen.¹⁹

Abbildung 2: USA: Inlandsumsätze im Direktvertrieb zu Verkaufspreisen

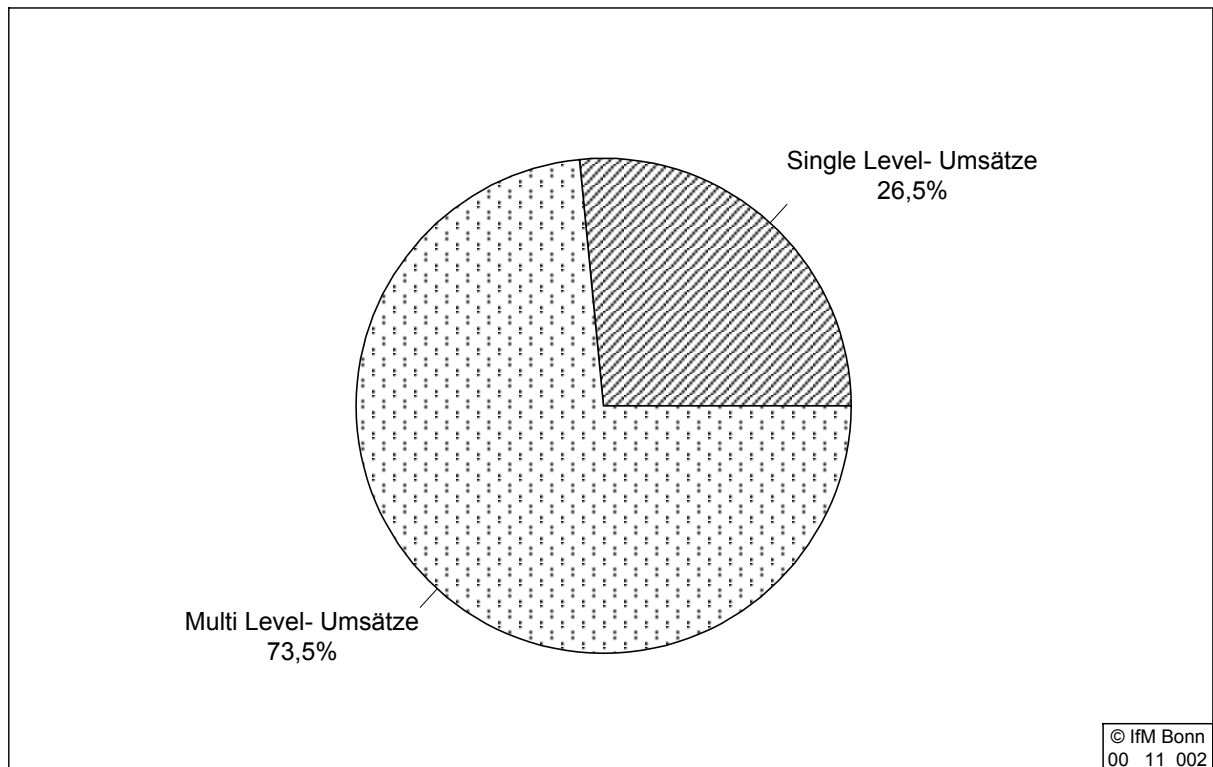


Quelle: NETWORK PRESS (2000), Nr. 21, S. 68, nach Angaben der DSA.

¹⁸ Vgl. ebenda, S. 2.

¹⁹ Vgl. NETWORK PRESS (2000), Nr. 21, S. 68, nach Angaben der DSA.

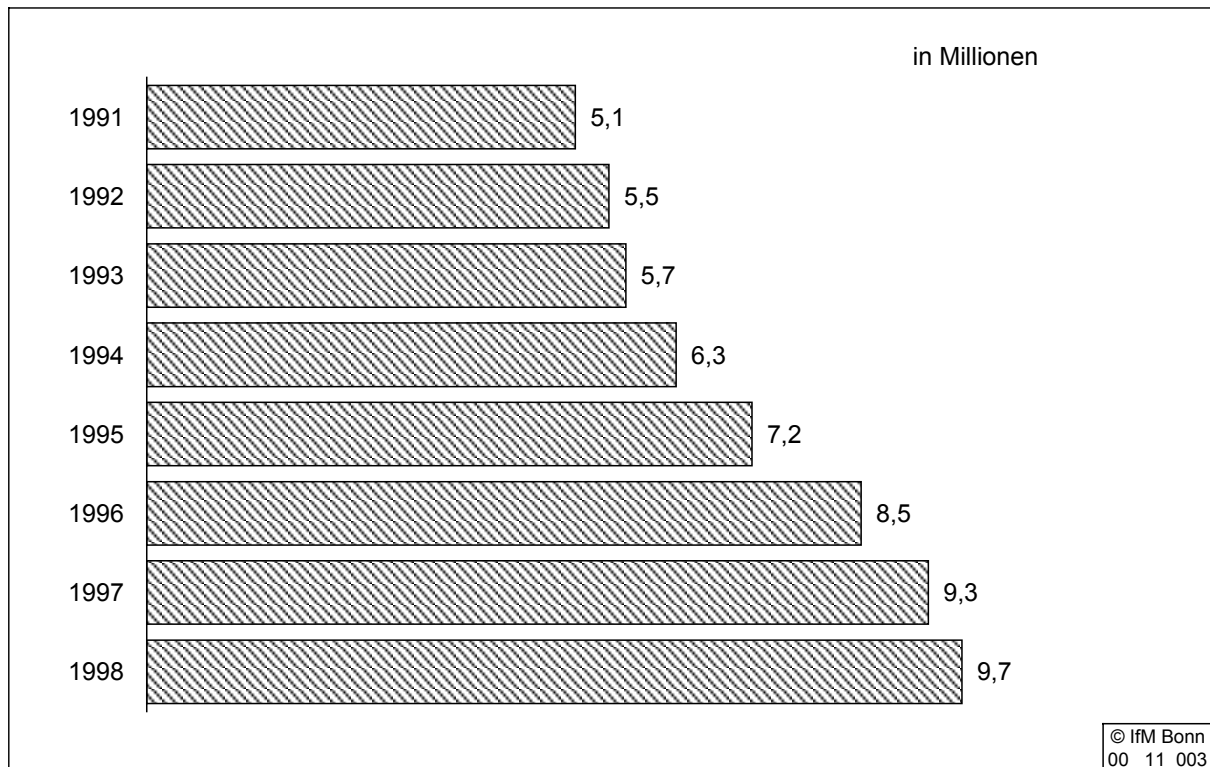
Abbildung 3: USA: Umsätze im Direktvertrieb nach Verdienstplänen (1998)



Quelle: NETWORK PRESS (2000), Nr. 21, S. 69, nach Angaben der DSA.

Im gleichen Zeitraum hat sich die Zahl der im Direktvertrieb registrierten Verkäufer von 5,1 Mill. im Jahre 1991 auf 9,7 Mill. im Jahre 1998 - ca. 78% hiervon arbeiten im Network Marketing - ebenfalls nahezu verdoppelt. Mit diesen Entwicklungen bildet Network Marketing die am schnellsten wachsende Vertriebsform der letzten Jahre in den USA (vgl. Abbildung 4).

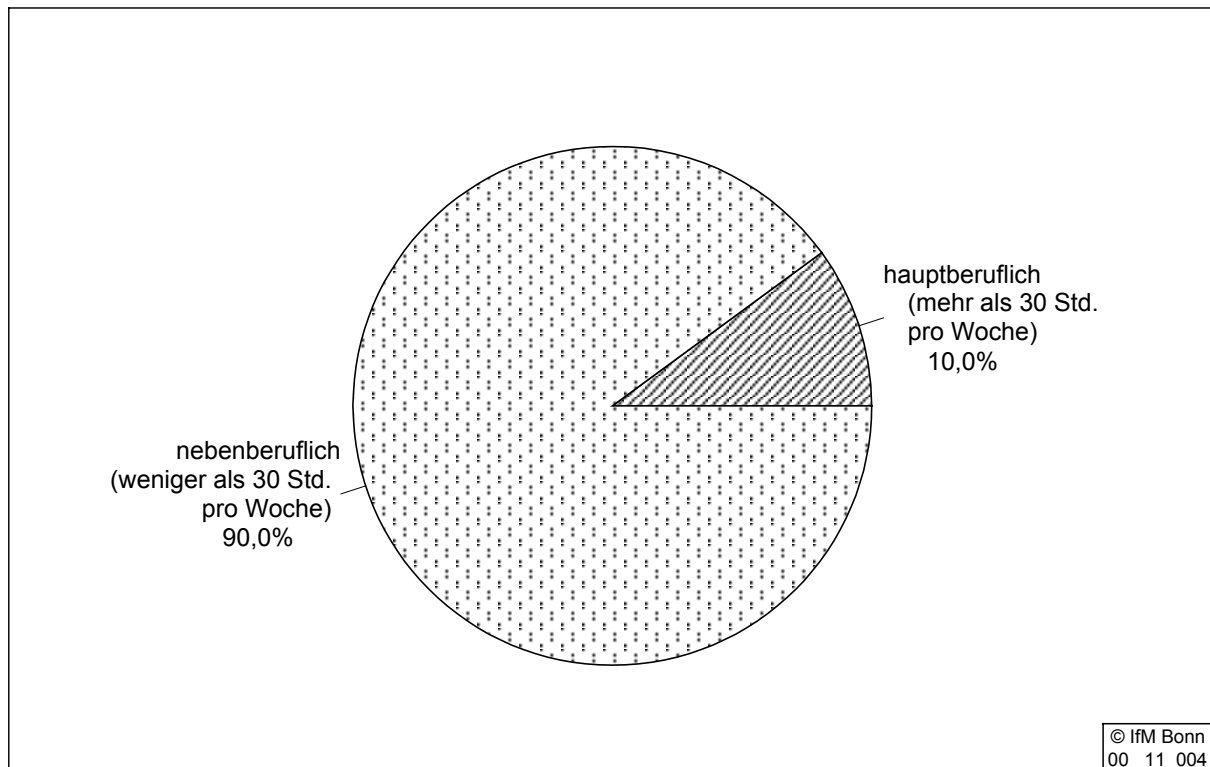
Abbildung 4: USA: Registrierte Verkäufer im Direktvertrieb (1991 bis 1998)



Quelle: NETWORK PRESS (2000), Nr. 21, S. 68, nach Angaben der DSA.

Berechnet man die Umsätze pro Verkäufer, so ergibt sich für die einzelnen Jahre jeweils eine konstante Zahl von ca. 2.400 US \$. D.h. der durchschnittlich pro Verkäufer jährlich erzielte Umsatz hat sich nicht erhöht. Dies zeigt deutlich, dass das Wachstum der Branche nicht über einen größeren Pro-Kopf-Umsatz erzielt wird, sondern über die Ausdehnung der Beziehungsnetzwerke. Mehr als 90 % der Verkäufer führen ihre Tätigkeit nebenberuflich, d.h. mit einem Einsatz von weniger als 30 Stunden pro Woche durch. Nur 10 % der registrierten Verkäufer sind hauptberuflich tätig (vgl. Abbildung 5).

Abbildung 5: USA: Arbeitszeiten der Verkäufer im Direktvertrieb (1998, in Prozent)



Quelle: NETWORK PRESS (2000), Nr. 21, S. 69, nach Angaben der DSA.

Network Marketing wird überwiegend von Frauen ausgeübt (73 % der Verkäufer). Sie nutzen damit die Möglichkeit, nebenberuflich von Zuhause aus eine selbständige Tätigkeit auszuüben. Mit 27 % ist der Anteil der Männer in dieser Branche relativ niedrig, Führungspositionen sind allerdings auch im Network Marketing zumeist mit Männern besetzt.²⁰

3.2 Die Entwicklung des Network Marketing in der Bundesrepublik Deutschland

In Deutschland ist Network Marketing - im Unterschied zu den USA - bisher wissenschaftlich kaum erschlossen. Studien über die Marktbedeutung des Network Marketing wurden bisher nur von der Fachhochschule Worms veröffentlicht.²¹ In diesen Arbeiten wurden - entsprechend der auch hier verwendeten Definition von Network Marketing - die Unternehmen, die dem Bereich

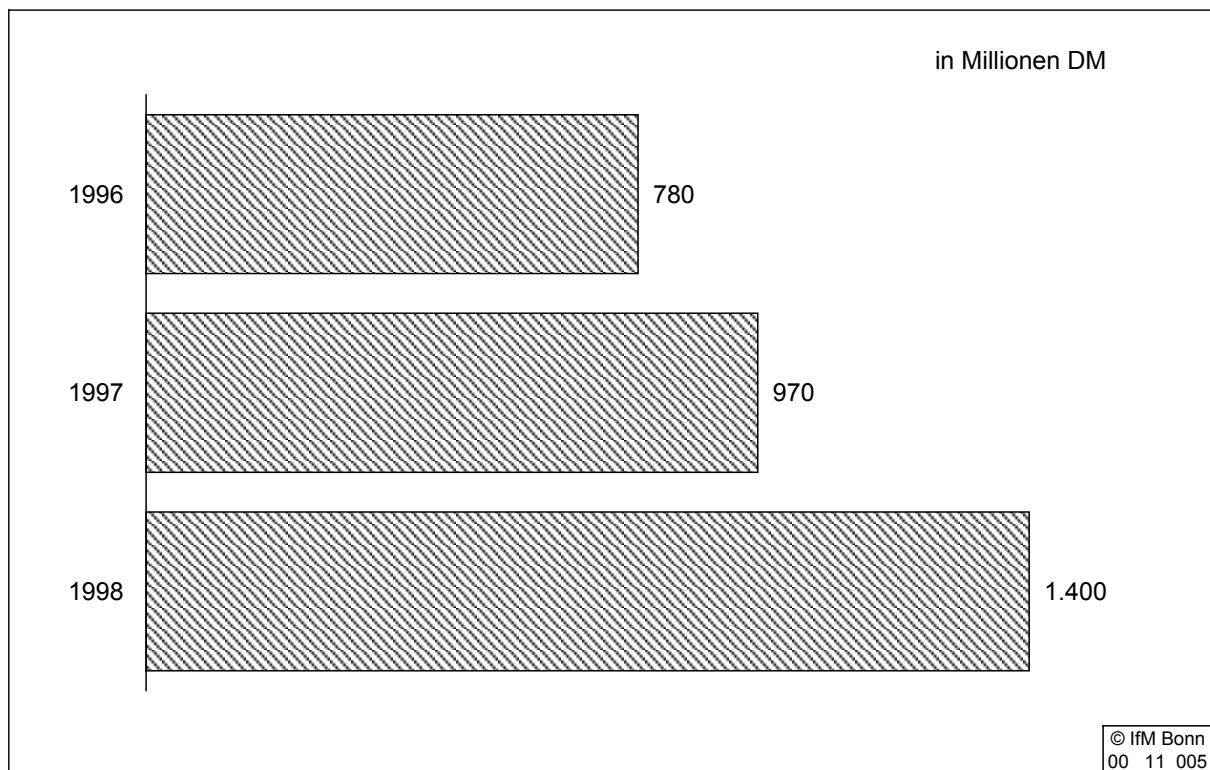
²⁰ Vgl. NETWORK PRESS (2000), Nr. 21, S. 69.

²¹ Aus dem Fachbereich European Business Management/Handelsmanagement unter Leitung von Professor Zacharias.

Finanzdienstleistungen zugehörig sind, nicht berücksichtigt. Sie gehören zum sog. Strukturvertrieb und nicht zum Network Marketing.

Im Jahre 1996 wurden - laut FH-Worms²² - über Network Marketing in Deutschland ca. 780 Mill. DM umgesetzt. In den Folgejahren stieg der Umsatz zunächst um 24 % auf ca. 967 Mill. DM bis auf 1.400 Mill. DM im Jahre 1998 (vgl. Abbildung 6). Die Zahl der aktiven Berater wird für 1998 auf ca. 300.000 geschätzt.²³

Abbildung 6: Umsatzentwicklung im Network Marketing in der Bundesrepublik Deutschland von 1996 bis 1998



Quelle: ZACHARIAS (1998), S. 3 sowie persönlich erfragte Daten für das Jahr 1998.

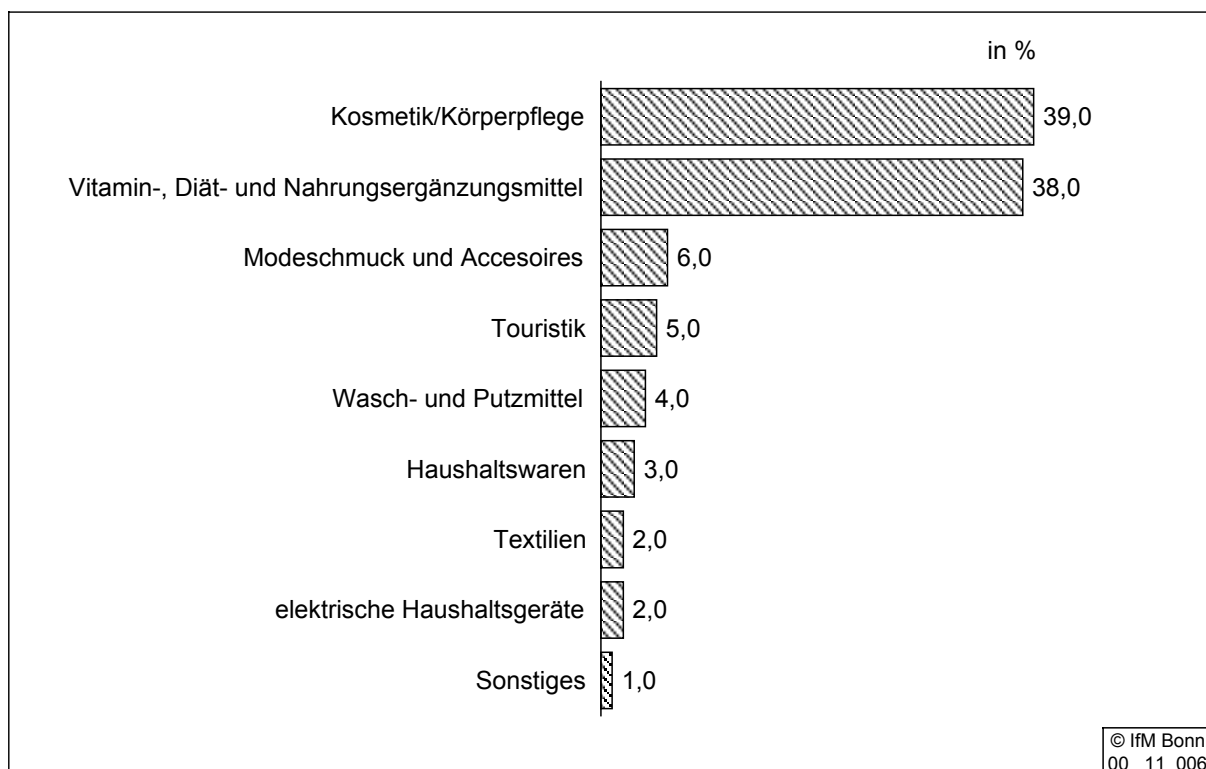
Nahezu 70 % dieser Umsätze wurden 1998 durch zwei Branchen erwirtschaftet: durch die Kosmetik-/Körperpflegebranche etwa 39 % des Gesamtumsatzes sowie durch Vitamin-, Diät- und Nahrungsergänzungsmittel weitere 38 % des Gesamtumsatzes (vgl. Abbildung 7). Andere Branche wie z.B. Modeschmuck und Accessoires, Touristik, Wasch- und Putzmittel, Haushaltswaren, neuerdings auch Telekommunikation u.a. nehmen im Vergleich hierzu nur eine

²² Vgl. ZACHARIAS (1998).

²³ Persönlich erfragte Daten bei der FH Worms, Lehrstuhl Herr Prof. Dr. ZACHARIAS.

geringe Bedeutung ein. Das höchste Umsatzwachstum in den letzten Jahren verzeichnen Vitamine, Diät- und Nahrungsergänzungsmittel mit einem Umsatzplus von 166 % im Jahr 1997 gegenüber 1996. Ebenfalls steigende Umsätze verzeichnet der Bereich Kosmetik/Körperpflege in Höhe von etwa 6 bis 7 % pro Jahr²⁴. Darüber hinaus öffnen derzeit neue Branchen ihren Vertrieb erstmals dem Network Marketing. Hier können beispielsweise die Bereiche Telekommunikation und Stromhandel angeführt werden.

Abbildung 7: Umsatzverteilung der Network-Marketing-Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland nach Branchen



Quelle: ZACHARIAS (1998), S. 11.

Die Umsätze, die in den USA über Network Marketing bewegt werden, liegen mit ca. 23 Mrd. US \$ etwa 16 mal so hoch wie die Network Marketing Umsätze in Deutschland mit ca. 1,4 Mrd. DM pro Jahr. Die im internationalen Vergleich relativ schwache Stellung des Network Marketing in Deutschland hat laut Experteneinschätzungen mehrere Ursachen: So hat Network Marketing naturgemäß in seinem Ursprungsland (USA) eine stärkere Stellung erobert als in den Regionen, in die es erst wesentlich später exportiert wurde. Dieser Ver-

²⁴ Vgl. ebenda (1998), S. 15.

triebsform kommen auch die Größe, die Entfernungen, die Vielzahl von Einzelansiedlungen, vielleicht auch die Geschichte der USA entgegen. Hiergegen gilt der deutsche Markt als ein extrem schwieriges Feld für den Einsatz neuer Vertriebskonzepte. Obwohl die großen US-amerikanischen Gesellschaften auch in Deutschland zu den erfolgreichsten gehören - wie z.B. Amway, Herbalife, Tupperware u.a. -, funktioniert Network Marketing in Deutschland nicht nach dem gleichen Schema, nach dem es in den USA in den letzten Jahren sehr erfolgreich gewesen ist. Andererseits sind auch in der Bundesrepublik Deutschland die Wachstumsraten im Network Marketing sehr hoch, eine Vielzahl neuer Unternehmen öffnen sich erstmals auch für diese Vertriebsform (z.B. Mobilcom und Othello).

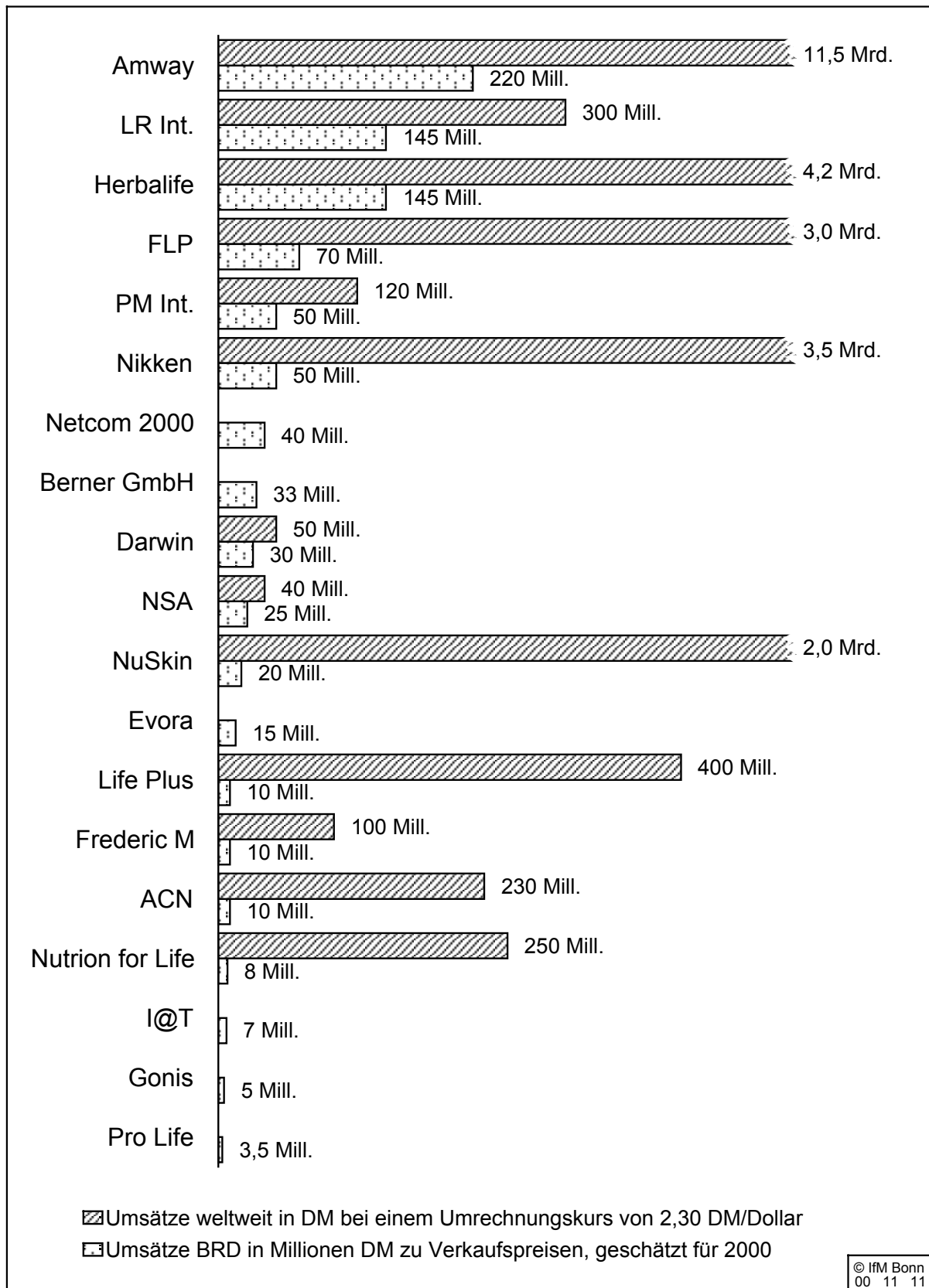
Darüber hinaus steht dem Warenvertrieb durch die neuen Möglichkeiten, die das Internet bietet, ein umfassender Strukturwandel bevor, der auch die Wettbewerbsposition des Network Marketings tiefgreifend verändern wird. Dies zeigt sich bereits an aktuellen Veränderungen bei den großen Network-Marketing-Unternehmen, die die Branche dominieren. So erzielen ca. 21 % der Network-Marketing-Unternehmen in Deutschland 91 % der Umsätze.²⁵ Die mit Abstand höchsten Anteile am Network Marketing Umsatz in Deutschland verbuchen Amway (220 Mill. DM im Jahr 2000), LR International (145 Mill. DM) sowie Herbalife (145 Mill. DM). Damit decken nur drei Unternehmen mehr als 30 % des Marktes ab (vgl. Abbildung 8).²⁶ Interessant für den deutschen Markt ist auch das schnelle Wachstum neuer Network-Marketing-Unternehmen wie z.B. Netcom 2000, denen es innerhalb kürzester Zeit gelungen ist, 40 Mill. DM im Trendmarkt Telekommunikation umzusetzen (vgl. Abbildung 8).

Im folgenden werden daher vier sehr erfolgreiche, große Network-Marketing-Unternehmen im Kurzprofil vorgestellt: die Unternehmen Amway, Quixtar und Herbalife als Beispiele für US-amerikanische Network-Marketing-Konzepte und das Unternehmen LR International als erfolgreichstes deutsches Network-Marketing-Unternehmen.

²⁵ Vgl. ZACHARIAS (1998), S. 3.

²⁶ Vgl. NETWORK PRESS (2000), Nr. 26, S.86. Firmen wie Innoflex, Mobilcom Direkt, Mannesmann, Dr. Rath und viele andere sind in dieser Aufstellung nicht berücksichtigt, da die Umsätze nicht geschätzt werden können.

Abbildung 8: Umsätze von Network-Marketing-Unternehmen, die in der Bundesrepublik Deutschland tätig sind (2000, in DM)



3.3 Beispielhafte Entwicklungen von Network-Marketing-Unternehmen in den USA und der Bundesrepublik Deutschland

Network Marketing wird von amerikanischen Unternehmen dominiert. Darunter gilt Amway als eines der erfolgreichsten. Amway hat vor einem Jahr ein neues Unternehmen - Quixtar - speziell für die Geschäftsabwicklung über Internet gegründet. Herbalife, ebenfalls ein amerikanisches Network-Marketing-Unternehmen, hat in den letzten 10 Jahren ein herausragendes Umsatzwachstum erreicht. In Deutschland gibt es nur wenige international bedeutende Network-Marketing-Unternehmen. Das umsatzstärkste und erfolgreichste hierunter ist die LR International. Diese vier Unternehmen werden im folgenden näher vorgestellt.

3.3.1 Amway: Marktführer im Network Marketing

Amway gilt heute als der absolute Marktführer in der Network-Marketing-Branche. Das Unternehmen wurde 1959 in Ada (USA) von Rich DeVos und Jay Van Andel gegründet. Bereits fünf Jahre später erzielte das Unternehmen einen Umsatz von 10 Mill. US \$ bei einem Sortiment von 32 Produkten. Eines der ersten von Amway selbst hergestellten Produkte war der Liquid Organic Cleaner, einer der ersten konzentrierten, organischen Allzweckreiniger der Welt.

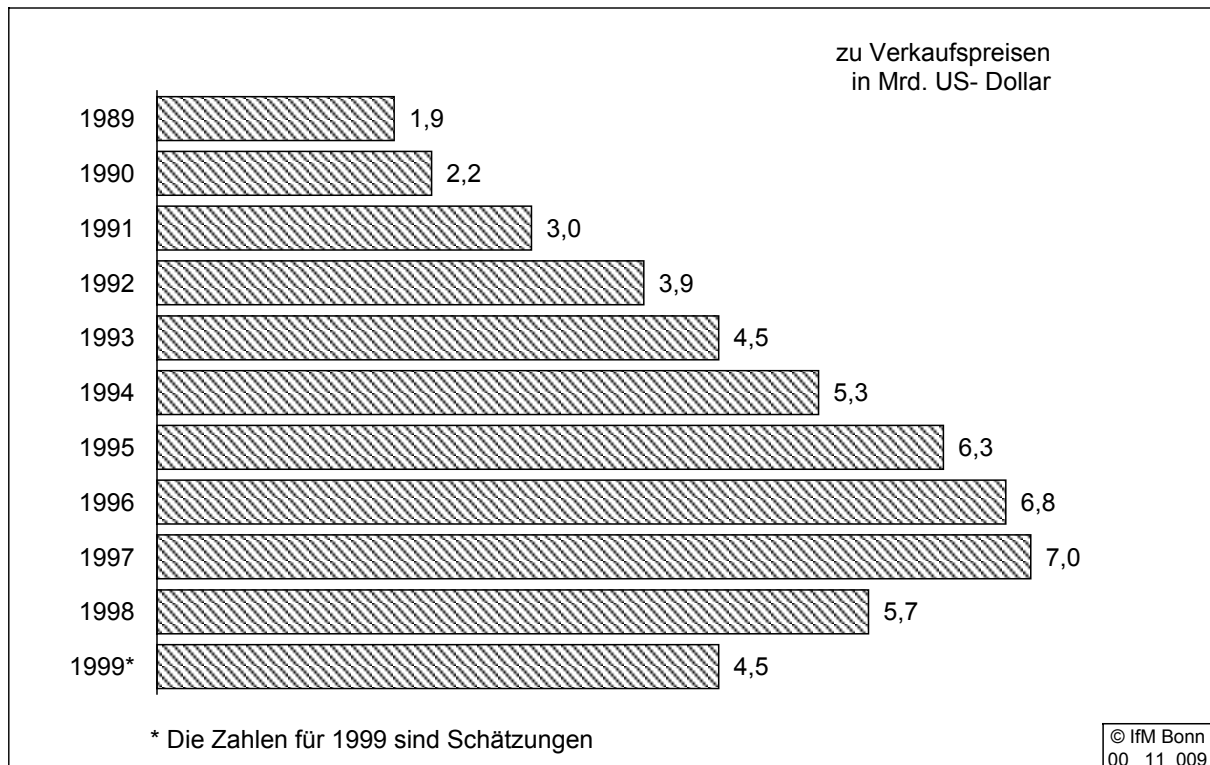
Bereits 1963 begann Amway mit der Internationalisierungsstrategie: Mit Kanada wurde das erste Land außerhalb der USA eröffnet. Ein Jahr danach war die Zahl der Beschäftigten auf 500 angewachsen, die Zahl der selbständigen Berater sogar auf 65.000 Partner. Monat für Monat traten weitere 8.000 Berater dem System bei.²⁷

Die 100 Mill. US \$ Umsatzschwelle wurde zu Beginn der 70er Jahre überschritten, weitere fünf Jahre später (1975) erhielt Amway in einem Grundsatzurteil die offizielle Bestätigung, dass das Geschäftsmodell des Network Marketing kein illegales Pyramidensystem sei. Danach begann eine Phase überproportionalen Wachstums, ausgelöst durch die Expansion nach Asien und Europa. 1983 erreichte Amway den Durchbruch zur 1 Mrd. US \$ Umsatzgrenze, nur sieben Jahre später wurde ein Umsatz von 2,2 Mrd. US \$ erzielt. In den folgenden Jahren bis 1997 fand das größte Wachstum in der Geschichte des

²⁷ Vgl. NETWORK PRESS (1998), Sonderdruck, S. 1-2.

Konzerns statt. In dieser Zeit hat sich der weltweite Umsatz von 2,2 Mrd. US \$ auf 7,0 Mrd. US \$ mehr als verdreifacht (vgl. Abbildung 9).

Abbildung 9: Amway - weltweite Umsatzentwicklung von 1989 bis 1999



Quelle: NETWORK PRESS (1999), Nr. 19, S. 61.

Nach 1997 ist der Umsatz zunächst auf 5,7 und schließlich auf ca. 4,5 Mrd. US \$ eingebrochen. Zeitgleich hat die Unternehmensführung ein Internet-Konzept ausgearbeitet und schließlich 1999 unter dem Namen Quixtar ein separates Unternehmen gestartet. Die weitere Unternehmensentwicklung von Amway muss daher in Zusammenhang mit derjenigen von Quixtar gesehen werden, weil sicherlich viele Berater ihren weiteren Geschäftsaufbau über die Internet-Variante vornehmen werden.

Amway bietet ein gutes Beispiel dafür, dass Network-Marketing-Unternehmen nicht nur sehr viele Menschen zu einer selbständigen Tätigkeit motivieren und sie darin ausbilden, sondern daneben auch vielen Menschen einen festen Arbeitsplatz in der Verwaltung, der Produktion und vielen anderen Bereichen bieten. Amway beispielsweise beschäftigt zusätzlich zu den selbständigen Beratern weltweit ca. 14.000 Menschen. Das Unternehmen wurde von vielen internationalen Verbänden für sein soziales Engagement und seinen Einsatz für die Mitarbeiter gewürdigt. Die Schar der selbständigen Berater dürfte bei ca. 3 Mill. liegen, die durch modernste Technik in ihrer Arbeit unterstützt werden.

So investierte Amway jüngst über 41 Mill. US \$ in das neue Warenlogistik-Center, in dem 140 Bestellungen pro Minute bearbeitet werden.²⁸

Für die weitere Entwicklung des weltweiten Amway-Geschäftes bleibt die entscheidende Frage, wie sich das Quixtar-Modell auf die alten Vertriebsstrukturen auswirken wird. Erstmals übernimmt die neue Internet-Division Quixtar die direkte Belieferung der Kunden. Umsätze, die darüber getätigt werden, gehen somit zwangsläufig zu Lasten der Umsätze von Amway. In der Branche wird daher die Frage gestellt, ob Amway in den nächsten Jahren auslaufen wird und statt dessen Quixtar diese Umsätze und weitere übernimmt. Einigkeit besteht darin, dass Quixtar schon heute eine höhere Attraktivität als Amway bietet, angefangen bei der Vielfalt der Markenprodukte über die Fülle an Dienstleistungen bis hin zur bisher nicht gekannten Flexibilität.²⁹ Unabhängig von diesen Entwicklungen aber dürfte das Unternehmen Amway stets mit dem Prädikat, Wegbereiter des modernen Network Marketing zu sein, verknüpft bleiben.

3.3.2 Quixtar: Network-Marketing-Pionier im E-commerce

Den bisher größten Schritt eines Network-Marketing-Unternehmens in den E-commerce hat am 01.09.1999 das neu gegründete US-Unternehmen Quixtar vorgenommen. Quixtar entstand im Haus des Branchengiganten Amway. Das Geschäftsmodell wurde speziell auf das Internet zugeschnitten. Dabei ist Quixtar keine Internetversion von Amway. Es handelt sich vielmehr um ein eigenständiges Unternehmen mit einem völlig neu konzipierten Geschäftsmodell, das zur Zeit in der Vertriebsbranche als einzigartig gilt.³⁰

Quixtar lässt sich am besten beschreiben als ein Einkaufsportale, also als virtuellen Marktplatz im Internet, auf dem Anbieter und Kunden zusammengeführt werden. Das Quixtar-Portal baut auf den gewachsenen Strukturen des Amway-Geschäfts auf. Damit konnten sofort Hunderttausende von Menschen aus dem Informationsnetzwerk von Amway für dieses Projekt interessiert werden. Aufbauend auf dieses bereits vorhandene Beziehungsnetzwerk und das Produktsortiment von Amway geht Quixtar eigene strategische Wege. Der erste, wichtigste Schritt wurde durch eine intensive Akquise von strategischen

²⁸ Vgl. NETWORK PRESS (1998), Sonderdruck, S. 2.

²⁹ Vgl. NETWORK PRESS (1999), Nr. 19, S. 61.

³⁰ Vgl. NETWORK PRESS (2000), Nr. 22, S. 58.

Partnern vorgenommen, die das Netzwerk mit zusätzlichen Markenprodukten beliefern können.

Das Produktangebot soll sehr hohe Attraktivitätskriterien erfüllen, um im Internet Kunden für einen regelmäßigen Besuch auf den eigenen Seiten zu gewinnen. In dem Maße, wie es Quixtar gelingt, eine große Stammkundschaft zufriedenzustellen, erhöhen sich die Chancen für eine weitere Expansion: und zwar sowohl durch ein weiter wachsendes Kundennetzwerk als auch durch ein zunehmendes Interesse von Markenproduktherstellern, die sich unter dem Quixtar-Internet-Portal präsentieren möchten. Insbesondere kleinere und mittlere Unternehmen sowie Hersteller von innovativen Produkten, die normalerweise relativ hohe Markteinführungskosten tragen, erhalten somit eine kostengünstige Plattform, um ihre Produkte in eine breite Öffentlichkeit zu transportieren.

In der Branche geht man davon aus, dass Quixtar mit diesem Geschäftsmodell als Pionier großen Erfolg haben wird. Für die "Muttergesellschaft" Amway bedeutet das wahrscheinlich, dass sich Umsätze mehr und mehr auf Quixtar verlagern werden. Für Amway werden also sinkende Umsätze erwartet, für Quixtar rasant steigende.³¹ Wie funktioniert nun Quixtar?

Prinzipiell ist Quixtar eine Seite im Internet, die man unter der Adresse www.quixtar.com besuchen kann. Dort findet man eine Website vor, die aus über 20.000 einzelnen Seiten besteht und sehr professionell aufgebaut ist. Nach Produktgruppen geordnet, können Kunden Angebote einsehen. Angeboten werden Produkte für den Heimbereich, Gesundheits- und Pflegeprodukte, Produkte zu Themen wie Erziehung, Unterhaltung, Sport und Freizeit, Lebensmittel, Lifestyle-Produkte sowie eine Fülle an Dienstleistungen. Zusätzlich werden sog. "Partner-Stores" angeboten, von denen spezielle Markenprodukte bezogen werden können. Das kann beispielsweise ein anderes E-commerce-Unternehmen im Internet sein, mit dem Quixtar eine strategische Partnerschaft unterhält.

Das umfassende Angebot von Quixtar kann prinzipiell auf drei verschiedene Arten in Anspruch genommen werden: als Kunde, als Mitglied oder als Berater. Der Kunde erhält Zugang zu sämtlichen Produkten innerhalb Quixtars so-

³¹ Vgl. NETWORK PRESS (2000), Nr. 22, S. 59.

wie den Partner-Stores. Darüber hinaus können Kunden begleitende Informationen z.B. von Experten für Heimpflege, Gesundheit, Schönheit, finanzielle Freiheit etc. erhalten. Mitgliedern werden darüber hinaus Preisnachlässe sowie spezielle, personalisierte Einkaufserlebnisse geboten. Über ihre Einkäufe können sie sog. "Q-Punkte" verdienen, die angefangen mit Prämienprodukten oder Vielfliegermeilen bis hin zu Hotelübernachtungen, Reisen bestimmter Veranstalter etc. eingetauscht werden können. Die Quixtar-Berater haben darüber hinaus die Möglichkeit, über die Anwerbung und das Coaching weiterer Berater ein zusätzliches Einkommen zu erzielen. Der Marketingplan hierfür entspricht demjenigen von Amway.

Mit diesem Konzept verknüpft Quixtar den im Internet oft anonym betriebenen E-commerce mit dem zwischenmenschlichen Community-Gedanken des Network Marketing. Das Internet ermöglicht einerseits eine erweiterte Angebotspalette von Quixtar gegenüber Amway - der Muttergesellschaft - und erhöht andererseits den möglichen Service für Kunden und Berater durch eine wesentlich bessere, durch elektronische Medien unterstützte Kommunikation. Das Internet wird auch zur Unterstützung der Firmenpräsentation eingesetzt: Interessierte Kunden können sich an ihrem Bildschirm sofort einen Einblick in das Geschäftsmodell, die Produktangebote und - im Beraterstatus - den aktuellen Stand ihrer Geschäftsabläufe verschaffen. Persönliche Kontakte bilden auch weiterhin das A und O der Geschäftsbeziehungen. Es finden weiterhin Meetings statt, es werden nach wie vor viele Trainings- und Ausbildungsprogramme angeboten.

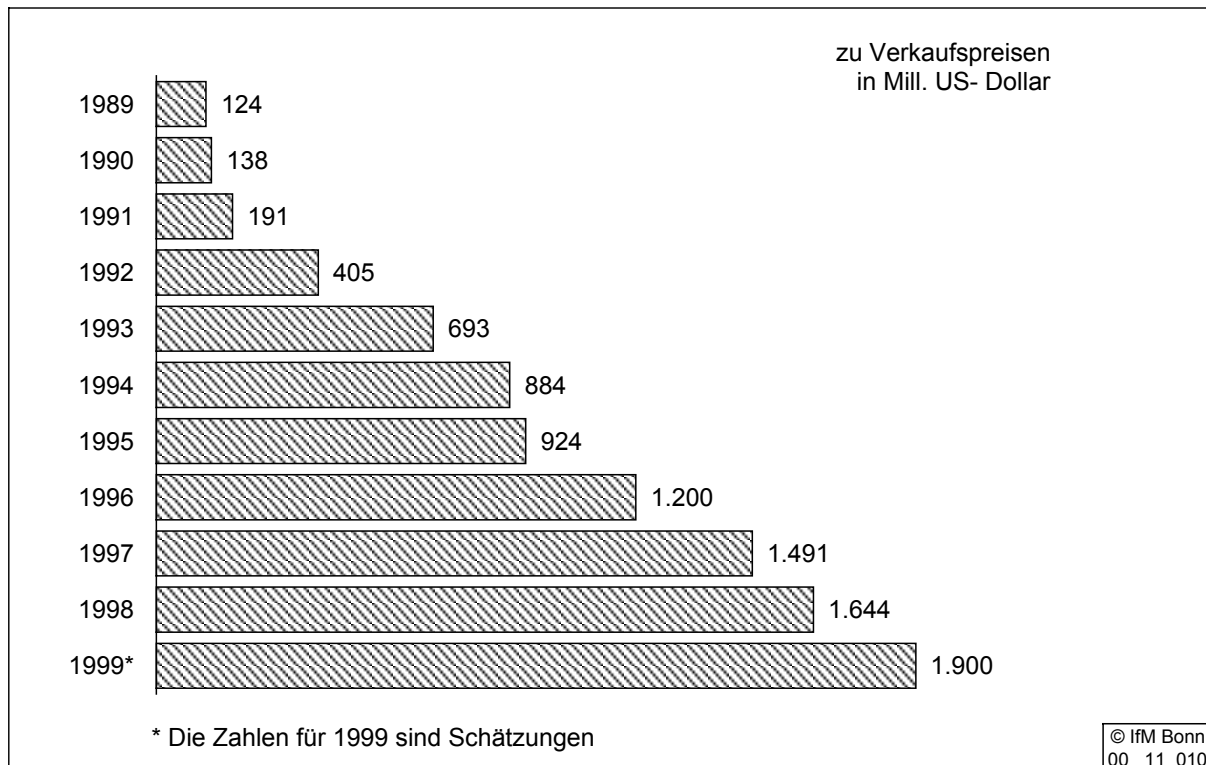
An ähnlichen Konzepten arbeiten derzeit einige Network-Marketing-Unternehmen weltweit. Die Verbindung von Internet und Network Marketing bleibt daher nur kurze Zeit ein "Alleinstellungsmerkmal". Entsprechend schwieriger wird es werden, für Kunden erkennbare Wettbewerbsvorteile zu bieten: Diese können im Produktangebot liegen, in der "Community-Kultur", in der Attraktivität der Internetseiten, in der Leistungsfähigkeit der Logistik, in der Attraktivität des Marketingplans bis hin zur Verkörperung von "Werten" in sämtlichen Unternehmensaktivitäten.

3.3.3 Herbalife - eines der weltweit wachstumsstärksten Network-Marketing-Unternehmen

Das kalifornische Network-Marketing-Unternehmen Herbalife erzielte in den letzten zehn Jahren ein Wachstum wie kaum ein anderes Unternehmen der

Branche. Aus 124 Mill. US \$ Jahresumsatz in 1989 wurden bis zum Jahr 1999 nahezu 2 Mrd. US \$ (vgl. Abbildung 10).

Abbildung 10: Herbalife - Umsatzentwicklung von 1989 bis 1999



Quelle: NETWORK PRESS (1999), Nr. 19, S. 66.

Diese rasante Entwicklung ist auf die internationale Expansionsstrategie zurückzuführen. Heute ist Herbalife in 42 Ländern vertreten und bietet insgesamt 132 verschiedene Produkte aus den Bereichen der Gewichtsreduzierung, Nahrungsergänzung und Körperpflege an. Zu den verschiedenen Märkten zählt Europa mit insgesamt 25 eröffneten Ländern, gefolgt von dem asiatisch-pazifischen Raum mit neun Ländern sowie der Region Amerika mit acht Nationen. In Europa erhöhte sich der Umsatz von 374 Mill. US \$ im Jahre 1995 auf nahezu 500 Mill. US \$ in 1998. In Europa wurde damit absolut mehr umgesetzt als in Amerika, dem Ursprungsland von Herbalife.

Den stärksten Umsatzzuwachs und mittlerweile auch den höchsten absoluten Umsatz trägt die Asien-Pazifik-Region zur Herbalife-Bilanz bei: von 143,5 Mill. US \$ in 1995 auf 690,7 Mill. US \$ in 1998.³² Hier konnte Herbalife seinen Um-

³² Vgl. NETWORK PRESS (1999), Nr. 19, S. 66-70.

satz in nur zehn Jahren verfünffachen, was eindrucksvoll die hohen Wachstumschancen von Network-Marketing-Konzepten belegt.

3.3.4 LR International - das erfolgreichste deutsche Network-Marketing-Unternehmen

Die Vertriebsform Network Marketing wird eindeutig von großen amerikanischen Unternehmen dominiert. In Europa haben es nur wenige Firmen geschafft, zu bedeutenden Umsätzen heranzuwachsen. Das größte, erfolgreichste deutsche Network-Marketing-Unternehmen ist die LR International aus Ahlen.

Gegründet wurde das Unternehmen 1985 von Achim Hickmann und Helmut Spikker. LR International³³ war von Anfang an nicht nur Vertreiber von Produkten, sondern begann mit der Herstellung von 15 eigenkreierten Duftkompositionen, denen später weitere Düfte und andere Produkte aus dem Bereich Kosmetik folgten. Nach nur zwei Jahren platzte das junge Start-up-Unternehmen räumlich bereits aus allen Nähten. Nicht Widerstände vom Markt oder von Konkurrenten, sondern das eigene rasante Wachstum blieb auch in den folgenden Jahren die größte Herausforderung für das Unternehmen.

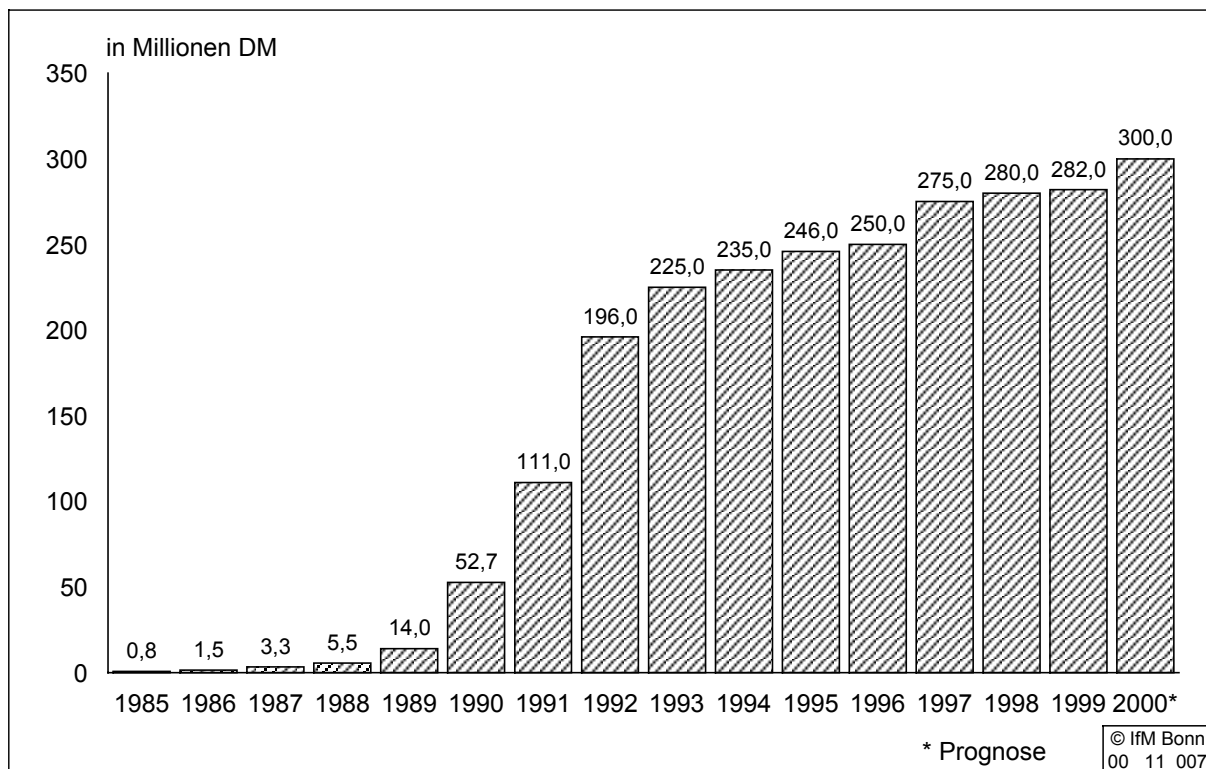
In den ersten vier Jahren verdoppelten sich die Umsätze bis auf 5,5 Mill. DM im Jahre 1988. In nur weiteren vier Jahren explodierten die Umsätze auf 196 Mill. DM. Für das Jahr 2000 ist die 300 Mill. DM Umsatzschwelle angepeilt (vgl. Abbildung 11). Die führende Marktposition in Deutschland ist gesichert. Der nächste Schritt liegt im Erreichen der Top-Position auch in anderen europäischen Ländern. Der Anfang hierfür ist gemacht, die Ausweitung des Geschäftes nach Asien und Amerika bilden die nächsten Schritte.

In der Wertschöpfungskette hat LR International von der Kreation eigener Produkte über deren Herstellung bis zum Vertrieb alle Positionen besetzt. Dies sichert dem Unternehmen die größtmögliche Flexibilität. Grundlagen für den bisherigen Erfolg waren in erster Linie ein ausgeprägtes Qualitätsmanagement in allen Geschäftsbereichen und das Ziel, den Service ständig zu verbessern, um als das beste Serviceunternehmen bekannt zu werden.

³³ Der Name LR International orientiert sich an der ersten Kosmetik Serie: der **Line Racine**.

Heute ist LR International in 18 Ländern positioniert. Das Unternehmen zählt etwa 110.000 selbständige Vertriebspartner weltweit, von denen ca. 50.000 aus dem Stammland Deutschland kommen. Zusätzlich beschäftigt LR International ca. 550 festangestellte Mitarbeiter, davon alleine 300 in der Produktion.³⁴ Die Auslandsmärkte tragen bereits 45 % zum Gesamtumsatz bei - Tendenz steigend. Monatlich beträgt der durchschnittliche Zuwachs an neuen Vertriebspartnern 10.000 Personen europaweit.³⁵

Abbildung 11: Die Umsatzentwicklung der LR International von 1985 bis 2000



Quelle: NETWORK PRESS (2000), Nr. 21, S. 46.

Ein Schlüssel für die weitere Expansion bildet modernste Technik. So verfügt LR International über eines der modernsten EDV-gesteuerten Logistikzentren Europas. Die Lieferfähigkeit erreicht mit nahezu 98 % einen Branchenrekord. Diese logistische Meisterleistung ist auf mehrere, ineinandergreifende Mosaiksteine zurückzuführen, so zum einen auf einen relativ großen Lagerbestand, zum anderen eröffnen die hausinternen Produktionskapazitäten die Möglich-

³⁴ Vgl. NETWORK PRESS (2000), Nr. 21, S. 45.

³⁵ Vgl. NETWORK PRESS (2000), Nr. 21, S. 46.

keit, sehr flexibel auf die Nachfrage hin zu produzieren und eine entsprechende Lagerhaltung vorzunehmen.

Nach Ansicht der Geschäftsführer werden in Zukunft die großen Network Marketing-Unternehmen das Geschäft noch mehr dominieren. Daher will LR International in den kommenden zehn Jahren mit zu den größten Global Playern im Network Marketing gehören.

Neben professionellem Management und kreativen Produktideen wird das Unternehmensimage zum zunehmend wichtigen Erfolgsfaktor. Aus Sicht der Kunden ist hierfür höchste Produkt- und Servicequalität ausschlaggebend, aus Sicht der Berater kommt es zusätzlich darauf an, von der Muttergesellschaft bestmöglich unterstützt zu werden. Dies zeigt sich in einer adäquaten Ausbildung, einer zeitgemäßen Informationsversorgung über Internet und einem seriösen Auftreten des Unternehmens und seiner Repräsentanten in der Öffentlichkeit. Wichtig sind natürlich auch Expansionsmöglichkeiten des Geschäftes in andere Länder. Nachdem in Europa bereits eine starke Marktposition aufgebaut wurde, zielt die weitere Expansion nach Asien und Amerika.

4. Aktuelle Trends in der Warendistribution und ihre möglichen Auswirkungen auf das Network Marketing

In diesem Kapitel werden Marketing Trends und deren mögliche Auswirkungen auf die weitere Entwicklung des Network Marketing in Deutschland betrachtet. Im Blickfeld stehen voraussehbare Entwicklungen auf der Konsumenten- sowie der Angebotsseite. Schließlich werden die hieraus resultierenden Anforderungen an Network-Marketing-Strategien betrachtet.

4.1 Konsumtrends

Aus der Fülle der Prognosen über Veränderungen im Konsumentenverhalten werden im folgenden die Prognosen von Faith Popcorn, von der Kölner BBE-Unternehmensberatung und vom Trendbüro Hamburg vorgestellt.

4.1.1 Die "Faith-Popcorn-Prognose"

FAITH POPCORN ist eine der bekanntesten Trendforscherinnen der USA. 1991 veröffentlichte sie ihren ersten "Popcorn-Report". Ihren Prognosen wird

mittlerweile eine Trefferquote von über 90 % zugebilligt.³⁶ Nach FAITH POPCORN sind Trends "langlebige Kräfte, die unsere Gesellschaft formen und daher auch unsere Zukunft beeinflussen".³⁷ Für die kommenden Jahre hat FAITH POPCORN 17 von ihr entschlüsselte Haupttrends zusammengestellt (vgl. Übersicht 2).

FAITH POPCORN geht davon aus, dass sich diese verschiedenen Trends zumindest in den USA sehr positiv auf die weitere Entwicklung des Network Marketing auswirken werden.³⁸ Zu den für das Network Marketing wichtigsten Trends zählt sie z.B. das "Leben im Kokon": Aufgrund des verstärkten Rückzugs ins eigene Heim sind bereits ganze Industrien entstanden, wie z.B. der Katalogversand, Teleshopping, Videotheken, Lebensmittel-Heimservice, um nur einige zu nennen. Network Marketing ist geradezu perfekt auf den Rückzug ins eigene Heim abgestimmt. Im Direktvertrieb werden die Produkte unmittelbar im Haus des Kunden vorgeführt oder auf Homeparties präsentiert, also direkt im Kokon.

Andererseits - und dies dürfte insbesondere für Deutschland gelten - wird das eigene Heim von den Menschen auch zunehmend als Schutzzone verstanden. Zugang erhalten hier nur Vertrauenspersonen. In der Sprache des Direktvertriebs unterscheidet man zwischen der sog. "Warmakquise" (Geschäft unter Bekannten) und der "Kaltakquise" (Kontaktaufnahme zu Fremden). Die sog. Kaltakquise bzw. das Eindringen in die persönliche Schutzzone durch Fremde gilt schon heute als eine sehr schwierige Geschäftsanbahnungsstrategie, sie wird nach Experteneinschätzung in Zukunft noch schwieriger werden.³⁹ Dagegen wird die "Warmakquise" - Geschäftskontakte über Freunde und Bekannte - von neuen Trends begünstigt.

Ebenfalls wichtig für Network Marketing ist der wachsende Einzug der virtuellen Realität ins Heim. Das Internet überbrückt räumliche Entfernungen und eröffnet völlig neue Dimensionen des Informationsaustauschs. Es erleichtert den Austausch sowohl bei privaten als auch bei geschäftlichen Kontakten. Network-Marketing-Unternehmen können ihre Beraterschaft in zuvor nicht ge-

³⁶ Vgl. NETWORK PRESS (2000), Nr. 22, S. 8.

³⁷ ebenda, S. 8.

³⁸ Vgl. NETWORK PRESS (1997), Nr. 8, S. 6-8.

³⁹ Ergebnis aus diversen Interviews.

kannter Aktualität und Qualität über das Internet informieren und mit weiteren Serviceleistungen unterstützen.

Übersicht 2: Die wichtigsten Marketing-Trends nach FAITH POPCORN

1. Leben im Kokon: Immer mehr Menschen werden sich vor den unerfreulichen Einflüssen der Außenwelt abschotten und sich in ihre eigene Welt - ihre vier Wände - zurückziehen.
2. "Clanning": Das Bedürfnis nach Orientierung und danach, die Zeit unter Gleichgesinnten zu verbringen, wird dazu führen, dass die Menschen einer oder mehreren Gruppen von Gleichgesinnten angehören möchten.
3. "Fantasy - Abenteuer": Aufgrund von zunehmendem Stress einerseits und ausgeprägter Langeweile des Berufslebens andererseits werden die Menschen als Gegenpol verstärkt nach relativ risikoarmem Nervenkitzel in der Freizeit suchen.
4. "Genießen? Jetzt erst recht!": Auf der Konsumentenseite steht die Befreiung aus Vorschriften und Regeln an, die bisher das Ausleben persönlicher Genüsse behindert haben.
5. Kleine Genüsse: Erschwinglicher Luxus wird bewusst dazu genutzt, sich immer wieder selbst eine kleine Belohnung zu gönnen.
6. Die Suche nach Halt und Wissen: Die Menschen begeben sich auf die Suche nach ihren geistigen Wurzeln, sie übernehmen alles Bewährte, um für die Zukunft gerüstet zu sein.
7. "Egonomics": In einer Zeit der Normen und der Computerisierung bildet sich der Wunsch nach einer ganz persönlichen Note heraus. Serviceanbieter, die dem Ego ihrer Kunden schmeicheln, sollten sehr erfolgreich sein.
8. Weiblich Denken: Die Vorrangstellung von zielorientiertem, hierarchischem Denken geht zurück zugunsten eines prozessorientierten, familiären, auf Anteilnahme und Mitwirkung orientierten Denkens und Handelns.
9. "Mannzipation": In der männlichen Sphäre bildet sich eine offenere Einstellung, die mehr kennt als Karriere und Geschäft, heraus.
10. Viele Leben auf einmal: Ein rasantes Lebens- und Entwicklungstempo zwingt die Menschen zu immer größerer Rollenvielfalt und Flexibilität.
11. Aussteigen: Karriere um jeden Preis stellt nicht mehr das Nonplusultra dar. Das Phänomen des Aussteigens nimmt rasant zu.
12. Gesund und lange leben: Werte wie persönliches Wohlbefinden, Gesundheit, langes Leben und Lebensqualität werden wichtiger. Die Menschen öffnen sich diesbezüglich für neue, ganzheitliche Ansätze.
13. Länger jung bleiben: Die Sehnsucht nach der Unbekümmertheit der Jugend und die Rückbesinnung darauf, Lebensqualität im Hier und Jetzt zu suchen, bringt Spaß in ein allzu ernstes Erwachsenenleben.
14. Der wehrhafte Verbraucher: Verärgerte Verbraucher nehmen durch Druck, Protest und Politik Einfluss auf den Markt.
15. Gegen die Großen: Vor allem Amerika und weite Teile der Welt werden von einem "Soziobeben" erschüttert. Die Stützen der Gesellschaft werden in Frage gestellt.
16. "SOS - Rettet unsere Gesellschaft": Umweltgefahren treten verstärkt ins Bewusstsein der Menschen und erwecken das soziale Gewissen.
17. "AtmosFear": Schlechte Luft, verseuchtes Wasser und manipulierte Nahrungsmittel entfachen einen Sturm der Entrüstung unter den Verbrauchern.

Entscheidend für die geschäftliche Expansion über das Medium Internet wird sein, dass die Nutzung absolut einfach ist. In einer Zeit der allgemeinen Informationsüberflutung bedeutet "absolut einfach", dass neue Nutzer persönliche Hilfestellung beim Medieneinsatz erhalten, gewissermaßen ein persönliches Coaching. Diesen Service kann keine andere Vertriebsform effizienter anbieten als dies Network-Marketing-Unternehmen - durch die Verbindung zwischen privatem und geschäftlichem Kontakt zwischen befreundeten bzw. bekannten Personen - möglich ist.

Auch die anderen o.g. Trends bieten Ansatzpunkte für Network-Marketing-Konzepte. So ist es eine natürliche Entwicklung, dass mehr und mehr Menschen auf der Suche nach Genuss auch ein größeres Gesundheitsbewusstsein entwickeln. Mit Themen wie Diät, Nahrungsergänzung und Gesundheit haben sich viele Network-Marketing-Unternehmen dieser Entwicklung angenommen. Selbst die zunehmende Suche der Menschen nach Halt und Sinn hat im Network Marketing ein entsprechendes Angebot gefunden. So bieten viele der erfolgreichen Unternehmen dieser Branche ihren Mitarbeitern ein umfassendes Aus- und Weiterbildungsprogramm an. Dieses Angebot geht weit über Produkt- und kaufmännische Schulungen hinaus und behandelt ausführlich auch Themen der persönlichen und sozialen Kompetenz.

Einen für den weiteren Erfolg des Network Marketing ebenfalls wichtigen Trend bildet die Umorientierung vom primär männlichen auf ein ausgewogenes männliches/weibliches Denken in der Gesellschaft. Dieser Trend zeigt sich einerseits darin, dass viele Frauen sich dafür öffnen, aktiv am Wirtschaftsleben teilzunehmen durch eine neben- oder auch hauptberufliche Tätigkeit. Sie bilden damit ein großes Beraterpotential, auf das Network-Marketing-Unternehmen zurückgreifen können. Andererseits suchen viele Menschen einen Ausweg aus festgefahrenen Karrierewegen. Network Marketing bietet die Chance, nebenberuflich eine selbständige Existenz zu gründen.

4.1.2 Die "BBE-Prognose"

Die BBE-Unternehmensberatung in Köln erwartet ähnliche Konsum-Trends. Im folgenden werden diese daher nicht komplett wiederholt, sondern lediglich einzelne Spezifikationen dargestellt. So identifiziert die BBE die sog. "Mid-Ager"

als die für den Handel interessanteste Zielgruppe der Zukunft:⁴⁰ Die Altersklasse zwischen 40 und 60 Jahren ist eine besonders konsumstarke Zielgruppe, deren Kaufkraft weiter steigen wird. Für diese Zielgruppe bleibt der Preis zwar weiterhin ein zentrales Verkaufsargument, Fragen der Produktgestaltung bzw. vielmehr von Service und Distribution werden die wichtigsten Verkaufsargumente. Damit sind klassische Stärken des Network Marketing angesprochen, wobei für viele ältere Menschen der Anreiz hinzukommt, durch Network Marketing nicht nur günstig und bequem hochwertige Produkte zu beziehen, sondern selbst hierdurch ein zur Rente zusätzliches Einkommen verdienen zu können.

Die Sehnsucht nach Sicherheit zeigt sich nach der BBE in vielen Ängsten und Sorgen der Menschen, allen voran die Angst um den Arbeitsplatz und vor dem Rentenloch. Auch die Angst, übervorteilt zu werden und die Angst vor Fehlkäufen nehmen zu. Immer mehr Menschen empfinden das Produktangebot als unüberschaubar. Daher werden Vertrauensmarketing und Vorauswahl durch den Handel zentrale Serviceaufgaben. Ein weiteres Stichwort bildet hierzu die Informationsüberflutung: die Zukunft bringt eine veränderte Mediennutzung bis hin zur Medienverweigerung, was zu weitreichenden Konsequenzen für Werbung und Kundenansprache führt.⁴¹ Von diesem Trend werden Network-Marketing-Unternehmen profitieren.

4.1.3 Die Prognosen des Trendbüro Hamburg

Ähnliche Entwicklungen sieht das Trendbüro Hamburg auf den deutschen Handel zukommen. Es fasst vier Megatrends zusammen, die das Kaufverhalten der kommenden Jahre revolutionieren werden.⁴²

- "personal style":

Die Zeiten sind vorbei, in denen Konsumgewohnheiten über Werbung und PR durch aktive Marketingstrategien "erschaffen" werden konnten. Statt dessen findet eine "Singlelesierung" statt, in der sich der Lebensstil und damit die Konsumgewohnheiten aus dem "personal style", der Ausrichtung auf die eigene Persönlichkeit ergibt. Diese Form der Selbstverwirklichung wird durch die

⁴⁰ Vgl. ABSATZWIRTSCHAFT (1999), S. 37.

⁴¹ Vgl. BBE-UNTERNEHMENSBERATUNG (1999).

⁴² Vgl. WIPPERMANN (1999).

moderne Informationstechnologie erleichtert, die in nie zuvor gekanntem Ausmaß individuelle Bedürfnisse bedienbar macht.

- "communities of choice":

Während einerseits die Menschen individueller und zunehmend in einer virtuellen Welt leben, wächst andererseits der Wunsch nach Gemeinschaft und persönlichem Kontakt. Darin spielt die gegenseitige Akzeptanz der persönlichen Lebensstile eine wichtige Rolle. An die Stelle geschlossener Systeme mit verbindlichen Zugehörigkeiten - Familie, Verwandtschaft, Nachbarschaft - treten Wahlverwandtschaften, die sich über ein gemeinsames Werteset auszeichnen. Diese "communities of choice" definieren sich z.B. über den Konsum bestimmter Marken. Die konsumierte Marke ist dabei keine zufällige Wahl, sondern Selbstbekenntnis eines Lebensstils (Porsche fahren, Marlboro rauchen, Coca Cola trinken, sich in bestimmten Coffeeshops treffen). "Communities of choice" werden allerdings auch durch Freizeitclubs, Internet-Foren, Fanggemeinschaften und nicht zuletzt durch Wertegemeinschaften gebildet, wie sie z.B. von Network-Marketing-Unternehmen genutzt bzw. geschaffen werden. Die Werte darin können Gesundheit, Freiheit, Eigenständigkeit, Wohlstand, Spaß etc heißen.

- "bring service home":

In einer mobilen, vernetzten Gesellschaft werden Produkte auf Knopfdruck nach Hause geliefert. Die Interaktivität zwischen Hersteller und Kunden ist eine logische Folge der technologischen Vernetzung. Damit rücken Hersteller und Endverbraucher näher zusammen. Perfekter Service, der den Kunden Zuhause, in seiner Freizeit, ja sogar an seinem Urlaubsort erreicht, wird zur Normalität.

- die Qualität von Informationen:

In der sich neu herausbildenden Informationsgesellschaft definiert sich der Produktwert für den Konsumenten vor allem über die dahinter stehende Informationsleistung. Wer z.B. eine Waschmaschine kauft, zahlt nicht für das Gerät, sondern für die Information, wie er einfach damit umgehen kann (klare, einfach verständliche Bedienungsanleitung, einen Film auf DVD, der die von dem Gerät gebotenen Möglichkeiten anschaulich und ausführlich vorführt). Wo der Bezug zur Realität angesichts einer zunehmenden Fülle an Informationen

und einem Voranschreiten virtueller Welten schwieriger wird, steigt der Wert von Informationen über eine einfache Bewältigung des Alltags.

Auch diesbezüglich bietet der Vertrieb von Produkten über Beziehungsnetzwerke (Network Marketing) einzigartige Chancen. Er bietet eine Betreuung des Verkaufsvorgangs durch persönliche Begleitung. Hier wird es entscheidend darauf ankommen, inwieweit es den Unternehmen gelingt, ihre Beraterschaft darin zu unterstützen, dass mit minimalem Aufwand Jedermann in kürzester Zeit zu einem perfekten "Produktnutzens-Begleiter" werden kann.

Damit liegt der Schlüssel für eine erfolgreiche Nutzung der identifizierten Konsumtrends auf Seiten der Unternehmen, denen es gelingt, die technischen, methodisch-didaktischen und auf der Motivationsebene bereits bestehenden Gestaltungsmöglichkeiten schnell umzusetzen. Stellen wir uns nun die Frage, welche Trends auf der Angebotsseite zu erwarten sind.

4.2 Trends auf der Angebotsseite

Für die ersten Jahre des neuen Jahrtausends beschreibt ROSABETH MOSS-KANTER fünf Erfolgsstrategien.⁴³ Globale Medien und globale Telekommunikation bilden die nach ihrer Ansicht wichtigsten Themen der kommenden Jahre und tragen zur Neugestaltung der Weltwirtschaft bei. Durch Internet und World Wide Web werden die neuesten und besten Ideen sofort weltweit bekannt. Wenn jeder sofort erfahren kann, welche neuen Entwicklungen es gibt und welche Produkte die besten sind, wenn jeder Zugang zu Informationen hat und diese kopieren kann, dann erfordert dies neue Unternehmensstrategien. Die folgenden fünf Erfolgsfaktoren stellen demnach die wichtigsten Aspekte für neue Strategien dar, die Unternehmen zu Wachstum und Erfolg führen können.⁴⁴ Auch andere Trendforschungsinstitute betonen diese Aspekte, so dass deren Publikationen hier nicht mehr zusätzlich vorgestellt werden.

4.2.1 Weltweit gültige Standards

Die europäischen ISO 9000-Normen zur Qualitätssicherung erobern die gesamte Welt. Global orientierte Handelsunternehmen wollen sicherstellen, dass

⁴³ ROSABETH MOSS-KANTHER ist Expertin für Strategie, Innovation und Management und Professorin an der Harvard Business School sowie Beraterin großer Unternehmen und Regierungsbehörden.

⁴⁴ Vgl. MOSS-KANTHER (2000), S. 44-50.

auch ihre lokalen Lieferanten diese strengen internationalen Standards erfüllen. Insbesondere der Informationsstrom, der die Waren vom Produzenten bis zum Konsumenten begleitet, muss an weltweit gültige Standards angepasst werden. Auch die Telekommunikation ist eine Branche, die aufgrund der globalen Vernetzung weltweit gültige Normen forciert. So werden infolge der Standardisierung Transaktionskosten in erheblichem Ausmaß eingespart. Daneben steigen die Anforderungen an die Sicherung einer hohen Produkt- und Prozessqualität. Produktionsstätten, die diese Weltstandards nicht erfüllen, werden geschlossen. Die Produktion wandert an solche Orte, die höchste Anforderungen an die Qualität der Infrastruktur und der Arbeitskräfte erfüllen. Billige Arbeitskräfte, niedrige Löhne und geringe Kosten sind nicht unbedingt entscheidend für globale Unternehmen. Für die Herstellung von Produkten, die voller Spitzentechnologie stecken, benötigen Unternehmen - dies zeigt z.B. Gillette⁴⁵ - die am besten qualifizierten und nicht die billigsten Arbeitskräfte.

Momentan wächst eine Generation heran, die in einem Ausmaß wie nie zuvor aus globalen Verbrauchern bestehen wird. Die jungen Leute nutzen unentwegt das Internet, leben mit derselben Popkultur, mögen die gleichen Produkte und können in der Weltsprache Englisch überall miteinander kommunizieren. Entsprechend nimmt die Bedeutung von Marken zu. Die Marke als ein Zeichen für Produktqualität, für Lebensstil, für ethische Grundhaltungen etc. wird daher die Bedeutung von anderen Klassifizierungen wie z.B. dem Herkunftsland eines Unternehmens oder eines Produktes in den Schatten stellen.

4.2.2 Den Verbraucher direkt erreichen

Immer mehr Unternehmer haben erkannt, dass sie unabhängig von ihrer Branchenzugehörigkeit eine direkte Beziehung zum Endverbraucher aufbauen müssen, auch wenn zwischen dem Verbraucher und dem Unternehmen noch mehrere Stufen in der Versorgungskette liegen. Einen direkten Zugangsweg bildet die Marke, die Produkten und Unternehmen eine übergeordnete Qualität/Identität verleiht. Ein anderer direkter Zugangsweg zum Endverbraucher liegt darin, Konsumenten verstärkt bereits in die Entwicklung neuer Produkte einzubeziehen. Damit besteht die Chance, dass Produkte den "Puls der Zeit" ausdrücken, und zwar auf eine für den Konsumenten sichtbare und nachprüf-

⁴⁵ Gillette produziert z.B. den "Sensor"-Rasierer nur in den USA und in Deutschland, verkauft dieses Produkt aber weltweit.

bare Weise. Einen weiteren direkten Zugangsweg zum Konsumenten bietet das Internet, über das der komplette Handel mehr und mehr überbrückt werden kann.

4.2.3 Wertschöpfende Dienstleistungen

Die meisten der reichsten Länder der Erde werden als Industrieländer bezeichnet. Diese Bezeichnung wird immer weniger zutreffend, da sich der Schwerpunkt der Wirtschaft in diesen Ländern von der Produktion auf Dienstleistungen verlagert. Selbst innerhalb der produzierenden Industrie nimmt der Anteil der wertschöpfenden Dienstleistungen stetig zu. In einigen Produkten z.B. sind bereits Mikrochips eingearbeitet, die ihrem Besitzer mitteilen, wann Vorräte zur Neige gehen, wie der Verschleißzustand einzelner Teile ist und wann entsprechende Wartungsmaßnahmen fällig werden. In Autos wächst z.B. das Serviceangebot durch neue Navigationssysteme, durch Mobilfunkbasierte lokale Einkaufsführer etc. Weitere Dienstleistungen entstehen im Umfeld des Warentransports. So bieten Zulieferer ihren Großkunden bereits Just-in-Time-Lieferungen, Lagerhaltung und Bestandsführung, Qualitätssicherung, Finanzierungshilfen etc.

Manche Produkte beinhalten nicht nur Dienstleistungen, sondern sind oft nur das Mittel zum Zweck, um kontinuierlich Dienstleistungen liefern zu können: So verkauft der Geschäftsbereich Medizinische Produkte von General Electric große Diagnosegeräte an Kliniken und Krankenhäuser. Der Absatz der Geräte ist begrenzt, selbst wenn diese Geräte kontinuierlich verbessert werden. Aber man kann mit Kliniken, denen man eines dieser Geräte verkauft, noch einen großen Umsatz mit Schulungen, Klinikmanagement und Gesundheitsvorsorge erzielen. Es ist nur eine Frage der Zeit, bis Kunden ihre Computer umsonst erhalten, wenn sie sich bereit erklären, bestimmte Werbeanzeigen auf ihren E-mail-Nachrichten zu lesen.⁴⁶

Auch die reinen Dienstleistungen haben ein enormes Wachstum vor sich. So wird weltweit die Nachfrage nach Lifestyle-Dienstleistungen, also für die Dinge, die das Leben lebenswert machen, zunehmen. Zu diesen Dienstleistungen gehören Ausbildung und medizinische Versorgung, die lange Zeit öffentlich bereitgestellt wurden, die zunehmend privatwirtschaftlich angeboten werden.

⁴⁶ Vgl. ABSATZWIRTSCHAFT (2000), S. 47.

Für diese Bereiche liegen die größten Wachstumschancen im Qualitätswettbewerb, der sich in staatlichen Systemen nicht vergleichbar mit marktwirtschaftlichen Entwicklungen etablieren konnte. Auch das Thema Umweltmanagement bietet ein großes Potential an Dienstleistungen - so z.B. zur Reinhaltung der Luft oder für sauberes Wasser.

4.2.4 Netzwerke und Partnerschaften

Einen Vorsprung in der Qualität und im Dienstleistungskranz der eigenen Produkte zu erreichen, erfordert zunehmend die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen, also den Aufbau von Unternehmens-Netzwerken. Diese eröffnen insbesondere kleinen Unternehmen neue Möglichkeiten, ihre Produkte im Verbund mit Produkten anderer Unternehmen gemeinsam auf dem Weltmarkt zu platzieren. Insbesondere vor dem Hintergrund der wachsenden Nutzung des Internets und damit der Intensivierung des Wettbewerbs werden Allianzen und Partnerschaften wichtiger und können unter geringeren Transaktionskosten koordiniert werden.

Das Grundprinzip für den Erfolg im elektronischen Handel heißt: überall schnell groß werden. Wie können Unternehmen dies ohne Partnerschaften erreichen? Sie benötigen umfangreiche finanzielle Mittel, müssten überall schnell bekannt werden und würden weltweit Servicerepräsentanten benötigen. Selbst Großunternehmen können dies alleine nur schwer in kurzer Zeit bewältigen. So besteht die Informationsindustrie bereits heute aus einem dichten Geflecht von Allianzen und Partnerschaften. Lieferanten, Kunden und selbst Wettbewerber werden Partner, um gemeinsam Lösungen für den Endverbraucher zu entwickeln.

In solchen Netzwerken wird der direkte Kontakt zu Kunden zunehmend wertvoller. Davon profitiert natürlich Network Marketing, das über bestehende Beziehungsnetzwerke nicht nur eine große Zahl an Menschen mit Informationen versorgen kann, sondern mit Beratung und Dienstleistung vor Ort Kunden betreut.

4.2.5 Erfolgsfaktor Mensch

Während im klassischen Einzelhandel der Standort einen der wichtigsten Erfolgsfaktoren darstellt, tritt im globalen Informationszeitalter ein neuer Erfolgsfaktor an die Stelle ortsgebundener Vorteile: der Mensch. Hiermit sind insbesondere die geistigen Fähigkeiten des Menschen gemeint, die in der neuen

Geschäftswelt professionell erschlossen werden müssen. Hierzu gehören die Fähigkeit zu innovativem Denken, zur Entwicklung erfolgreicher Strategien, zur Leistung hochwertiger Arbeit und Erbringung besonderer Dienstleistungen für den Kunden. Emphatische Fähigkeiten kommen hinzu: Einfühlungsvermögen, die Fähigkeit, kulturelle Unterschiede zu überwinden und die Fähigkeit zum Aufbau strategischer Beziehungen.

Vorreiter in der Nutzung des Erfolgsfaktors Mensch sind z.B. Fluggesellschaften, unter denen die erfolgreichsten als außerordentlich beziehungsorientiert gelten. Die Erfahrung zeigt, dass Netzwerke, Allianzen und Partnerschaften nur bei funktionierenden menschlichen Beziehungen erfolgreich werden. Während noch das 20. Jahrhundert als das Zeitalter der Maschinen charakterisiert werden könnte - als die Zeit, in der wir die elektrische Energie nutzbar machten, Maschinen zur Erledigung der Arbeit bauten und die Massenproduktion erfanden - könnte das 21. Jahrhundert das Zeitalter werden, in welchem der Faktor Mensch im Zentrum steht: Innovation, Kreativität, Bildung und medizinische Versorgung weltweit für jeden Menschen und zunehmend geistig statt körperlich arbeitender Menschen.

Network Marketing profitiert von diesem Trend auf allen Stufen, angefangen bei der Entwicklung innovativer Produkte über eine transaktionskosten-minimale Distribution bis hin zum persönlichen Service rund um den Gebrauch der Produkte.⁴⁷

4.3 Erfolgsstrategien im Network Marketing

Die aktuellen Trends im Konsumverhalten und in der Warendistribution bieten Network-Marketing-Unternehmen eine Fülle an neuen Chancen. Insbesondere in vier Aktionsfeldern dürfte die Entscheidung über zukünftige Erfolge im Network Marketing fallen: Die erste Herausforderung liegt darin, die Möglichkeiten, die das Internet bietet, zu nutzen (Verkaufsförderung, Kunden- und Beterservice, E-Commerce, etc.). Die zweite Herausforderung besteht in der Auswahl geeigneter Produkte zur Bedienung stark wachsender Absatzmärkte (Markteintritt sowie schnelle Expansion werden für kleine und mittlere Unternehmen relativ schwieriger). Eine weitere Herausforderung stellt die Förderung der "Kundenloyalität" (hohe Stammkundschaft als Ziel), die Schaffung eines

⁴⁷ Vgl. MOSS-KANTER (2000), S. 44-50.

"community-spirit" im Sinne der Corporate Identity dar. Hierbei sind nationale Besonderheiten zu beachten. Schließlich gilt es, das zu überwinden, was die Branche bisher am stärksten behindert hat, nämlich ihren noch immer schlechten Ruf. D.h. die konsequente Ausrichtung auf ethische Werte in allen Bereichen des Geschäfts bildet die Grundlage dafür, die Chancen im Network Marketing zu erschließen. Unseriöse "Strohfeuer-Unternehmen" verschwinden schnell wieder vom Markt. Diese vier Aktionsfelder werden nun näher beleuchtet.

4.3.1 Die Nutzung des Internet

Für Network-Marketing-Unternehmen stellt das Internet eine universelle Plattform dar, die zwei entscheidende Vorteile bietet: es ermöglicht, bestehende Geschäfte effizienter zu gestalten (Vorteile im Service gegenüber Kunden und Beratern) und eröffnet neue Absatzwege über E-Commerce.

Das Internet bietet Network-Marketing-Unternehmen dadurch die Chance, bisherige Schwachstellen zu beseitigen. Hierzu gehört die mangelnde Transparenz im Unternehmen bis hinunter zur Basis der Vertriebsorganisation und von dort weiter zum Kunden. Über das Internet besteht nun die Möglichkeit, Informationen direkt und kostengünstig interessierten Beratern und Kunden anzubieten.

Zusätzlich können völlig neue Marketinginstrumente kreiert werden, z.B. Online-Produkt-Präsentationen oder Produktanimationen am PC des Kunden. Solche neuen, attraktiven Marketinginstrumente erleichtern die Arbeit der Berater und erhöhen die Professionalität ihres Auftritts beim Kunden. Dies wiederum dürfte ihren persönlichen Erfolg steigern, entsprechend leichter lassen sich neue Berater anwerben. Das Internet kann somit gezielt für ein schnelleres Unternehmenswachstum eingesetzt werden.

In ihrem Internet-Auftritt werden die Unternehmen zunehmend unterscheiden, welche Informationen für die Berater und welche für die Kunden bestimmt sind. Hier werden die Informationswege streng voneinander getrennt werden müssen.⁴⁸ Dies vereinfacht die Betreuung von Kunden, die nicht zugleich Berater werden wollen.

⁴⁸ Vgl. LUDBROOK (2000), S. 27.

Auch die Ausbildung der Berater dürfte sich wandeln. Sie werden weniger als bisher zu "Hard-Sellern", sondern mehr zu Dienstleistern ausgebildet. Die Berater werden verstärkt darin trainiert, ihren Teams und ihren Kunden mit Service und Information zur Verfügung zu stehen - als "Anwendungs-Coach" für die Produkte und Leistungen des Unternehmens. Der Wert der persönlichen Beziehung zum Kunden soll spürbar sein und - im Vergleich mit reinen Internet-Anbietern - als klarer Zusatznutzen erlebt werden. Hierin liegt eine der Stärken des Network Marketing als Kundenbindungsinstrument.⁴⁹

Weiterhin werden Network-Marketing-Unternehmen das Internet für die Einrichtung von Online-Shops nutzen. Einige der großen Network-Marketing-Unternehmen sind momentan damit befasst, diese professionell einzurichten. Ähnlich wie in Unternehmen aus anderen Vertriebsformen verlaufen diese Vorbereitungen allerdings recht schleppend. Wurden im elektronischen Handel in Deutschland im Jahr 1998 insgesamt ca. 2,6 Mrd. DM umgesetzt, wird bis 2002 ein Anstieg auf 94 Mrd. DM erwartet. In der gleichen Zeit entwickelt sich der Online-Umsatz in den USA von 33 Mrd. DM auf voraussichtlich 404 Mrd. DM.⁵⁰ Die Online-Umsätze dürften daher auch im Network Marketing heute noch sehr gering ausfallen, in den kommenden Jahren aber rasant anwachsen.

Als Vorreiter im Network Marketing gilt das Unternehmen Quixtar, dessen Geschäftskonzept vorne bereits beschrieben wurde. Interessant an diesem Beispiel ist vor allem, dass das Internet dazu eingesetzt wird, neben dem klassischen Warensortiment der "Muttergesellschaft" Amway erstmals auch eine Fülle an anderen Produkten anzubieten. Damit eröffnet sich dem Network Marketing eine neue Dimension des Vertriebs, in der die Beziehung zum Kunden, die aus dem traditionellen Stammgeschäft erwachsen ist, nun auch für umfangreiche Folgegeschäfte genutzt wird.

Um die neuen Möglichkeiten durch das Internet für eigene Wettbewerbsvorteile nutzen zu können, ist Schnelligkeit oberstes Prinzip. "Ein Internet-Jahr ist vergleichbar mit drei Monaten im traditionellen Geschäftsleben".⁵¹ Wie überall im Wettbewerb gilt auch hier, dass die ersten, die es verstehen, durch das In-

⁴⁹ Vgl. LUDBROOK (2000), S. 26.

⁵⁰ Vgl. BMWi (2000) sowie KAAPKE (2000).

⁵¹ Vgl. GOEBEL (2000), S. 24.

ternet Wettbewerbsvorteile zu schaffen und für Kunden sichtbar zu transportieren, Vorteile in der Phase haben, in der die Märkte neu aufgeteilt werden. In dieser Pioniersituation befindet sich die Network-Marketing-Branche jetzt.

Somit stellt sich die Frage, inwieweit Network Marketing-Unternehmen das Internet bereits in ihre strategischen Konzepte einbeziehen. Während in den USA und in Australien sich viele Unternehmen auf das Internet spezialisieren und ihre Programme darauf aufbauen, befinden sich andere Nationen noch 2 bis 3 Jahre hinter dieser Entwicklung zurück. Die meisten Network Marketing-Unternehmen nutzen das Internet noch nicht oder zumindest nicht optimal.⁵² Als Ausnahmen gelten die Unternehmen Mary Kay, Big Planet, Nu Skin und Quixtar. Mary Kay hat es geschafft, seine Anwerbungen seit Einsatz des Internets um 300 % zu steigern. Quixtar ist eine neue Division von Amway, die speziell auf die Möglichkeiten des Internet hin entwickelt wurde. Darüber hinaus wird Usana zugeschrieben, über gute Web Sites zu verfügen. Auch Herbalife und Envirotec beginnen, das Internet für ihr Geschäft einzusetzen. Europa ist in diesem Prozess langsamer. Als von der Technologie her führend in Europa gilt Vanilla. Diese Gesellschaft arbeitet ausschließlich mit dem Internet.⁵³

4.3.2 Die Branchenauswahl

Wie auch andere Unternehmen passen Network-Marketing-Unternehmen ihr Produktsortiment an die erwartete Nachfrage an. Sie orientieren sich an länger anhaltenden Trends. Das Thema Nahrungsergänzung wird von der Trendforschung als ein besonders aussichtsreicher Wachstumsmarkt dargestellt (vgl. BABENER 1998). Entsprechend haben einige der großen der auf dem deutschen Markt präsenten Unternehmen reagiert und erstmals Vitamine, Diät- und Nahrungsergänzungsmittel in ihr Sortiment aufgenommen - z.B. in jüngster Zeit die LR International oder bereits vor einigen Jahren die P. M. International, die daraufhin ein enormes Umsatzwachstum aufweisen konnte. Daneben kamen neue Network-Marketing-Unternehmen ausschließlich mit Nahrungsergänzungsmitteln auf den Markt (z.B. Dr. Rath mit Sitz in Holland).

Nahrungsergänzungsmittel sind für den Vertrieb über Network Marketing ideal geeignet: Es handelt sich um ein erklärungsbedürftiges Produkt, wichtigstes

⁵² Vgl. LUDBROOK (1999), S. 56.

⁵³ Vgl. ebenda, S. 56.

Verkaufsargument ist die eigene positive Erfahrung mit dem Produkt (daraus folgt die Empfehlung im Bekanntenkreis) und das Produkt wird verzehrt und wiedergekauft (anhaltend hohe Nachfrage). Etwa 10 Prozent des Gesamtumsatzes dieser Branche erfolgte 1994 bereits über Network-Marketing-Unternehmen,⁵⁴ der Umsatz erhöhte sich von 1996 auf 1997 um 166 %⁵⁵. Damit konnten die Produkte dieser Branche im Jahr 1997 mit einem Umsatz von 288 Mill. DM erstmals die Kosmetikbranche vom ersten Platz der Network-Marketing-Umsatz-Rangliste verdrängen.⁵⁶

Allerdings erzielt der Bereich Kosmetik/Körperpflege ebenfalls wachsende Umsatzanteile (+ 6,4 % von 1996 auf 1997).⁵⁷ Der Network-Marketing-Anteil am Gesamtumsatz beträgt hier jedoch nur 2,3 Prozent, für andere Branchen ist der Vertrieb über Network Marketing derzeit noch deutlich geringer ausgeprägt.⁵⁸

Neben den beiden zuvor betrachteten großen Branchen (zusammen über 80 Prozent Umsatzanteil im Network Marketing) werden unterschiedlichste Waren und Dienstleistungen angeboten wie z.B. Reinigungsmittel, Schmuck und in jüngster Zeit verstärkt Produkte aus dem Bereich der Telekommunikation oder auch Lieferverträge für Strom etc. Network Marketing eignet sich insbesondere für neuartige Produkte, die hochwertig, erklärungs- und erfahrungsbedürftig sind und für die traditionelle Vertriebswege entweder nicht bestehen (knappe Regalplätze) oder aber dem Hersteller hohe Transaktionskosten verursachen.

Von den Trends der kommenden Jahre dürfte Network Marketing insbesondere in den Bereichen Nahrungsergänzung sowie Körperpflege/Kosmetik profitieren. Diese Produktsegmente wachsen von einem bereits hohen Niveau ausgehend weiterhin kräftig. Ein erfolgreicher Vertrieb erfordert hier neben einer hohen Qualität der Produkte einen zunehmend hohen Standard an begleitenden Serviceleistungen bis hin zu Seminaren und z.B. Gesundheitsberatungen. Diese Anforderungen kann Network Marketing transaktionskostengünstig erfüllen.

⁵⁴ Vgl. ZACHARIAS (1998), S. 12 bzw. Abbildung 7.

⁵⁵ Vgl. ZACHARIAS (1998), S. 14 bzw. Abbildung 9.

⁵⁶ Ebenda.

⁵⁷ Ebenda.

⁵⁸ Vgl. ZACHARIAS (1998), S. 12 bzw. Abbildung 7.

Unternehmenswachstum hängt neben der Auswahl der Produkte von der Erschließung neuer Absatzregionen ab. Die internationale Ausrichtung ist daher für ein Network-Marketing-Unternehmen unumgänglich. Dies wird durch das Internet erleichtert und begünstigt die großen Unternehmen der Branche.

4.3.3 Kundenbindungsstrategien

Network Marketing als Empfehlungsgeschäft baut auf dem Management von Beziehungen auf.⁵⁹ Das Geschäft wächst durch Mund-zu-Mund-Propaganda. Dieses Geschäft bietet einen klaren Zusatznutzen, wenn darin der Community-Gedanke realisiert ist, d.h. wenn der persönliche Kontakt und der Austausch auf einer Vertrauensbasis einen wesentlichen Bestandteil des Geschäfts bildet.⁶⁰ Daraus resultiert eine hohe Kundenloyalität und damit ein Vorteil vor Wettbewerbern. Network Marketing ist damit ein perfektes Kundenbindungsinstrument.

Reinen Internet-Companies, die sich dem Kunden gegenüber als eine virtuelle Welt präsentieren, fehlt naturgemäß der menschliche Kontakt. Für annähernd alle Unternehmen, die sich im Internet engagieren, genießen Kundenbindungskonzepte derzeit oberste Priorität⁶¹. Kunden, die man nur über günstige Angebote gewonnen hat, verliert man auch genauso schnell wieder an andere Anbieter, die morgen das günstigste Angebot aufbieten. Dagegen sind Network-Marketing-Kunden in hohem Maße loyal und an das Unternehmen gebunden.

Auch viele andere Unternehmen gehen dazu über, Bonuszahlungen für Empfehlungen oder Rabatte bei Einkäufen zu gewähren⁶². Damit bauen mehr und mehr traditionelle Unternehmen typische Network-Marketing-Komponenten in ihr Vertriebskonzept ein. Daher werden in Zukunft die Grenzen zwischen traditionellen und Network-Marketing-Unternehmen zunehmend verschwimmen. Der Wettbewerb innerhalb der Systeme und zwischen den Systemen wird sich

⁵⁹ Vgl. BAUER, GREYER und LEACH (1999) sowie WIRTZ (1999).

⁶⁰ Vgl. MARKT UND MITTELSTAND (1997).

⁶¹ Vgl. BAG HANDELSMAGAZIN (1999).

⁶² Vgl. TÖDTMANN (2000).

verschärfen. Die entscheidenden Wettbewerbsparameter werden darin der Kundenservice und der Service am Berater sein.⁶³

4.3.4 Unternehmensethik

Die Network-Marketing-Branche hat noch immer mit einem schlechten Ruf zu kämpfen (Schneeballsystem, "Drücker" im Strukturvertrieb, Wecken von hohen Einkommenserwartungen, die dann zumeist enttäuscht werden, mangelhafte Versorgung der Vertriebsstruktur mit Information etc.). Dabei bildet gerade ein guter Ruf die Grundlage für ein erfolgreiches Empfehlungsgeschäft. Z.B. erwartet der "mündige Bildungsbürger von heute von der Werbung und Unternehmenskommunikation wahre und klare Aussagen. Authentizität wird immer wichtiger."⁶⁴ Dem liegt der übergeordnete Trend zur verstärkten sozialen Verantwortung sowie der Informationsüberflutung zugrunde. Letztere erschafft eine erhöhte Empfindlichkeit. Unter den strategischen Herausforderungen ist daher die Überwindung dieses bisherigen Handicaps die entscheidende (vgl. z.B.

Elektro Lux, Vorwerk, etc.).

Die großen Unternehmen der Branche haben sich diesbezüglich selbst in die Pflicht genommen und einen Verhaltenskodex erstellt, der ein seriöses Auftreten der Unternehmen sowie ihrer Berater einfordert. Ein schwieriger Balanceakt besteht darin, einerseits das Unternehmen als attraktiv darzustellen, andererseits aber nicht übertrieben hohe Verdienstmöglichkeiten bei geringem Aufwand zu suggerieren. Um diese Balance zu halten, ist eine intensive Beraterschulung erforderlich.⁶⁵

5. Zusammenfassung und Ausblick

Network Marketing bildet eine Sonderform des Direktvertriebs. Typisch für Network Marketing ist die Selbständigkeit der Warenpräsentatoren, die jeweils eigene Vertriebsstrukturen aufbauen können, aus deren Verkäufen sie Provisionen erhalten. Network-Marketing-Unternehmen gliedern eine Fülle an Vertriebs- und Personalführungsaufgaben an die selbständigen Warenpräsentatoren aus. Deren Leistung wird zu 100 Prozent erfolgsabhängig vergütet. Net-

⁶³ Vgl. hier auch GOEBEL im Interview mit NETWORK PRESS (2000), S. 30.

⁶⁴ Vgl. SEMLITSCH/KRICSFALLUSSY (1999), S. 52.

⁶⁵ Vgl. auch WIEGAND (1997), S. 56.

work-Marketing-Unternehmen haben daher niedrige Fixkosten und relativ geringe Geschäftsrisiken. Die Warenpräsentatoren sind frei in der Gestaltung ihrer Arbeit. Bei erfolgreichem Aufbau von Beziehungsnetzen können sie hohe Einkommen erzielen.

Network Marketing entstand in den USA, um neuen, erklärungsbedürftigen Produkten eines Direktvertriebunternehmens die rasche Marktdurchdringung zu ermöglichen. Dieses Konzept war sehr erfolgreich. In den USA zählt Network Marketing seither zu den am dynamischsten wachsenden Vertriebsformen: Der Umsatzanstieg betrug mehr als 70 Prozent in den letzten sieben Jahren (heute ca. 23 Mrd. US \$), das Beraternetzwerk ist im gleichen Zeitraum von fünf Mill. auf zehn Mill. Personen angewachsen. In Deutschland befindet sich Network Marketing noch auf einem - relativ betrachtet - wesentlich niedrigerem Ausgangsniveau, von dem aus aber bereits eine Umsatzverdoppelung in den letzten vier Jahren auf heute ca. 1,4 Mrd. DM realisiert wurde.

Einzelne Unternehmen, und zwar gerade die Großen der Branche, sind wesentlich schneller gewachsen als der Network-Marketing-Umsatz insgesamt. Hierzu zählen z.B. Herbalife in den USA (Umsatzverzehnfachung in zehn Jahren) und LR International in Deutschland (zwanzigfacher Umsatz in zwölf Jahren). Durch aktuelle Trends auf der Konsumentenseite und in der Warendistribution entstehen neue Chancen und Herausforderungen insbesondere für die großen Network-Marketing-Unternehmen.

Das Funktionsprinzip des Network Marketing beruht im wesentlichen auf vier Säulen: Ein innovatives, erklärungsbedürftiges Produkt, für das eine große, ungesättigte Nachfrage besteht, eine selbständige Vertriebsorganisation, die ausschließlich erfolgsabhängig entlohnt wird, ein einfaches, multiplizierbares Konzept zur Präsentation der Produkte und des Marketingplans sowie eine effiziente Abwicklung aller Transaktionen.

Dieses einfache, zukunftsweisende Konzept wird durch neue elektronische Medien und durch die Leistungssteigerung in der Warendistribution sehr begünstigt. Dadurch können Waren über Network Marketing kostengünstig vertrieben werden. Aus zufriedenen Kunden bildet sich eine stetig wachsende Stammkundschaft, die einen besonderen Wert für das Unternehmen besitzt. Nach und nach kann das Warensortiment erweitert werden, so dass sich zwei Wachstumsimpulse ergeben: ein durch Mund-zu-Mund-Empfehlungen wachsendes Kundennetz und eine durch ein zunehmendes Warenangebot steigende Pro-Kopf-Nachfrage. Dieses Erfolgsrezept ist allerdings sehr empfindlich

gegenüber Störungen, d.h. gegenüber unseriösen Praktiken seitens der Network-Marketing-Unternehmen oder ihrer Berater.

In den kommenden Jahren dürften Unternehmen, denen es gelingt, die o.g. zentralen Erfolgsstrategien schnell umzusetzen, mit Network-Marketing-Konzepten überdurchschnittlich erfolgreich werden. Aus diesem Grund prüfen zunehmend auch große MarkenproduktHersteller, inwieweit sich Network-Marketing-Konzepte - zumeist für den Vertrieb neuer Produkte wie z.B. Handy-Verträge oder Strom - eignen. Kleine und mittlere Unternehmen könnten ihre neuen Produkte ebenfalls über Network-Marketing-Firmen vertreiben lassen und dadurch enorme Vorlaufkosten gegenüber dem üblichen Listing im traditionellen Einzelhandel einsparen.

Wie wird sich Network Marketing in den kommenden fünf Jahren entwickeln? Rechnet man die Wachstumsraten der letzten Jahre linear hoch, würde der Network-Marketing-Umsatz im Jahr 2005 in Deutschland ca. 6 Mrd. DM betragen (bei einer jährlichen Wachstumsrate von ca. 34 Prozent).⁶⁶ Die Zahl der aktiven Networker würde entsprechend von derzeit ca. 300.000⁶⁷ auf etwa 1,3 Mill. anwachsen - mit entsprechendem Niederschlag in der Existenzgründungsstatistik. Vergleicht man das Ergebnis dieser Prognose mit dem derzeitigen Stand in den USA, so erscheint dies durchaus nicht übertrieben optimistisch zu sein: In den USA werden derzeit ca. 24 Mrd. \$⁶⁸ von etwa zehn Mill. aktiven Beratern im Direktvertrieb⁶⁹ umgesetzt. Hiervon sind 78 Prozent, also ca. acht Mill. im Network Marketing tätig. Dies entspricht drei Prozent der Einwohner. Würden in Deutschland im Jahr 2005 ebenfalls drei Prozent der Einwohner Network Marketing betreiben - dies käme dem heutigen Stand in den USA gleich -, entspräche das einer Zahl von etwa 2,4 Mill. aktiven Beratern. Genau diese Entwicklung - 2,4 Mill. aktive Berater - prognostiziert Edward LUDBROOK für das Network Marketing hierzulande, allerdings bereits zum Jahre 2004.⁷⁰

⁶⁶ Diese Wachstumsrate errechnet sich aus dem Umsatzwachstum von 1996 auf 1998, vgl. Abbildung 6 im Text.

⁶⁷ Persönlich erfragte Daten bei der Fachhochschule Worms, Lehrstuhl von Herrn Prof. Dr. ZACHARIAS.

⁶⁸ Vgl. Abbildung 2 im Text.

⁶⁹ Vgl. Abbildung 4 im Text.

⁷⁰ Für die USA prognostiziert LUDBROOK ca. 13,5 Mill. Berater im Network Marketing (fünf Prozent der Einwohner) bis zum Jahr 2004 (vgl. LUDBROOK 2000).

Weitere Hochrechnungen für die Entwicklung des Network Marketing in Deutschland sind derzeit nicht bekannt. Viele Unwägbarkeiten machen eine verlässliche Einschätzung nahezu unmöglich. So können die Auswirkungen des Internet auf die unterschiedlichen Formen der Warendistribution noch nicht zuverlässig eingeschätzt werden. Auch ist nicht bekannt, wie die besondere Situation des Einzelhandels in Deutschland - z.B. sind die Verbraucher hier ungewöhnlich hohe Qualitätsstandards bei relativ niedrigen Preisen gewohnt⁷¹ - eine mit den USA nicht vergleichbare Entwicklungsdynamik des Network Marketing wahrscheinlich macht. Denkbar ist, dass sich Vertriebsformen herausbilden werden, die Merkmale des Network Marketing mit traditionellen Merkmalen der Warendistribution verbinden. So dürfte dem Empfehlungsmarketing auch außerhalb des Network Marketing eine wachsende Bedeutung zukommen,⁷² ebenfalls dem Ziel, Stammkunden zu gewinnen, die ihren Einkauf von zu Hause aus vornehmen⁷³ und Transaktionskosten zu senken.⁷⁴ Auch dürfte das Interesse an einer selbständigen, nebenberuflichen Tätigkeit zunehmen.⁷⁵ Insbesondere die großen Network-Marketing-Unternehmen sollten auf dem schwierigen deutschen Markt von diesen Trends profitieren, wenn es ihnen gelingt, die folgenden fünf entscheidenden Kriterien zu erfüllen:

- höchste Qualitätsstandards einhalten,
- einen erkennbaren einzigartigen Kundennutzen bieten,
- Transaktionen kostengünstig abwickeln,
- schnelles Wachstum und internationale Expansion bewältigen können,
- eine werthaltige Vision vorgeben und ihr sichtbar Folge leisten (Corporate Identity).

Dem Network Marketing dürfte eine glänzende Zukunft bevorstehen - sei es in der bisher bekannten Form der spezialisierten Network-Marketing-Unterneh-

⁷¹ Vgl. z.B. Aldi.

⁷² Vgl. WEBER (1999) sowie WIRTZ (1999).

⁷³ Vgl. O.V. (1999).

⁷⁴ Vgl. ERNST/GIESLER (2000).

⁷⁵ Vgl. SEMLITSCH/KRICSFALLUSSY (1999), S. 51.

men oder auch in Mischformen, die sich mit den neuen Möglichkeiten des Internets erst herausbilden und bewähren müssen.

6. Literaturverzeichnis

BABENER, J.A. (1998): Zehn wichtige Trends im Multi-Level-Marketing, in: Network Press 11/98, S. 60, 61

BAG (Hrsg.) (1999): Offensives Erschaffen von Kundenbegeisterung - Die Zukunft des Einzelhandels, in: BAG Handelsmagazin 11-12/1999, S. 30-33

BAUER, H.; GREYER, M.; LEACH, M. (1999): Relationship Marketing im Internet, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 3/1999, S. 284-302

BBE-UNTERNEHMENSBERATUNG (Hrsg.) (1999): 15 Schlüsseltrends im Konsumentenverhalten - Praxisleitfaden, Köln

BMW (Hrsg.) (2000): Prognose E-Commerce: Umsatz im elektronischen Handel, Abbildung in: Noch Sand im Online-Getriebe, iwD-Nachrichten Nr.7 vom 17. Februar 2000, S. 4

BRAMMSEN, J.; LEIBL, S. (1997): Multi-Level-Marketing im System des deutschen Lauterbarkeitsrechts, in: Betriebsberater, Beilage 10 zu Heft 32, S. 1-20

DILLER, H. (1995): Beziehungs-Marketing, in: WiSt - Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 24. Jg., Nr. 9, S. 442-447

ERNST, M.; GIESLER, V. (2000): Erhöhter Preiswettbewerb durch das Internet - Theoretische Analyse und empirischer Befund im Vergleich mit traditionellen Vertriebsformen, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 2/2000, S. 191-209

GOEBEL, S. (2000): Internet-Check - Sind Network Marketing-Unternehmen auf die Gegebenheiten des neuen Millenniums vorbereitet?, in: Network Press 21/00, S. 24-30

HOMBURG, C.; RUDOLPH, B. (1998): Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit, in: SIMON, H.; HOMBURG, C. (Hrsg.): Konzepte - Methode - Erfahrungen, Wiesbaden

KAAPKE, A. (2000): Die Bedeutung des Absatzkanals Internet für den Handel - Empirische Ergebnisse, in: Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung an der Universität zu Köln, Nr. 4, April 2000, S. 97-109

LUDBROOK, E. (1999): Network Marketing ans Netz!, in: Network Press 20/99, S. 56

LUDBROOK, E. (2000): Internet Check - Sind Network-Marketing-Unternehmen auf die Gegebenheiten des neuen Millenniums vorbereitet? in: Network Press 21/00, S. 24-30

LUDBROOK, E. (2000): Hot News around the World, in: Network Press 24/00, S. 66

MARKT UND MITTELSTAND (Hrsg.) (1997): Kundenbindung - Willkommen im Club, in: Markt und Mittelstand 11/97, S. 60-64

MAASS, F.; MAY-STROBL, E. (2000): Existenzgründungen als Nebenerwerbs-/ Teilzeitgründungen, unveröffentlichtes Manuskript, Bonn

MOSS KANTER, R. (2000): Die fünf Erfolgsstrategien für die ersten Jahre des neuen Millenniums, in: Absatzwirtschaft, Nr. 1-2, S. 44-50

NETWORK PRESS (Hrsg.) (1998): Amway - Absoluter Marktführer, Sonderdruck

NETWORK PRESS (Hrsg.) (1999): Network Marketing in den USA, Sonderdruck

NETWORK PRESS (Hrsg.) (1999a): Network Marketing - Freiheit, Unabhängigkeit, Wohlstand, Sonderdruck

NETWORK PRESS (Hrsg.) (2000): USA: Inlandsumsätze und Verkäufer im Direktvertrieb, in: Network Press, Nr. 21/00, S. 68-69

NETWORK PRESS (Hrsg.) (2000): Network Marketing in Deutschland, in: Network Press, Nr. 26/00, S. 84-86

O.V. (1999): Home Shopping liegt voll im Trend, in: Network Press 17/99, S. 6-8

PETER, S. (1998): Beziehungsmanagement: Kundenbindung als Marketingziel, in: Absatzwirtschaft, 40. Jg., Nr. 7, S. 74-82

POPCORN, F. (1997): Liegt der Direktvertrieb im Trend?, in: Network Press 08/97, S. 6-8

POPCORN, F. (2000): Trend, in: Network Press 22/00, S. 7-8

SEMLITSCH, B.; KRICSFALLUSSY, A. (1999): Deutsches Marketingbarometer: Alles bleibt anders, in: Absatzwirtschaft 11/99, S. 50-53

SIEGERT, M. (2000): Direktmarketing - ganz legal, in: ProFirma 01/00, S. 42-44

STATISTISCHES BUNDESAMT (Hrsg.) (1999): Statistisches Jahrbuch 1999 für die Bundesrepublik Deutschland, Wiesbaden

STRACHOWITZ, M. (2000): Die Basics im Network Marketing, Teil I: Die Industrie Network Marketing, in : Network Press, Nr. 21/00, S. 16-19

TÖDTMANN, C. (2000): Alles auf eine Karte - Ein neuartiges, branchenübergreifendes Rabattsystem soll Konsumenten enger an das Unternehmen binden, in: Wirtschaftswoche Nr. 9/24.2.2000, S. 238-241

TOMCZAK, T.; DITTRICH, S. (1996): Die Kundenzufriedenheit als strategischer Erfolgsfaktor, in: DICHTL, E. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit - Erreichbar und bezahlbar?, Mainz, S. 16-36

WEBER, M. (1999): Empfehlungsmarketing - Der neue Trend, in : Mittelstands-Magazin, 7-8/1999, S. 26

WEHLING, M. (1994): Strukturvertrieb - kurzfristige Modeerscheinung oder Vertriebsorganisationsform der Zukunft? (Teil I), in: ZFO, 3/1994, S. 203-209

WIEGAND, H. (1997): Direktvertrieb oder Network Marketing: Welches System ist effektiver?, in: Network Press 08/97, S. 52-59

WIPPERMANN, P. (1999): Vier Mega-Trends, in: Impulse, Nr. 1/99, S. 20

WIRTZ, B.W. (1999): Stand und Entwicklungsperspektiven der empirischen Beziehungsmarketingforschung im business to business-Bereich, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 4/1999, S. 380-401

ZACHARIAS, M. (1998): Die Stellung des Network Marketing in der BRD - eine empirische Untersuchung über die Marktbedeutung eines dynamischen Vertriebsweges, Ergebnisse der II. Network Marketing Studie unter Leitung von Prof. Dr. Michael Zacharias, Fachbereich European Business Management/Handelsmanagement, Fachhochschule Worms

ZACHARIAS, M. (1999): Der Direktvertrieb aus wissenschaftlicher Sicht (Video), H.P. Marketing Videovertriebs GmbH, Düsseldorf