

## BENNEWITZ® – EYECARE, DRUGS AND MORE: Augenoptiker bringt sein Wissen in verwertbare Form

BENNEWITZ ist ein Familienunternehmen mit Tradition. Wie viele andere in seiner Branche muss es sich gegen schlagkräftige Mitbewerber behaupten. Aus dieser Not hat es eine Tugend gemacht und begonnen, das im Unternehmen vorhandene Wissen auf innovative Weise zu seinem Vorteil anzuwenden.

### Kurzprofil der Wissensmanagement-Aktivitäten

Das vorhandene Wissen über das Unternehmen und das Wissen im Unternehmen hat BENNEWITZ in verwertbare Form gebracht. Wissen ist damit in diesem Unternehmen zum Schlüssel für die Zukunft geworden.

### Inhalte und Maßnahmen

1. Wissen über das Unternehmen explizieren:  
das Unternehmen in elektronische Netze integrieren

2. Wissen im Unternehmen explizieren:  
Wissen integrativ aktivieren

### Ausgangssituation und Ziele: Augenoptiker bringt sein Wissen in verwertbare Form

Mit dem kontinuierlichen Zuzug großer Optikerketten bei gleichzeitiger Bevölkerungsabwanderung wuchs auf dem regionalen Markt von BENNEWITZ der Wettbewerbsdruck. Die Kundschaft blieb zusehends aus. Nachfrage, Umsatz und Gewinn begannen zu stagnieren. Eine Erhöhung des Anteiles am angestammten Markt war wegen dessen regional beschränkter Größe nicht mehr zu erwarten.

So galt es zunächst den vorhandenen Absatz zu sichern und den Umsatz zu konsolidieren. Klar war aber: Für Fortbestand und Entwicklung war es unerlässlich, neue Märkte und Geschäftsfelder zu erschließen. Hierzu wiederum musste der Umsatz gesteigert und der Gewinn erhöht werden – wozu es die Kosten zu senken galt, zugleich jedoch das Sortiment zu verbreitern und zu vertiefen. Verbesserungen allein reichten dafür nicht aus. Erforderlich



### BENNEWITZ



- ▶ **Firmensitz** Annaberg-Buchholz (Sachsen)
- ▶ **Branche** Augenoptik, Versandhandel, Verwertung von Schutzrechten
- ▶ **Produkt** Herstellung und (Distanz-)Verkauf von Brillen, Kontaktlinsen und (augen)optischem Zubehör, Entwicklung und Unterhaltung der Online-Plattform [www.bennewitz.com](http://www.bennewitz.com)
- ▶ **Gegründet** 1946, von Horst Apian-Bennewitz, als Einzelunternehmen „Augenoptik Bennewitz“
- ▶ **Mitarbeiter (2005)** 3
- ▶ **Ansprechpartner** Alexander Apian-Bennewitz: [alexander\\_apian-bennewitz@bennewitz.com](mailto:alexander_apian-bennewitz@bennewitz.com)
- ▶ **Internet** [www.bennewitz.com](http://www.bennewitz.com)

war vielmehr ein Quantensprung: weg vom intuitiven, hin zum bewussten Umgang mit dem unternehmenseigenen Wissen.

### Die Ziele im Überblick

- ▶ 1. Absatz sichern
- ▶ 2. Umsatz konsolidieren und steigern
- ▶ 3. Sortiment vertiefen und verbreitern
- ▶ 4. Kosten senken, Gewinn erhöhen neue Märkte und Geschäftsfelder erschließen
- ▶ 5. neue Märkte und Geschäftsfelder erschließen

### Was konkret im Unternehmen geschieht

BENNEWITZ hat eine große Herausforderung auf grundlegende Weise gemeistert: Nicht nur, dass der Absatz gesichert und Kosten gesenkt werden konnten – das Unternehmen hat sich auch neue Märkte erschließen sowie sein Sortiment vertiefen und zugleich verbreitern können. Im Unternehmen spricht man vom „Integriert-integral-Sein“.

### Das Unternehmen integrieren

Der Weg dorthin führte über die Entwicklung und den kontinuierlichen Ausbau der Online-Plattform (www.bennewitz.com). Ziel dieser Plattform war nicht, das Internet ins Unternehmen zu integrieren, sondern vielmehr das Unternehmen ins Internet zu integrieren. Mit diesem Ansatz ging es BENNEWITZ nicht nur darum, in einer zunehmend vernetzten Welt präsent zu sein und zu bleiben. Die Integration des Unternehmens in elektronische Netze ergab vielmehr gerade erst die Grundlage dafür, Wissen auch und insbesondere im Unternehmen zu explizieren.



**„Den Integrieren-Integrieren-Irrtum vermeiden: Elektronische Netze gehören nicht in Unternehmen, sondern Unternehmen in elektronische Netze.“**

Alexander Apian-Bennewitz

### Wissen integrativ aktivieren

„Wissen im Unternehmen“ bedeutet bei BENNEWITZ insbesondere Wissen über

- ▶ betriebswirtschaftliche und rechtliche Zusammenhänge,
- ▶ Prozesse und Betriebsorganisation,
- ▶ Produkte und Dienstleistungen,
- ▶ Kunden,
- ▶ Hardware- und Softwaretechnik.

Gesammelt in Praxis und Ausbildung, war dieses Wissen jedoch teilweise nur im Erinnerungsvermögen des Einzelnen abgelegt. Es war weder zu beliebiger Zeit greifbar, noch lag es durchgängig in weiterverwertbarer Form vor.

Über diesen bloß intuitiven Umgang mit Wissen ist BENNEWITZ mit der Online-Plattform hinausgegangen. Denn die Struktur von www.bennewitz.com ist so angelegt, dass sie das im Unternehmen vorhandene Wissen anwendungs-, kunden-, prozess- und partnerintegrativ zu aktivieren gestattet:

### Anwendungsintegration

Alles Wissen über das Unternehmen und im Unternehmen aktualisiert und bildet BENNEWITZ über die Online-Plattform ab. Hierfür braucht man auf Seiten eines Client-Computers lediglich einen Internet-Browser. Diese eine Anwendung genügt, um alle Funktionen abzudecken – was im Alltag vieler anderer Unternehmen meist mehrere Software-Anwendungen erfordert.

### Kundenintegration

Kunden integriert BENNEWITZ über die so genannte Storefront der Online-Plattform. Sie können über diese Schnittstelle ihre Auftragsdaten an das Optikunternehmen übermitteln. Doch bildet das Unternehmen hier nicht nur sein Waren- und Dienstleistungssortiment ab, sondern bietet darüber hinaus etwas, das Kunden regelmäßig nur in Ladengeschäften erwarten: umfangreiche Beratungsleistungen.

Denn auf der Storefront stehen nicht lediglich lange Texte, die über Produkteigenschaften und Allgemeines zum Unternehmen aufklären. Die Besucher erwartet auch hier, im Internet, eine virtuelle und trotzdem individuelle Beratung. BENNEWITZ hat der Storefront sein fachliches und kaufmännisches Wissen unterlegt und es für Kunden im Internet zugänglich und nachvollziehbar abgebildet. Damit gelingt selbst auf diesem Weg des mittelbaren Kundenkontaktes die kompetente Fachberatung.



Um 1950: Die Tradition im Auge...

Der konkreten elektronischen Serviceleistung hat man im Unternehmen einen eigenen Namen gegeben: QuickProductAdviser (QPA). Grundlage der unterliegenden QPA-Technologie ist das Wissen um die typischen Kundenwünsche und -bedürfnisse sowie um den regelmäßigen Verlauf eines Beratungsgesprächs.

Mit Hilfe des QuickProductAdvisers werden den Produkten, je nach Produktgruppe, Eigenschaften zugewiesen. Über sie kann eine Kundin oder ein Kunde dann auf das gesuchte Produkt zurückschließen. Der QPA-QuickProductAdviser bietet Optionen beispielsweise zur Ausstattung, zu den optischen Daten, aber auch zu den ästhetischen Kriterien eines Produktes. Über die Auswahl führt er nach und nach zu einem individuellen Produktvorschlag.

... und ein Beispiel: Brille, bitte!

Eine Kundin kommt in ein Ladengeschäft und sucht nach einer Lesebrille in ihrer Stärke. Prinzipiell läuft dann immer derselbe Vorgang ab. Der Augenoptiker fragt zunächst die Wünsche ab: Welchen Stil bevorzugt die Kundin – elegant, sportlich, dezent? Welche Korrektionsstärke braucht sie? Dann greift der Augenoptiker auf seinen Erfahrungsschatz zurück. Er bestimmt, welche Modelle am besten zur Kundin passen. Selbstverständlich berücksichtigt er nur Damenfassungen, nur bestimmte Größen und Stilrichtungen. So nähert er sich Schritt für Schritt der Erfüllung der Kundenwünsche.



... Und die Zukunft im Blick: www.bennewitz.com ist seit 1997 im Netz.

Die Entwicklungsleistung der QPA-Technologie liegt nun darin, dass sie all die vorausgehenden fachlichen Überlegungen berücksichtigt, bis hin zu den kleinsten Unterscheidungen. Dadurch wird das komplette Fachwissen auch für Kunden greifbar und anwendbar.

Für den Beispielfall stellt der QuickProduct-Adviser also einen Algorithmus zur Verfügung, durch den die Kundin auch virtuell auf eine ihren individuellen Vorstellungen entsprechende Brille schließen kann.

Gespeist wird die Beratung über eine Matrix aus Produkt- und Leistungseigenschaften. Sobald diese Matrix für eine Gruppe von Produkten oder Leistungen definiert ist, kann man das individuelle Wissen des Augenoptikers über Produkte oder Leistungen von seiner Person ablösen. Hinzu kommt die Verknüpfung mit einem Abfrageformular. So können Kunden auch mittelbar stets korrekt und aktuell zu den jeweiligen Produkten beraten werden.

Prozessintegration und Partnerintegration

Prozesse und Partner, insbesondere Lieferanten, integriert BENNEWITZ über den Administrationsbereich der Online-Plattform. Waren- und Auftragsverwaltung sowie Bestellwesen sind hier eng miteinander verwoben.

Dabei kommt das kaufmännische Know-how zum Produktvertrieb und speziell zum Vertrieb (augen)optischer Produkte von seinen Trägern abgelöst zum Einsatz. Eingang gefunden hat ferner das gesammelte Wissen über die verschiedenen Lieferanten sowie über deren Produkte und Leistungen.

Der Erfolg ist sichtbar: Auch die große Anzahl der täglichen Transaktionen samt Bearbeitungsstatus lässt sich abbilden und steuern. Damit ist das Team in der Lage, alles reibungslos und prozesskostengünstig abzuwickeln – selbst dann, wenn viele Online-Bestellungen parallel eintreffen.

### Nutzen

Aus der integrativen Aktivierung seines Wissens zieht das Unternehmen einen doppelten Nutzen. Zum einen konnte es seine Kundenanzahl vervielfachen und die Stagnation am regionalen Markt durch überregionale und internationale Zugewinne ausgleichen. Zum anderen bedeutet hier „mehr Kunden“ nicht wie im Laden „höherer Aufwand“. Denn während die Optiker im Ladengeschäft für jeden persönlichen Kundenkontakt Zeit aufwenden, „bedient“ das Unternehmen virtuell nahezu beliebig viele Internetkunden parallel. Mehr noch, aufgrund der beim elektronischen Vertrieb niedrigeren Betriebskosten kann es das auch deutlich preisgünstiger tun.



**„Der Vorteil ist, dass wir keine Schnittstelle zwischen Optiker-Fachwissen und Programmierer haben. Beides liegt in unserer Hand.“**

Matthias Haase

Betriebswirtschaftlich betrachtet lässt sich der zentrale Nutzen des geänderten Umgangs mit Wissen so zusammenfassen: BENNEWITZ verfügt heute über eine Struktur, dank derer das Unternehmenswissen von seinen Trägern abgelöst in jederzeit verwertbarer Form greifbar ist. Damit stützt der elektronische Vertriebskanal nicht nur den Fortbestand des Unternehmens. Er sichert das im Unternehmen vorhandene Know-how dauerhaft, letztlich sogar über einen

möglichen Wechsel der Betreiber hinaus. Anders gesprochen, durch die Wissensarbeit ist der eigentliche Unternehmenswert fassbar geworden. Er ist jetzt, da er nicht nur dokumentiert, sondern auch aktiviert wurde, messbar, entwickelbar und verwertbar.

### Voraussetzungen

Eine wichtige Voraussetzung hierfür waren die im Unternehmen vorhandenen Kompetenzen und das unternehmerische Engagement. So findet sich neben augenoptischer und betriebswirtschaftlicher Kompetenz auch Spezialistenwissen für Internetanwendungen, Datenbanken und Client-Server-Technologien. Die nicht immer leicht zu überwindende Schnittstelle zwischen Anwender und Programmierer entfiel somit. Das individuelle Wissen der langjährig erfahrenen und praktizierenden Augenoptiker konnte direkt Eingang in die Online-Plattform sowie die unterliegende Softwareapplikation finden.

Quelle:



The image shows the cover of a report. At the top left is the logo of the Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (German Federal Ministry for Economic Affairs and Technology). At the top right is the logo for WissensMedia, 'Fit für den Wissenswettbewerb'. Below the logos, it says 'gefördert durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie'. The central part of the cover features a photograph of a smiling woman in a black blazer and pink patterned top, sitting at a desk in an office. Below the photo is a dark orange banner with white text: 'Pragmatisch, einfach, gut – erfolgreicher Umgang mit Wissen', '25 Beispiele Guter Praxis aus kleinen und mittleren Unternehmen', and the website 'www.wissenmanagen.net'.

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie

gefördert durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie

WissensMedia  
Fit für den Wissenswettbewerb

**Pragmatisch, einfach, gut –  
erfolgreicher Umgang mit Wissen**

25 Beispiele Guter Praxis aus  
kleinen und mittleren Unternehmen

[www.wissenmanagen.net](http://www.wissenmanagen.net)

Herausgeber  
VOLLMAR Wissen + Kommunikation,  
Reutlingen  
[www.wissen-kommunizieren.de](http://www.wissen-kommunizieren.de)

Gefördert durch das  
Bundesministerium für  
Wirtschaft und Technologie  
im Rahmen des Projektes  
„KMU-Roadshow Wissensmanagement“

Stand  
Januar 2007