



Universität St.Gallen



Service-Wohnen mit Lekker Leven Fallstudie

Alain Benz, Philipp Osl

Universität St. Gallen

Competence Center Independent Living

Müller-Friedberg-Strasse 8

CH-9000 St. Gallen

St. Gallen, April 2013



Inhalt

1	Unternehmen	2
2	Geschäftsmodell für das Service-Wohnen	2
2.1	Leistungskonzept	2
2.2	Kunden	3
2.3	Leistungsangebot	5
2.4	Kundenkanäle	5
2.5	Kundenbeziehung	6
2.6	Value Chain Position	7
2.7	Partner	7
2.8	Aktivitäten	8
2.9	Ressourcen	11
2.10	Erlöse	12
2.11	Kosten	13
2.12	Quantitatives Wachstum	13
2.13	Evolution	14
3	Wettbewerb und Rahmenbedingungen	15
4	Erkenntnisse	16
5	Quellen	18
5.1	Literatur	18
5.2	Expertengespräche	18

1 Unternehmen

Lekker Leven ist ein niederländischer Dienstvermittler. Sitz des im Jahr 1998 gegründeten Unternehmens ist Arnhem in den Niederlanden. Im Jahr 2010 vermittelte das Unternehmen mit 56 Mitarbeitern¹ haushaltsnahe Dienstleistungen im Wert von rund 3.8 Mio. EUR an Konsumenten. Kunden von Lekker Leven sind Unternehmen der Wohnungswirtschaft, Kommunen, Altersresidenzen und Versicherungen, die bei Lekker Leven Mitgliedschaften für ihre eigenen Kunden erwerben, die zur Nutzung der Vermittlungsleistung von Lekker Leven berechnen. Tabelle 1 gibt einen Unternehmensüberblick über Lekker Leven.

Name, Hauptsitz	Lekker Leven, Arnhem (Niederlande)
Gegründet	1998
Marke für das Service-Wohnen	Lekker Leven
Übrige Geschäftsfelder	Keine
Region	Überregional: gesamte Niederlande
Vermitteltes Dienstleistungsvolumen	Rund 3.8 Mio. EUR (Jahr 2010)
Einnahmen	Rund 3.3 Mio. EUR (Jahr 2010)
Gewinn	Rund 295'000 EUR (Jahr 2010)
Anzahl Mitarbeiter	56
Homepage	http://www.lekkerleven.nl
Erhebungsdatum Fallstudie	11.03.2011

Tabelle 1: Unternehmensüberblick Lekker Leven

2 Geschäftsmodell für das Service-Wohnen

2.1 Leistungskonzept

Lekker Leven² ist ein Intermediär, der zwischen Konsumenten (privaten Personen, die Mitglieder bei Lekker Leven sind) und Dienstleistern vermittelt. Das Unternehmen unterhält dazu Kooperationen mit Kollektivkunden³. Ein Kollektivkunde schliesst mit Lekker Leven Mitgliedschaften für seine eigenen Kunden ab. Die Mitgliedschaft berechtigt in der Folge das Mitglied (private Person, die Kunde (etwa Mieter) des Kollektivkunden ist), die Leistungen von Lekker Leven zu nutzen. Der Vorteil für die institutionellen Kunden besteht darin, dass sie ihren Kunden ein breites Dienstleistungsportfolio zugänglich machen und dabei die Dienstleistungen zwischen ihren Kunden und Dienstleistern nicht selbst vermitteln. Dies übernimmt Lekker Leven.

¹ In dieser Fallstudie wird für Aussagen und Angaben, die sich auf weibliche und männliche Personen gleichermaßen beziehen, die männliche Sprachform als generisches Maskulinum verwendet. Es sind jeweils Personen beider Geschlechter gemeint. Sofern eine Differenzierung nach Geschlecht erforderlich ist, wird darauf explizit hingewiesen.

² Lekker Leven bedeutet in etwa „angenehmes Leben“.

³ Lekker Leven bezeichnet institutionelle Kunden als Kollektivkunden (Übersetzung aus dem Niederländischen). Es handelt sich dabei um Unternehmen der Wohnungswirtschaft, Altersresidenzen, Versicherungen und Kommunen, deren Kunden (im Sinne eines Kollektivs) bei Lekker Leven Dienstleistungen bestellen können.

Am Beispiel eines Unternehmens der Wohnungswirtschaft wird das Leistungskonzept von Lekker Leven dargestellt: Ein Unternehmen der Wohnungswirtschaft bietet seinen Mietern Service-Wohnen⁴ an. Das Wohnungsunternehmen übernimmt die Intermediation nicht selbst, sondern beauftragt dafür Lekker Leven. Dazu erwirbt das Wohnungsunternehmen für seine Mieter Mitgliedschaften bei Lekker Leven, welche die Mieter berechtigen, Lekker Leven zu nutzen. Das Wohnungsunternehmen bewirbt das Service-Wohnen in eigenem Namen bei seinen Mietern und nennt diesen eine Telefonnummer (oder eine WWW-Adresse zu einem Web-Portal) für die Dienstbestellung. Ruft ein Mieter (der über seinen Vermieter Mitglied bei Lekker Leven geworden ist) an, wird der Anruf von einem Mitarbeiter von Lekker Leven (im Namen des Wohnungsunternehmens) angenommen. Der Mieter kann aus einem breiten Dienstleistungsportfolio Services bestellen. Er hat dabei das Gefühl, er würde bei seinem Vermieter Dienstleistungen bestellen, obwohl ein Mitarbeiter von Lekker Leven vermittelt. Das Leistungskonzept von Lekker Leven ist in Abbildung 1 visualisiert.

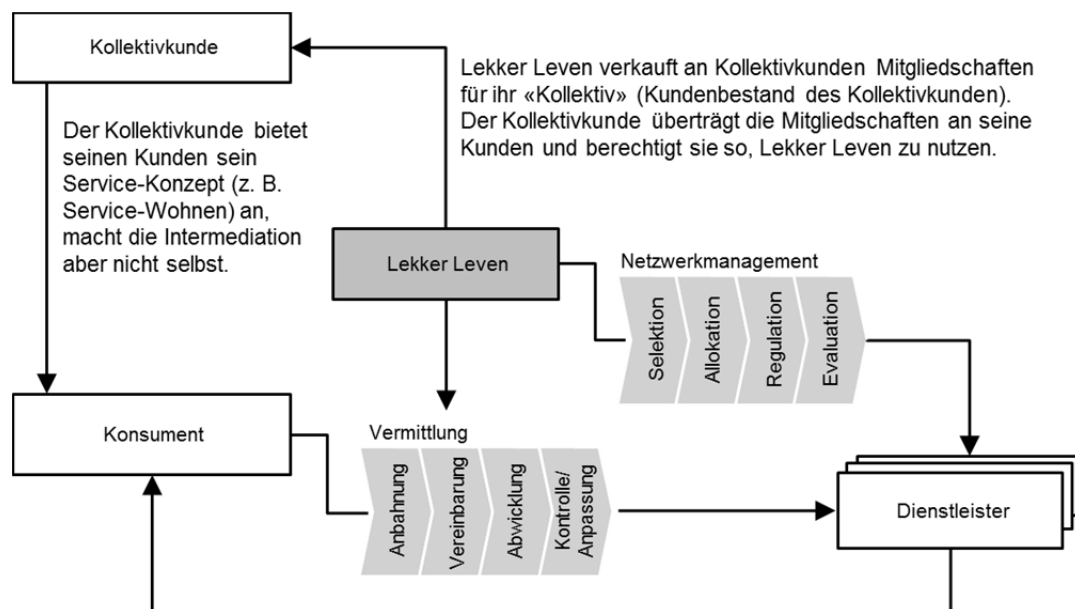


Abbildung 1: Leistungskonzept von Lekker Leven für das Service-Wohnen

2.2 Kunden

Lekker Leven unterscheidet die beiden Kundensegmente *Kollektivkunden* und *Konsumenten*: Kollektivkunden sind die institutionellen Kunden von Lekker Leven, während Konsumenten Kunden der institutionellen Kunden sind, die bei Lekker Leven Dienstleistungen bestellen.

Kollektivkunden: Lekker Leven verfügt über ein Kollektivkundenportfolio von rund 30 Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen. Zu den Kollektivkunden gehören Versicherungen, Wohnungsunternehmen, Altersresidenzen und Pflegeheime sowie Kommunen. Tabelle 2 listet

⁴ Service-Wohnen ist die Konsumption einer kombinierten Marktleistung aus Wohnraum und einem optional beziehbaren Angebot an Dienstleistungen. Das Dienstleistungsangebot vermittelt ein Intermediär. Er ist Anlauf- und Bezugsstelle für den Konsumenten. Services erbringen entweder der Wohnraumbieter, der Intermediär und/oder zusätzliche Dienstleister, für die der Intermediär als Netzwerkmanager agiert.

Kollektivkunden von Lekker Leven auf und zeigt, für welches Leistungsangebot die Kollektivkunden die Intermediation bei Lekker Leven zukaufen.

Kollektivkunden von Lekker Leven	Leistungsangebot des Kollektivkunden für seine Kunden mit Intermediation durch Lekker Leven
Unternehmen der Wohnungswirtschaft	• Service-Wohnen • Die durch den Vermieter zu erbringenden Pflichtleistungen (z. B. Schadensreparaturen oder Renovationen)
Altersresidenzen und Pflegeheime	• Von externen Dienstleistern erbrachtes, ergänzendes Dienstleistungsangebot zum stationären Wohnen bzw. zur stationären Pflege (z. B. Pediküre, Friseur, Massagen)
Versicherungen	• Assistance-Versicherungsprodukt mit Zugang zum Dienstleistungsportfolio
Kommunen	• Unterstützung finanziell eingeschränkter Bürger mit Schecks, die zum Dienstleistungsbezug berechtigen

Tabelle 2: Kollektivkunden von Lekker Leven

Konsumenten: Sie sind Privatpersonen und Kunden der Kollektivkunden von Lekker Leven, die durch ihre Mitgliedschaft berechtigt sind, Dienstleistungen bei Lekker Leven zu bestellen. 2.5 Mio. Personen besitzen eine Mitgliedschaft bei Lekker Leven über Kollektivkunden. Eine Mitgliedschaft berechtigt alle im selben Haushalt lebenden Personen, die Vermittlungsleistung von Lekker Leven in Anspruch zu nehmen. Mitglieder sind für Lekker Leven „potenzielle Konsumenten“. Sie werden bei Lekker Leven als Konsumenten bezeichnet, wenn sie Dienstleistungen bestellen. Pro Jahr werden über Lekker Leven rund 80'000 Anfragen von Mitgliedern entgegengenommen. Die 80'000 Anfragen münden in 50'000 Bestellungen mit 200'000 Diensterbringungen⁵. Konsumenten bestellen aus folgenden Gründen bei Lekker Leven Dienstleistungen:

- **Komfortwunsch:** Insbesondere jüngere Personen beziehen Dienstleistungen aus Komfortüberlegungen, um die als lästig empfundenen Arbeiten im Haushalt auszulagern. Ältere Personen mit Komfortwunsch bestellen eher personenbezogene Dienstleistungen, wie bspw. Pediküre.
- **Zeitersparnis:** Konsumenten bestellen Dienstleistungen, um sich von zeitaufwändigen Tätigkeiten, wie bspw. der Wohnungsreinigung oder der Gartenpflege, zu entlasten. Es kommt vor, dass Personen Dienstleistungen für ihre Angehörigen bestellen, um Arbeiten auszulagern, die sie selbst hätten erledigen sollen. Bspw. bestellen Angehörige Gartenpflege für den Garten der betagten Eltern, damit sie die als lästig und zeitaufwändig empfundene Arbeit – welche die Eltern aus körperlichen Gründen nicht mehr erledigen können – nicht selbst erbringen müssen.
- **Unabhängigkeit und Sicherheit:** Eine Konsumentengruppe sind ältere Menschen mit Unterstützungsbedarf. Für ältere Menschen können die durch Lekker Leven vermittelten Dienstleistungen einen längeren Verbleib in den eigenen vier Wänden im Sinne

⁵ Als Diensterbringung wird der Einsatz eines Dienstleisters bei einem Konsumenten bezeichnet. Aus einem Anruf können mehrere Diensterbringungen (bspw. wöchentliche Wohnungsreinigung über eine längere Periode) resultieren.

eines Independent Living (vgl. Abschnitt 2.1.5.5) ermöglichen. Aufgrund der Verfügbarkeit von Dienstleistungen, insbesondere auch von ambulanter Pflege, haben ältere Personen zusätzlich ein Gefühl von Versorgungssicherheit, falls sich der Gesundheitszustand verschlechtert.

- **Vertrauen:** Lekker Leven führt als Netzwerkmanager eine umfangreiche Qualitätssicherung bei den Dienstleistern durch, die das Unternehmen vermittelt. Bestellt ein Mitglied Dienstleistungen bei Lekker Leven, kann es darauf vertrauen, dass ein Dienstleister zuverlässig gute Qualität erbringt, und es hat Gewissheit, dass ihn bei Problemen mit einem vermittelten Dienstleister Lekker Leven unterstützt.
- **Ausfallsicherheit:** Fällt ein Dienstleister aus, kümmert sich Lekker Leven um einen Ersatz. Der Konsument erhält umgehend einen qualitätsgeprüften, zuverlässigen Ersatzdienstleister.
- **Rabatt:** Ein Konsument profitiert von einem Rabatt, falls er bei Lekker Leven bestellt. Lekker Leven kauft Dienstleistungen für durchschnittlich 13% unter Marktpreis ein, behält eine Vermittlungsmarge für sich und vermittelt die Dienstleistung durchschnittlich 5% unter Marktpreis an Konsumenten weiter.

2.3 Leistungsangebot

Das von Lekker Leven vermittelte Dienstleistungsportfolio ist mit 60 unterschiedlichen Dienstleistungen umfangreich. Dabei erfährt die Wohnungsreinigung mit rund 20% Anteil am meisten Nachfrage. Das Dienstleistungsportfolio wird für jeden Kollektivkunden, den Bedürfnissen seiner Kunden entsprechend, individuell abgestimmt. Tabelle 3 listet einen Auszug der bei Lekker Leven von Konsumenten am häufigsten bestellten Dienstleistungen.

Kategorie	Häufig bei Lekker Leven durch Mitglieder nachgefragte Dienstleistungen
Hauswirtschaftliche Dienstleistungen	• Wohnungsreinigung • Wäschereinigung
Handwerkliche Dienstleistungen	• Reparaturen von Haushaltsgeräten • Sanitärleistungen • Malerarbeiten • Schornsteinreinigung und Heizungsrevision durch Kaminfeger
Objektdienstleistungen	• Gartenpflege • Dachdecker • Unterstützung bei Umzug
Informations- und Kommunikationsdienstleistungen	• Auf- und Einstellen von Fernsehapparaten
Gesundheits- und Pflegedienstleistungen	• Kosmetikdienste, wie Friseur oder Pediküre • Ambulante Pflege
Administration	• Unterstützung bei Anträgen und Steuererklärung

Tabelle 3: Häufig von Lekker Leven vermittelte Dienstleistungen (Auszug)

2.4 Kundenkanäle

Lekker Leven betreibt für die Dienstbestellung ein Call-Center und ein Web-Portal:

- *Call-Center:* Im Call-Center von Lekker Leven arbeiten rund 50 Mitarbeiter. Es handelt sich dabei um Personen, die über eine Ausbildung im sozialen Bereich verfügen und ein hohes Mass an Sozialkompetenz aufweisen. Ruft ein Konsument bei Lekker Leven an, erscheint auf dem Display des Mitarbeiters im Call-Center Name, Adresse und Bestellhistorie des Anrufers sowie zusätzliche Angaben zur Lebenssituation, die in vorangegangenen Gesprächen erfasst wurden.
- *Web-Portal:* Lekker Leven unterhält ein eigenes Web-Portal zur Dienstbestellung. Die Versicherung, welche zwei Mio. Mitglieder bei Lekker Leven eingebracht hat, betreibt ebenfalls ein eigenes Web-Portal zur Dienstleistungsbestellung auf ihrer Internetseite. Das Web-Portal der Versicherung ist elektronisch an Lekker Leven angebunden, damit die auf der Internetseite der Versicherung getätigten Dienstleistungsbestellungen direkt im elektronischen Abwicklungssystem von Lekker Leven verarbeitet werden können. Die Kunden der Versicherung tätigen rund die Hälfte der Bestellungen über das Web-Portal, die andere Hälfte teilt sich auf Bestellungen über das Call-Center oder über die von der Versicherung betriebenen Service-Stellen auf.

Einige weitere Kollektivkunden, wie Wohnungsunternehmen, Alters- und Pflegeheime, betreiben ebenfalls Service-Stellen mit eigenen Mitarbeitern. Bestellt darüber ein Mitglied von Lekker Leven Dienstleistungen, leitet der Mitarbeiter des Kollektivkunden die Bestellungen via Telefon oder auf elektronischem Weg an Lekker Leven weiter.

2.5 Kundenbeziehung

Nach Möglichkeit wird ein Anrufer durch Nummernerkennung und kundenindividuelle Zuordnung stets zum selben Mitarbeiter im Call-Center verbunden, um eine nachhaltige Kundenbeziehung aufzubauen. Der Konsument baut Vertrauen zu Lekker Leven auf, und der Mitarbeiter des Call-Centers entwickelt ein Verantwortungsgefühl gegenüber dem ihm zugewiesenen Konsumenten. Bei der ersten Kontaktaufnahme erfasst der Call-Center-Mitarbeiter die Lebenssituation des Konsumenten und führt eine Bedarfsabklärung durch. Die Call-Center-Mitarbeiter verstehen sich als Problemlöser für den Konsumenten. Ein Mitarbeiter versucht, vom Anrufer geschilderte Probleme durch „vorgelagerte“ Beratung zu lösen. Wenn bspw. ein Gerät nicht mehr funktioniert versucht der Call-Center-Mitarbeiter durch systematisches Fragen die Fehlerquelle zu ergründen und bietet erst einen Dienstleister an, wenn sich das Problem nicht lösen lässt. Für viele ältere Personen, und insbesondere auch für Personen mit einem Unterstützungsbedarf, übernehmen die Mitarbeiter zusätzlich die Rolle eines „Zuhörers“ und versuchen als „Sozialberater“ den Anrufer zu begleiten. Die persönlichen Daten (wie Lebenssituation oder Verwandtschaftsverhältnisse) der Anrufer werden in einem elektronischen System dokumentiert, damit auch bei Wechsel des Call-Center-Mitarbeiters die Informationen über getätigte Bestellungen und die Lebenssituation des Konsumenten verfügbar bleiben.

Einige der Kollektivkunden betreiben ihre eigenen Web-Portale, die elektronisch an das Abwicklungssystem von Lekker Leven angebunden sind. Bei einer Bestellung über ein Web-Portal ist die Betreuung des Konsumenten aufgrund des Einsatzes von IKT weniger intensiv, als im persönlichen Kontakt über das Call-Center.

Zu Kollektivkunden unterhält Lekker Leven einen persönlichen Kontakt. Mit jedem Kollektivkunden wird das für ihn vermittelte Dienstleistungsportfolio individuell abgestimmt. Lekker Leven führt kein eigenes Marketing bei Konsumenten (Kunden der Kollektivkunden) durch. Es ist auf die Marketingaktivitäten der Kollektivkunden angewiesen. Lekker Leven unterstützt diese Marketingaktivitäten, indem es Marketingkonzepte erarbeitet und Broschüren/Flyer erstellt.

2.6 Value Chain Position

Innerhalb des Wertschöpfungsnetzwerks nimmt Lekker Leven die Rolle des Intermediärs ein und übernimmt auch einfache Aufgaben des Sozialmanagements. Tabelle 4 zeigt die Rollenverteilung bei Lekker Leven für die Umsetzung von Service-Wohnen.

Akteur	Rolle	Aufgaben
Lekker Leven	Intermediär	• Sozialmanagement - o Einfaches Sozialmanagement in Form einer Bedarfserhebung und über Erfassung der Lebenssituation, des familiären Umfeldes sowie des allgemeinen Gesundheitszustandes - o „Begleitung“ des Konsumenten über die gesamte Geschäftsbeziehung • Vermittlung zwischen Konsumenten und Dienstleistern • Netzwerkmanagement • Unterstützung des Wohnraumanbieters bei der Umsetzung von Service-Wohnen - o Übernahme von Konsumentendaten - o Vermarktungskonzept für Kollektivkunden
Kollektivkunden (Wohnungsunternehmen)	Wohnraumanbieter	• Vermarktung des Service-Wohnens bei Mietern • Ggf. Betrieb einer eigenen Service-Stelle als Bestellkanal
Dienstleister • Freie Dienstleister • Unternehmen	Dienstleister	• Services für Konsumenten

Tabelle 4: Rollen- und Aufgabenverteilung bei Lekker Leven für das Service-Wohnen

2.7 Partner

Lekker Leven hat ein umfangreiches Dienstleisternetzwerk aufgebaut, um Dienstleistungen flächendeckend in den Niederlanden vermitteln zu können. Das Dienstleisternetzwerk von Lekker Leven teilt sich in zwei Gruppen auf:

- *2'500 freie Dienstleister:* Ein freier Dienstleister ist eine auf eigene Rechnung wirtschaftende Privatperson, die Dienstleistungen anbietet. Eine grosse Gruppe von freien Dienstleistern sind Studierende und Hausfrauen, die im Nebenerwerb haushaltsnahe Dienstleistungen, wie z. B. Wohnungsreinigung, erbringen. Das durchschnittliche

Pensum eines freien Dienstleisters bei Lekker Leven beträgt rund sechs Stunden in der Woche.

- *1'200 Unternehmen:* Von den 1'200 Unternehmen sind 85% Kleinstbetriebe mit weniger als zehn Mitarbeitern, die nur lokal agieren, und 15% mittlere und grosse Dienstleister, von denen manche auch überregional in den Niederlanden vertreten sind.

Tabelle 5 zeigt die Anforderungen von Lekker Leven an Dienstleister sowie die Vor- und Nachteile einer Kooperation mit Lekker Leven aus Sicht der Dienstleister.

Von Lekker Leven vermittelte Dienstleister	Vorteile für den Dienstleister bei einer Kooperation mit Lekker Leven	Nachteile für den Dienstleister bei einer Kooperation mit Lekker Leven	Anforderungen von Lekker Leven an die Dienstleister
Freie Dienstleister (private Personen mit geringer Erwerbstätigkeit)	• Unterstützung bei Anmeldung der Erwerbstätigkeit • Haftpflichtversicherung der freien Dienstleister über Lekker Leven • Vertriebskanal durch Lekker Leven (die freien Dienstleister müssen sich nicht um Kundenakquise bemühen) • Gesicherte, zeitnahe Bezahlung durch Lekker Leven • Administrative Unterstützung bei Steuerabrechnung	• Abhängigkeit von Lekker Leven • Kein Aufbau eines eigenen Konsumentenstamms • Gewährleistung von Verfügbarkeit, dadurch weniger Flexibilität • Verkauf der Dienstleistung unter Marktpreis an Lekker Leven • Gewährleistung der durch das Service-Level-Agreement geforderten Qualität	• Einwilligung zu einem Erstgespräch durch einen Mitarbeiter von Lekker Leven beim Dienstleister zuhause, um Lebenssituation und Seriosität zu überprüfen • Fortlaufendes Qualitätsmonitoring • Unterlassung von Disintermediation • Gewährleistung hoher, zuverlässiger Qualität
Unternehmen	• Vertriebskanal durch Lekker Leven • Gesicherte, zeitnahe Bezahlung durch Lekker Leven • Terminkoordination für festgelegte Zeiträume durch Lekker Leven • Optimierung der Auslastung für von Lekker Leven verwaltete Zeiträume	• Abhängigkeit von Lekker Leven • Eingeschränkte Differenzierungsmöglichkeit beim Konsumenten, da Lekker Leven vorgelagerte Problemlösungsinstanz ist • Lekker Leven kann durch Marktmacht Preisnachlässe erzwingen • Gewährleistung der durch das Service-Level-Agreement geforderten Qualität	• Fortlaufendes Qualitätsmonitoring • Unterlassung von Disintermediation • Gewährleistung hoher, zuverlässiger Qualität nach Service-Level-Agreement

Tabelle 5: Vor- und Nachteile für Dienstleister bei einer Kooperation mit Lekker Leven

2.8 Aktivitäten

Im Wertschöpfungskonzept erbringt Lekker Leven drei Hauptaufgaben: Akquise und Pflege der Beziehungen zu Kollektivkunden, Vermittlung zwischen Konsumenten und Dienstleistern und Netzwerkmanagement.

Akquise und Beziehungspflege zu Kollektivkunden: Drei Mitarbeiter sind bei Lekker Leven mit der Akquise und dem Management von Kollektivkunden beschäftigt. Sie arbeiten die Verträge und das zu vermittelnde Dienstleistungsportfolio mit den Kollektivkunden aus und unterstützen diese beim Marketing für das Service-Wohnen.

Vermittlung zwischen Konsumenten und Dienstleistern: Abbildung 2 zeigt den Vermittlungsprozess zwischen einem Konsumenten und einem Dienstleister durch Lekker Leven.

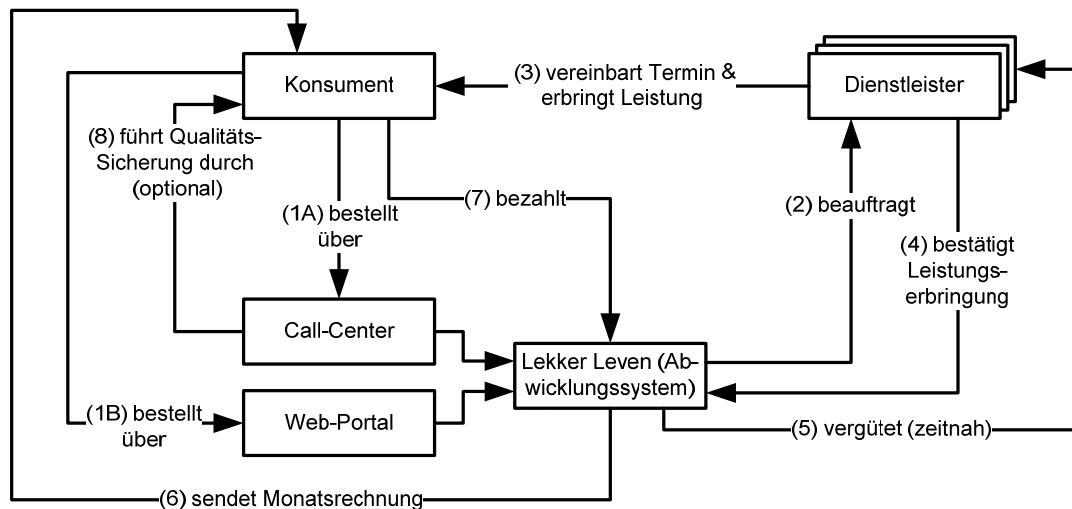


Abbildung 2: Vermittlung zwischen einem Konsumenten und einem Dienstleister durch Lekker Leven

- (1A) Ein Konsument bestellt entweder via Telefon oder Web-Portal (1B) bei Lekker Leven⁶.
- (2) Lekker Leven leitet die Bestellung an einen Dienstleister weiter. Bei Bestellungen über 200 EUR, holt Lekker Leven verschiedene Offerten ein und legt sie dem Konsumenten zur Auswahl vor. Der Dienstleister wird nach Vereinbarung entweder telefonisch, per E-Mail oder SMS beauftragt. Elektronische Anfragen muss der Dienstleister bestätigen. Ist nach 24 Stunden die Anfrage nicht bestätigt, fragt Lekker Leven nochmals beim Dienstleister nach. Bei wenigen, grossen Dienstleistern kann Lekker Leven auch direkt Termine in die elektronische Agenda des Dienstleisters einschreiben (bei dieser seltenen Art der Abwicklung ist bei Schritt (3) die Terminkoordination hinfällig).
- (3) Der Dienstleister vereinbart mit dem Konsumenten einen Termin und erbringt im Anschluss die Services beim Konsumenten.
- (4) Der Dienstleister bestätigt die Leistungserbringung und meldet die erbrachten Leistungseinheiten an Lekker Leven. Die Stundensätze jedes Dienstleisters sind bei Lekker Leven hinterlegt.
- (5) Lekker Leven bezahlt dem Dienstleister die von ihm geleistete Arbeit alle zwei Wochen.
- (6) Zum Monatsende erhält der Konsument eine Sammelrechnung über alle im jeweiligen Monat bezogenen Dienstleistungen.

⁶ Einige Kollektivkunden betreiben auch eigene Service-Stellen mit eigenen Mitarbeitern, welche die Bestellungen von Dienstleistungen an Lekker Leven weiterleiten.

- (7) Der Konsument bezahlt die Monatsrechnung an Lekker Leven. Obwohl Lekker Leven gegenüber den Dienstleistern in Vorleistung geht und das Ausfallrisiko der Forderung gegenüber den Konsumenten trägt, sind die Zahlungsausfälle gering. Im Jahr 2010 hat Lekker Leven bei einem vermittelten Dienstleistungsvolumen von über 3.8 Mio. EUR lediglich 3'000 EUR an Zahlungsausfall verzeichnet.
- (8) Nach Leistungserbringung schickt Lekker Leven dem Konsumenten einen Feedback-Fragebogen via E-Mail. Lekker Leven erhält Feedback zu 70% der vermittelten Leistungen. Wenn ein Konsument innerhalb von zwei Wochen nicht antwortet, wird er telefonisch kontaktiert. So generiert das Unternehmen 30'000 Feedbacks. Die Anrufe werden auch dazu genutzt, weitere Dienstleistungen (Cross-Selling) zu vermitteln. Wenn der Konsument mit der Dienstleistung zufrieden war, werden ihm weitere Dienstleistungen von Lekker Leven empfohlen.

Für die Vermittlung zwischen Mitgliedern und Dienstleistern beschäftigt Lekker Leven im Call-Center rund 50 Personen. Diese gewährleisten den Betrieb des Call-Centers an sieben Tagen pro Woche mit einer täglichen Verfügbarkeit von 24 Stunden.

Netzwerkmanagement: Lekker Leven ist Netzwerkmanager für 2'500 freie Dienstleister und 1'200 Unternehmen. Das Netzwerkmanagement umfasst folgende Aufgaben:

- *Selektion:* Suche und Auswahl von Dienstleistern durch Lekker Leven. Der Aufbau des Netzwerks wird durch Kollektivkunden oder durch Nachfrage von Konsumenten initiiert. Lekker Leven sucht kontinuierlich nach weiteren Anbietern, insbesondere nach grossen Dienstleistern, die unterschiedliche Services erbringen, um den Kollektivkunden ein breites Sortiment regional zur Vermittlung anbieten zu können. Wenn ein Konsument eine Dienstleistung bestellt, für die es in der entsprechenden Region noch keinen Anbieter im Netzwerk gibt, sucht Lekker Leven einen regionalen Dienstleister für den nachgefragten Service. Ein so akquirierter Dienstleister wird langfristig ins Dienstleisterportfolio aufgenommen. Lekker Leven legt grossen Wert auf Qualitätssicherung. Jede Person, die sich als freier Dienstleister bei Lekker Leven betätigt, wird zuhause durch einen Mitarbeiter von Lekker Leven besucht. Dabei werden die Lebenssituation und die Seriosität überprüft. Verweigert eine Person eine Inspektion durch Lekker Leven bei sich zuhause, wird sie nicht in das Dienstleisternetzwerk aufgenommen.
- *Allokation:* Die Zuweisung der Aufträge an Dienstleister ist ein Prozessschritt bei der Vermittlung von Dienstleistungen zwischen Konsument und Dienstleister (vgl. Abbildung 2). Lekker Leven achtet bei der Auftragsallokation auf eine regelmässige Berücksichtigung aller Dienstleister im Netzwerk. Neue Dienstleister werden möglichst rasch mit einem Auftrag versorgt, damit sich ein erstes Erfolgserlebnis einstellt.

- *Regulation:* Mit jedem Dienstleister wird ein Vertrag (Service-Level-Agreement) abgeschlossen, der die Zusammenarbeit regelt. Lekker Leven unterstützt die freien Dienstleister bei der offiziellen Anmeldung ihres Gewerbes⁷, die Voraussetzung für eine Zusammenarbeit mit Lekker Leven ist. Freie Dienstleister sind über Lekker Leven haftpflichtversichert. Kommt es bei einer durch Lekker Leven vermittelten Dienstleistung zu einem durch den Dienstleister verschuldeten Schaden, übernimmt die Haftpflichtversicherung diesen. Eine Gefahr bei der Zusammenarbeit mit Dienstleistern ist die Disintermediation. Disintermediation bedeutet, dass der Intermediär übergangen wird, weil Anbieter und Abnehmer eine direkte Geschäftsbeziehung aufnehmen [Chircu/Kauffman 1999, S. 110]. Es ist vertraglich geregelt, dass Dienstleister bei Lekker Leven nicht selbst eine Geschäftsbeziehung zum Konsumenten aufbauen dürfen, mit dem sie über Lekker Leven in Kontakt getreten sind. Laut Lekker Leven ist die Gefahr allerdings gering, da Dienstleister die Geschäftsbeziehung zu Lekker Leven nicht gefährden wollen. Die Dienstleister rechnen sogar über Lekker Leven ab mit entsprechend tieferen Preisen für den Dienstleister, wenn ein Konsument, zu dem der Dienstleister über Lekker Leven eine Geschäftsbeziehung aufgebaut hat, direkt bei ihnen bestellt.
- *Evaluation:* Diese Aufgabe dient der kritischen Beleuchtung des ganzen Netzwerks sowie des Leistungsbeitrags der einzelnen am Netzwerk beteiligten Dienstleister. Die Qualität der Dienstleister wird kontinuierlich überwacht, indem jährlich rund 30'000 Feedbacks eingeholt werden. Lekker Leven beendet die Zusammenarbeit mit Dienstleistern, wenn wiederholt Qualitätsmängel bei den Leistungen festgestellt werden. Wenn der Dienstleister falsche Angaben zu geleisteten Stunden an Lekker Leven meldet, wird die Zusammenarbeit ebenfalls beendet. Dies ist ein kritisches Vergehen, weil auf Basis der gemeldeten Stunden die Rechnung an den Konsumenten erstellt wird.

2.9 Ressourcen

Für das Geschäftsmodell von Lekker Leven sind drei Ressourcen wichtig: Empathische Mitarbeiter für die Vermittlung, das Call-Center und IKT zur Unterstützung der Prozesse.

Lekker Leven setzt seit dem Jahr 2006 eine individuell für das Unternehmen angepasste Call-Center- und IKT-Abwicklungs-Lösung namens Connect ein. Die Lösung verfügt über Funktionalitäten, die insbesondere die Intermediation (Vermittlung und Netzwerkmanagement) unterstützen. Wichtige Funktionalitäten sind:

- *Anlegen von individuellen Profilen:* Lekker Leven kann zu jedem Konsumenten und Dienstleister ein Profil hinterlegen.

⁷ In den Niederlanden ist es verhältnismässig einfach, als Privatperson ein Gewerbe in geringem Betätigungsumfang anzumelden. Dies ist, gemäss Lekker Leven, einer der Gründe, dass in den Niederlanden im Vergleich zur Schweiz und Deutschland weniger Dienstleistungen in Schwarzarbeit erbracht werden.

- *Matching:* Konsumentenpräferenzen werden mit Dienstleisterpräferenzen abgeglichen, und ein entsprechender Dienstleister wird vorgeschlagen. Für das Matching werden drei Kriterien berücksichtigt: (1) Abgleich der Postleitzahl des Dienstleisters mit der des Konsumenten, (2) Abgleich der nachgefragten und der vom Dienstleister zu leisten gewünschten Stunden, sowie (3) Abgleich von Wünschen (wie Nichtraucherhaushalt, Haushalt ohne Tiere), die ein Dienstleister bezüglich präferierten Konsumenten angeben kann.
- *Automatische Beauftragung der Dienstleister:* Connect generiert automatisch Anfragen an die Dienstleister per E-Mail oder SMS und schickt Daten über den Konsumenten (bspw. seine Adresse) an den Dienstleister. Bei Bestellwerten über 200 EUR schickt das System Anfragen für Offerten an verschiedene Dienstleister.
- *Kontrollfunktionen und Erinnerungen:* Falls sich ein angefragter Dienstleister nicht innerhalb von 24 Stunden beim Konsumenten zwecks Terminvereinbarung meldet, schickt das System eine Erinnerungsnachricht. Falls nicht reagiert wird, meldet das System den Vorfall einem Mitarbeiter von Lekker Leven.
- *Automatisierte Zahlung der Dienstleister und Rechnungstellung an Konsumenten:* Das System löst nach Freigabe durch einen Mitarbeiter von Lekker Leven die Zahlung an den Dienstleister aus. Konsumenten erhalten monatlich eine Sammelrechnung über die in einem Monat bezogenen Dienstleistungen. Wöchentlich generiert das System zwischen 500 und 1'000 Rechnungen.

2.10 Erlöse

Lekker Leven verdient durch den Verkauf von Mitgliedschaften an Kollektivkunden rund drei Mio. EUR jährlich. Die Preise sind pro Kollektivkunde unterschiedlich: Kollektivkunden, die wenige Mitglieder einbringen, zahlen bis zu 15 EUR für ein Mitglied im Jahr. Bei grossen Kollektivkunden wie einer Versicherung, die für über zwei Mio. Kunden Mitgliedschaften bei Lekker Leven erworben hat, veranschlagt Lekker Leven einen Mitgliedsbeitrag von einem EUR pro Person und Jahr.

Die zweite Erlösquelle sind Vermittlungsmargen. Lekker Leven erhält Dienstleistungen durchschnittlich 13% unter Marktpreis, realisiert eine Vermittlungsmarge von durchschnittlich 8% und vermittelt die Dienstleistung im Durchschnitt 5% unter Marktpreis an Konsumenten. Die Spannbreite des Rabatts, den Dienstleister gewähren, ist für Lekker Leven beträchtlich. Bei selten nachgefragten Dienstleistungen mit wenigen Anbietern kann Lekker Leven keinen oder nur einen sehr kleinen Rabatt bei Dienstleistern durchsetzen. Bei der Wohnungsreinigung, z. B., die viele anbieten, kann Lekker Leven hingegen einen Rabatt von bis zu 15% oder mehr zu den regionalen Marktpreisen durchsetzen. Die Höhe des Rabatts ist auch davon abhängig, wie stark der Dienstleister von Lekker Leven profitiert. Ein kleiner

Dienstleister, der viele Aufträge von Lekker Leven erhält, ist eher bereit, einen Rabatt zu gewähren, als ein grosser Dienstleister mit grosser Marktmacht und hoher Auslastung.

Abbildung 3 zeigt die Erlösquellen von Lekker Leven im Erlösmodell.

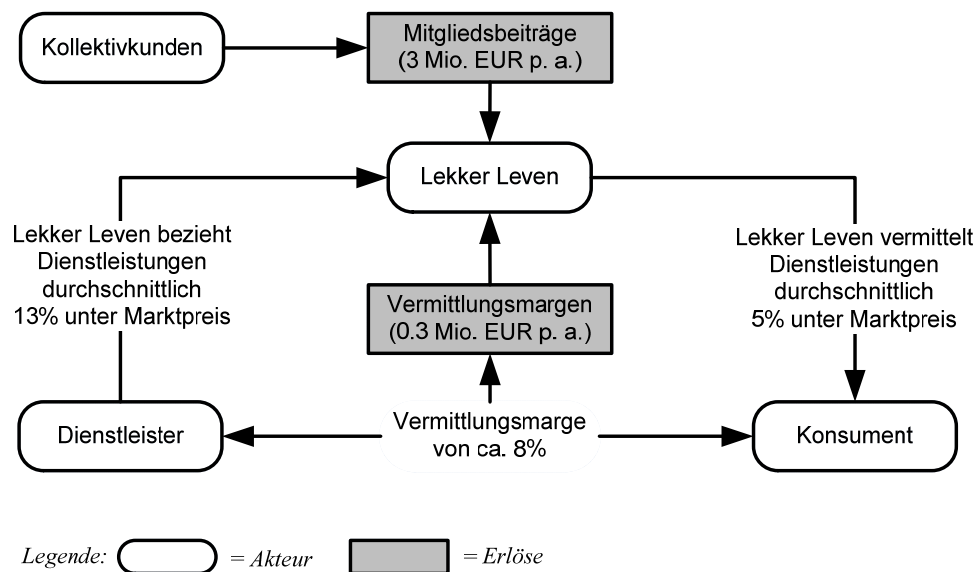


Abbildung 3: Erlösmodell von Lekker Leven

Dienstleistungen sind in den Niederlanden im Vergleich zu Deutschland und der Schweiz verhältnismässig günstig. Eine ordnungsgemäss versteuerte Wohnungsreinigung kostet einen Konsumenten rund 15 EUR pro Stunde. Bei einem durch Lekker Leven vermittelten Volumen an Dienstleistungen von rund 3.8 Mio. EUR generiert das Unternehmen Vermittlungsmargen von rund 300'000 EUR (Ergebnis Jahr 2010). Für das Jahr 2009 hat Lekker Leven einen Gewinn von 106'000 EUR verbucht. Für das Jahr 2010 belief sich der Gewinn auf 295'000 EUR. Seit seiner Gründung im Jahr 1998 bis zum Jahr 2011 hat das Unternehmen die Gewinnschwelle (engl. break-even point) noch nicht erreicht.

2.11 Kosten

Grösste Kostentreiber bei Lekker Leven sind Personal und Mietausgaben sowie die Aufwände für Entwicklung und Betrieb der IKT.

2.12 Quantitatives Wachstum

Quantitatives Wachstum ist ein wichtiges Ziel von Lekker Leven. Das Unternehmen konnte das vermittelte Dienstleistungsvolumen über die Jahre sukzessive steigern. Im Jahr 2009 betrug das Volumen an vermittelten Dienstleistungen rund 3.7 Mio. EUR, während das Volumen im Jahr 2010 auf rund 3.8 Mio. EUR stieg. Das Ziel von Lekker Leven ist, die Vermittlung rentabel zu machen. Dafür wären bei der verwendeten Infrastruktur und Anzahl Mitarbeiter rund 250'000 Vermittlungen (aktuell etwa 50'000) nötig. Zu erreichen ist dies durch Umsatzsteigerung pro Mitglied, etwa durch forciertes Cross-Selling oder durch Erhöhung der Anzahl Konsumenten (über Akquise von Kollektivkunden). Zudem versucht Lekker Leven,

durch Verhandlungen und Neuakquisition von Dienstleistern die Vermittlungsmarge zu steigern.

Die 30 Kollektivkunden von Lekker Leven generieren 90% der Einnahmen (vgl. Abbildung 3). Lekker Leven ist damit von wenigen grossen Kollektivkunden abhängig. Das Unternehmen versucht, zusätzliche Kollektivkunden zu akquirieren. Dies führt immer wieder zu Konflikten mit bestehenden Kollektivkunden, die für ihre Branche Exklusivität von Lekker Leven verlangen.

2.13 Evolution

Das Geschäftsmodell von Lekker Leven wurde im Jahr 2008 radikal angepasst. Bis zum Jahr 2008 konnten Privatpersonen direkt Mitglied bei Lekker Leven werden. Bis zu diesem Zeitpunkt hatten sich rund 5'500 Personen angemeldet. Dies waren Konsumenten mit hohem Wert, da sie sich aus eigener Initiative angemeldet hatten und in der Regel auch wiederholt Dienstleistungen bestellten. Als eine grosse Versicherung Kollektivkunde wurde, forderte sie Exklusivität und verlangte von Lekker Leven, das Endkundengeschäft einzustellen. Auch die Unternehmen der Wohnungswirtschaft wollen als Kollektivkunden das Dienstportfolio unter eigenem Namen anbieten und wollten nicht, dass Lekker Leven selbst Dienstleistungen an Konsumenten vermittelt. Dies hat dazu geführt, dass Lekker Leven seit dem Jahr 2008 keine Konsumenten direkt (Selbstanmelder) mehr unter der Eigenmarke „Lekker Leven“ bedient. Es können nur Personen bestellen, die eine Mitgliedschaft über einen Kollektivkunden erhalten.

Bei Lekker Leven werden zukünftige, evolutionäre Anpassungen des Geschäftsmodells diskutiert:

- *Reduktion der Breite des Dienstleistungsportfolios:* Die Breite des Dienstleistungsportfolios soll reduziert werden, damit die Komplexität in der Abwicklung abnimmt. Die Einengung des Dienstleistungsportfolios steht allerdings im Widerspruch zur Zielsetzung, als Problemlöser die Bedürfnisse der Mitglieder umfassend abzudecken. Auch ist das umfangreiche Dienstleisternetzwerk ein Alleinstellungsmerkmal und durch mögliche Konkurrenten schwer zu imitieren.
- *Reduktion der Anzahl an Dienstleistern:* Eine Fokussierung auf grosse Dienstleister, die unterschiedliche Dienstleistungen erbringen und überregional tätig sind, kann die Anzahl an Dienstleistern verringern. Bei weniger Dienstleistern würde der Aufwand für das Netzwerkmanagement abnehmen. Die Reduktion der Anzahl an Dienstleistern kann allerdings dazu führen, dass Lekker Leven nicht mehr flächendeckend Dienste vermitteln kann.
- *Elektronische Bestellkanäle stärken:* Bis anhin wurde vor allem die persönliche Beratung gepflegt. Diese Art der Kundenbeziehung erfordert menschliche Interaktion und verursacht dementsprechend hohe Personalkosten. Lekker Leven möchte zukünftig er-

reichen, dass mehr Mitglieder über elektronische Schnittstellen (Web-Portal und App auf Smartphone/Tablet-PC) Dienstleistungen bestellen. Diese Art der Kundenbeziehung erschwert oder verunmöglicht allerdings den Aufbau einer persönlichen Beziehung zum Konsumenten.

3 Wettbewerb und Rahmenbedingungen

Lekker Leven hat in den Niederlanden keine direkten Konkurrenten. Das Unternehmen hat sich mit einem umfangreichen Dienstleisternetzwerk eine USP⁸ aufgebaut. Ein kleiner Vermittler kann mit dem Margengeschäft alleine nach Einschätzung von Lekker Leven zu wenig Umsatz generieren, um wirtschaftlich erfolgreich zu sein, was für potenzielle Neueinsteiger eine zusätzliche Eintrittsbarriere darstellt. Gefahr besteht für Lekker Leven eher darin, einen Kollektivkunden zu verlieren. Ein Kollektivkunde könnte die Intermediation selbst leisten und die Partnerschaft mit Lekker Leven beenden, was bei einigen Kollektivkunden in der Vergangenheit bereits geschehen ist.

Die Rahmenbedingungen sind in den Niederlanden für einen Intermediär im Dienstleistungsbereich attraktiver als im Ausland. Die Nachfrage nach Dienstleistungen ist in den Niederlanden laut Lekker Leven deutlich höher als in der Schweiz, Österreich oder Deutschland. In Städten ist die Nachfrage nach Dienstleistungen im Vergleich zu ländlichen Gebieten ausgeprägter, da aufgrund der Anonymität soziale Versorgungsstrukturen fehlen und die Personen in den Städten eine höhere Konsumbereitschaft zeigen. Die Niederlande sind dicht besiedelt, was eine notwendige Voraussetzung für den flächendeckenden Aufbau eines Dienstleisternetzwerks und für überregionale Nachfrage ist. Die Quote von in Schwarzarbeit erbrachten Dienstleistungen ist in den Niederlanden im Vergleich zu Schweiz, Österreich oder Deutschland tiefer, was bedeutet, dass mehr Dienstleistungen legal erbracht und auch vermittelt werden.

Eine internationale Expansion von Lekker Leven ist nicht geplant. Gegen eine Expansion sprechen die tiefere Nachfrage nach Dienstleistungen im Ausland und die Herausforderung beim Aufbau von Dienstleisternetzwerken für grosse Versorgungsgebiete aufgrund tieferer Bevölkerungs- und Dienstleisterdichte.

Im Jahr 2007 wurde versucht, das Geschäftsmodell von Lekker Leven in Deutschland als „Besser Leben“ umzusetzen [Litmeyer 2007]. Dieser Versuch ist gescheitert. Nach Litmeyer⁹ sind zwei Gründe dafür verantwortlich: Die mangelnde Nachfrage nach Dienstleistungen durch Konsumenten und die fehlende Bereitschaft der Wohnungswirtschaft, die Vermittlung an einen Intermediär auszulagern.

⁸ Eine USP (Unique Selling Proposition (Alleinstellungsmerkmal)) ist in der Wahrnehmung eines Käufers ein herausragendes Leistungsmerkmal, das ein Angebot eines Unternehmens von seinen Wettbewerbern differenziert.

⁹ Gemäss Gespräch mit Bernhard Litmeyer vom 23.03.2011 in St. Gallen.

4 Erkenntnisse

Zusammenfassend ist die Geschäftsmodellarchitektur in Tabelle 6 dargestellt.

Partner • 2'500 freie Dienstleister • 1'200 Unternehmen	Aktivitäten • Akquise und Beziehungspflege zu Kollektivkunden • Vermittlung (inkl. niederschwelliges Sozialmanagement) • Netzwerkmanagement	Leistungsangebot • Umsetzung von Service-Wohnen für institutionelle Kunden	Kundenkanäle • Call-Center • Web-Portal	Kundensegmente • Kollektivkunden • Konsumenten - o Personen mit Unterstützungsbedarf - o Personen mit Komfortwunsch
	Ressourcen • Mitarbeiter mit hoher Empathie • Call-Center • IKT für Abwicklung und Netzwerkmanagement		Kundenbeziehung • Persönliche Beziehung zu Kollektivkunden • Persönliche Beziehung zu Konsumenten mit „Problemlösungsanspruch“	
	Value Chain Position • Lekker Leven: Intermediär			
Kosten • Personalkosten • Infrastruktur (IKT und Call-Center) • Miete		Erträge • Beiträge von Kollektivkunden • Vermittlungsmargen		
Quantitatives Wachstum • Wachstum bei Vermittlung • Wachstum bei Konsumenten durch zusätzliche Kollektivkunden		Evolution • Reduktion der Breite des Dienstleistungsportfolios • Reduktion der Anzahl an Dienstleistern • Elektronische Kundenkanäle stärken		

Tabelle 6: Ausprägung der Elemente des Geschäftsmodells von Lekker Leven

Aus der Fallstudie werden folgende Erkenntnisse zum Geschäftsmodell von Lekker Leven abgeleitet:

- *Das Geschäftsmodell von Lekker Leven schafft allen Beteiligten Nutzen:* Kollektivkunden können durch Auslagerung der Vermittlung und des Netzwerkmanagements Kosten sparen und die Komplexität reduzieren. Konsumenten finden bei Lekker Leven einen Problemlöser, über den sie einfach und komfortabel qualitätsgesicherte Dienstleistungen von vielen verschiedenen Anbietern beziehen. Dienstleister nutzen Lekker Leven als Vertriebskanal und erhalten Unterstützung in der Abwicklung und Administration.
- *Die Vermittlung verursacht hohe Kosten bei wenig Ertrag:* Die Vermittlung mittels Call-Center ist arbeitsintensiv und verursacht hohe Personalkosten. Im Call-Center sind annähernd 50 Personen beschäftigt (Vermittlungsmargen generieren 10% der Erträge), während für Akquise und Beziehungspflege zu den Kollektivkunden nur drei Mitarbeiter tätig sind (Beiträge von Kollektivkunden generieren 90% der Erträge).
- *Intermediation für Kollektivkunden bringt zusätzliche Konsumenten und erschliesst Erlösquellen:* Kollektivkunden arbeiten mit Lekker Leven zusammen, um eigene Ser-

vice-Konzepte anzubieten, die sie von Wettbewerbern differenzieren. Dafür zahlen sie Beiträge an Lekker Leven.

- *Das hybride Erlösmodell ermöglicht ein positives Gesamtergebnis:* Das Erlösmodell von Lekker Leven basiert auf zwei Erlösquellen: Beiträge der Kollektivkunden und Vermittlungsmargen. Das Gesamtergebnis fällt trotz der hohen Kosten der Vermittlung positiv aus.
- *Der Erfolg hängt von grossen Kollektivkunden ab:* Lekker Leven ist von den Kollektivkunden abhängig. Wenn bspw. die Versicherung die Zusammenarbeit mit Lekker Leven beendet, verliert das Unternehmen 2 Mio. Mitglieder. Zudem ist Lekker Leven auf die Vermarktungsaktivitäten seiner Kollektivkunden angewiesen. Die Kollektivkunden setzen das Service-Wohnen vor allem zur Differenzierung von Wettbewerbern um. An der Vermittlung zwischen ihren Kunden und Lekker Leven verdienen sie nichts, wodurch ihr Interesse an einer Steigerung der Dienstbestellungen durch ihre Kunden (durch entsprechende Marketingmassnahmen) gering ist.
- *Die Unterstützung von Dienstleistern durch Lekker Leven motiviert die Dienstleister zur Teilnahme:* Lekker Leven ist Dienstleister für Dienstleister. Durch die Hilfe bei der Anmeldung des Gewerbes, durch die Übernahme der Zahlungsabwicklung und die Generierung von Mehrumsätzen dank des Kundenzugangs stiftet Lekker Leven vor allem auch den beteiligten Dienstleistern Nutzen. Im Gegenzug sind diese bereit, sich als Partner im Netzwerk zu engagieren, Vertragsbedingungen zu akzeptieren und die Dienstleistungen unter Marktpreisen an Lekker Leven zu verkaufen.
- *Das breite Dienstleisternetzwerk mit überregionaler Verfügbarkeit ist ein Alleinstellungsmerkmal:* Lekker Leven vermittelt 3'700 Dienstleister und erreicht eine nationale Abdeckung. So kann das Unternehmen in den gesamten Niederlanden Kollektivkunden akquirieren und Konsumenten bedienen.

5 Quellen

5.1 Literatur

[Burcksen/Benz 2010]

Burcksen, H., Benz, A., Lekker Leven – Dienstvermittlung in den Niederlanden, 5. Workshop des Independent Living Netzwerks St. Gallen, St. Gallen, 25.03.2011

[Chircu/Kauffman 1999]

Chircu, A. M., Kauffman, R. J., Strategies for Internet Middlemen in the Intermediation/Disintermediation/Reintermediation Cycle, in: Electronic Markets, 9, 1999, Nr. 1-2, S. 109-117

[Lekker Leven 2009]

Groei Vanuit Het Potentieel, Strategisch plan voor de jaren 2010 tot en met 2012, Arnhem, Lekker Leven, 2009

[Litmeyer 2007]

Litmeyer, B., „BesserLeben“ - Modell einer schlagkräftigen Kooperationsform haushaltsnaher Dienstleister, Beitrag in: Institut für Site und Facility Management (ISFM), 2007

5.2 Expertengespräche

Bas De Wit (Public Relation Manager bei Lekker Leven), Arnheim Niederlanden, 11.03.2011

Hannie Burcksen (Geschäftsführerin von Lekker Leven), Arnheim Niederlanden, 11.03.2011