

# Der Arbeitsplatz der Zukunft

Wie Einzelhändler  
auf die neuen  
Marktbedingungen  
reagieren

verizon<sup>v</sup>

A woman with dark hair in a braid, wearing a bright green V-neck sweater, is leaning over a table in a workshop. She is looking down at a laptop computer. On the table, there are various sewing-related items: a white sewing machine, a stack of white fabric, a blue measuring tape, and some orange fabric. The background is a bright, modern workshop with large windows.

# Vorwort



Stefica Divkovic  
Vice President  
Verizon EMEA

Trotz der disruptiven Folgen von COVID-19 und des zu ihrer Bewältigung notwendigen Krisenmanagements lassen sich die meisten Führungskräfte nicht von der Zukunftsplanung abhalten. Das ist zutiefst begrüßenswert, wenn man bedenkt, dass Millionen Menschen über Jahre hinweg von dieser Krankheit und ihren Auswirkungen betroffen sein werden. Nicht zuletzt deshalb erfüllt es mich mit Stolz, für ein Unternehmen zu arbeiten, das in Not Geratene unterstützt und zugleich in eine bessere Zukunft für alle investiert.

So haben wir kürzlich unseren nachhaltigen Businessplan „Citizen Verizon“ verabschiedet, der Leitlinien für unternehmensweite Initiativen zur Förderung der digitalen Inklusion, des Klimaschutzes und des Gemeinwohls enthält. Ich bin der festen Überzeugung, dass dieser Schritt richtig und auch unter geschäftlichen Gesichtspunkten äußerst sinnvoll ist. Denn wie heißt es in unserem Plan so treffend: Wenn die Welt gedeiht, blühen wir alle auf.

Damit wir Manager dieses Ziel erreichen und unseren Unternehmen den Weg in die Zukunft ebnen können, müssen wir effektive Ansätze zur Bewältigung von Unwägbarkeiten entwickeln. Und da die nächsten Veränderungen nicht lange auf sich warten lassen werden, kommt es heute und in Zukunft entscheidend auf die Fähigkeit an, flexibel auf alle Eventualitäten zu reagieren.

Um die entsprechenden Entscheidungen zielsicher treffen zu können, benötigen Sie zuverlässige Informationen über aktuelle Trends und die Strategien anderer Unternehmen. Der vorliegende Bericht soll Ihnen dabei helfen, den Überblick zu behalten. Er erhebt nicht den Anspruch, umfassende Antworten zu liefern, bietet aber viele nützliche Einblicke und Empfehlungen.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Stefica Divkovic', written in a cursive style.

Die Berichte aus der Reihe „Der Arbeitsplatz der Zukunft“ sind das Produkt groß angelegter Studien, die von Verizon in Auftrag gegeben wurden. Sie basieren auf zwei Umfragen unter erfahrenen Führungskräften, die für Unternehmen mit einem Jahresumsatz von mindestens 500 Millionen US-Dollar tätig sind. An der ersten, im Januar und Februar 2020 durchgeführten Erhebung nahmen 1.102 Personen teil, von denen 141 (also etwa 13 %) für Einzelhandelsunternehmen in 17 verschiedenen Ländern arbeiteten. Bei der zweiten Befragung im Mai 2020 umfasste das Sample 644 Teilnehmer, von denen 105 (16 %) zur Belegschaft von Einzelhandelsunternehmen aus 13 Ländern zählten.

# Der Arbeitsplatz der Zukunft

Um herauszufinden, wie gut Unternehmen auf die Geschäftswelt von morgen vorbereitet sind, beauftragten wir das unabhängige Forschungsinstitut Longitude – ein Unternehmen der Financial Times Group – mit einer umfassenden Befragung. Diese erste Erhebung fand vor dem Beginn der COVID-19-Krise statt. Da sich die Geschäfts- und Marktbedingungen seither dramatisch verändert haben, veranlassten wir zusätzlich eine zweite Erhebung, die während der anfänglichen Schritte zur Lockerung der Eindämmungsmaßnahmen in verschiedenen Ländern durchgeführt wurde. Zusammengenommen bieten die in beiden Erhebungsphasen gewonnenen Daten wichtige Einblicke in die Zukunft der Arbeit und die Auswirkungen der Krise auf die Prioritäten und Investitionsschwerpunkte der Unternehmen.

## Der Future-of-Work-Index

Auf der Grundlage der bei diesen Befragungen erhobenen Daten haben wir dann einen Index erstellt, der Bewertungskriterien in vier verschiedenen Kategorien umfasst: der Fähigkeit zur erfolgreichen Implementierung komplexer digitaler Technologien, der Effektivität der Maßnahmen zur Überwindung von Silostrukturen, der Technologiekompetenz des bei der Modernisierung federführenden Managements und den Skills der für die produktive Nutzung der Neuerungen zuständigen Mitarbeiter.



In diesem Bericht nutzen wir die errechneten Indexwerte, um die Zukunftsfähigkeit der erfassten Unternehmen zu messen und zu vergleichen und Durchschnittswerte für verschiedene Branchen zu ermitteln. Dabei geht es speziell um die Frage, wie die Firmen aus dem Einzelhandel in den vier Kategorien abgeschnitten haben und welche Veränderungen hier zwischen der ersten und zweiten Erhebungsphase zu verzeichnen sind. Vorab können wir schon einmal verraten: Die meisten Befragten gaben an, dass ihr jeweiliges Unternehmen seine strategischen Zielsetzungen während der Krise unverändert beibehalten hat. Allerdings wurde vielfach von einem beschleunigten Tempo der geplanten Investitionen berichtet.

---

# 1.700

Dieser Bericht basiert auf den erfassten Ansichten von über 1.700 Führungskräften in gehobenen Positionen.

---

Anhand des Future-of-Work-Index lassen sich die Unternehmen identifizieren, die in Sachen Zukunftsfähigkeit die Nase vorn haben. Dabei werden Kriterien in vier Kategorien berücksichtigt.

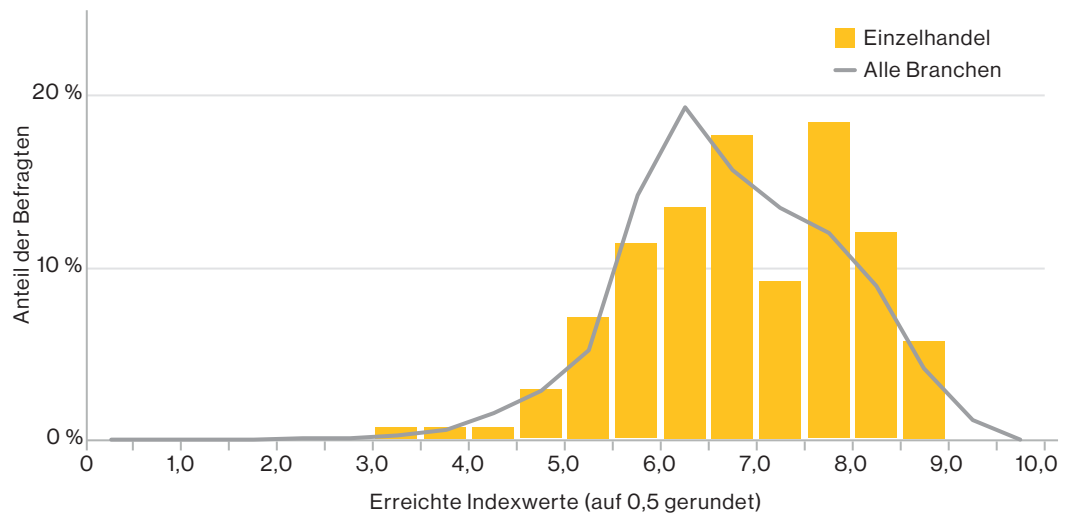
# 6,9

Der Einzelhandel erzielte im Branchenvergleich den höchsten Durchschnittswert auf unserem Future-of-Work-Index.

## Auf alles vorbereitet?

Obwohl viele Einzelhändler die Herausforderungen der digitalen Transformation äußerst erfolgreich gemeistert haben, waren längst nicht alle auf die plötzlichen Veränderungen der COVID-19-Krise vorbereitet.

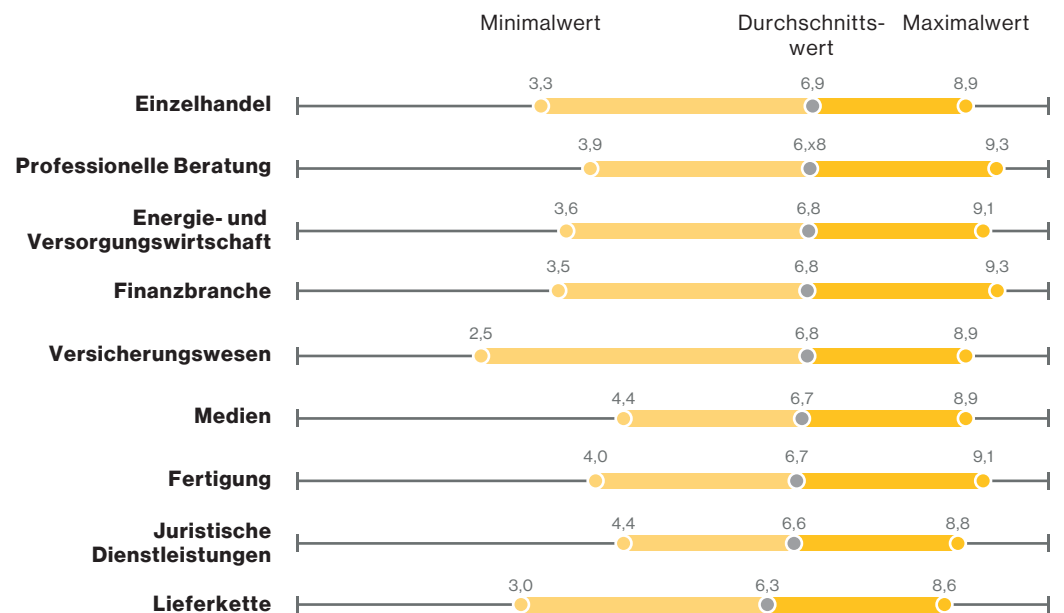
### Die Indexwerte der Einzelhändler im Vergleich.



**Abbildung 1:** Häufigkeitsverteilung der Indexwerte der Unternehmen aus der Einzelhandelsbranche (1. Erhebung)

Mit 6,9 von maximal 10 Punkten erzielte der Einzelhandel den höchsten Indexwert aller neun erfassten Branchen und belegte zudem in den Kategorien „Moderne Technologien“ und „Zukunftsstrategien“ den Spitzenplatz.

### Besser vorbereitet als alle anderen Branchen



**Abbildung 3:** Minimal-, Durchschnitts- und Maximalwerte der verschiedenen Branchen (1. Erhebung)

## Mehr Pioniere, aber auch mehr Nachzügler

Zugleich zeigt ein Blick auf den Anteil der Pioniere (die das oberste Quintil des Gesamtsamples bilden) und der Nachzügler (bei denen es sich um die unteren 20 % handelt), dass die Einzelhändler in unserer Studie in zweierlei Hinsicht überdurchschnittlich abgeschnitten haben: Die Branche weist einen leicht erhöhten Prozentsatz von Pionieren auf, zählt aber auch geringfügig mehr Nachzügler in den eigenen Reihen.

### Pioniere und Nachzügler der verschiedenen Branchen

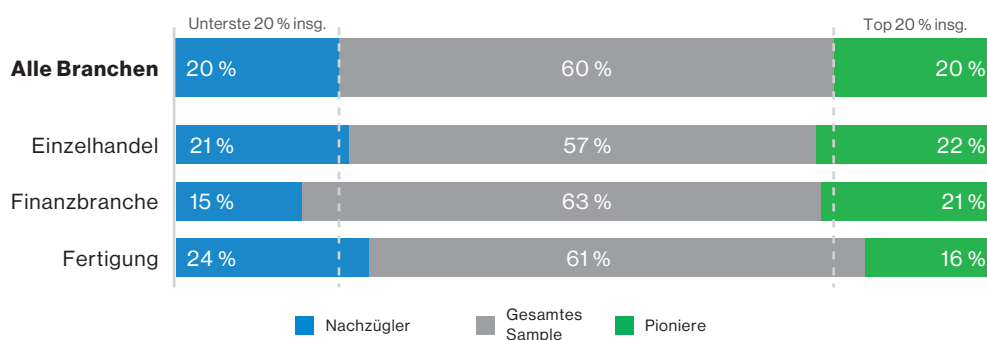


Abbildung 2: Anteil der Pioniere und Nachzügler in den verschiedenen Branchen (1. Erhebung)

## Maßnahmen zur Krisenbewältigung

Generell lässt sich feststellen, dass die Unternehmen, die sich schon vor der COVID-19-Krise proaktiv auf die Geschäftswelt der Zukunft vorbereiteten, die aktuelle Krise mit höherer Wahrscheinlichkeit überstehen werden. Damit sind nicht nur Digitalisierungsinitiativen und die Einführung neuer Technologien, sondern auch ein verstärktes soziales Engagement und die Umstellung auf neue Arbeitsmodelle gemeint.

Zweifelloos hat die Tatsache, dass der Einzelhandel in diesen Bereichen zu den Vorreitern zählt, vielen Firmen die Bewältigung der schwierigsten Marktbedingungen ihrer Unternehmensgeschichte erleichtert. Dennoch fällt die Erfolgsbilanz der Branche eher ambivalent aus: Einerseits waren einige Teilsektoren (wie beispielsweise der Lebensmittelhandel) in der Krise relativ erfolgreich. Das trifft besonders auf Unternehmen mit einer ausgereiften Onlinepräsenz zu. Andererseits mussten die meisten anderen Einzelhändler Einbußen hinnehmen. So berichteten bei unserer zweiten Befragung 63 % der Teilnehmer aus dem Einzelhandel von einem Umsatzrückgang und 60 % von einer schwindenden Kundenstamm. Das ist ein höherer Prozentsatz als in anderen Branchen.

Allerdings scheinen diese Schwierigkeiten für viele Einzelhändler kein Grund zur Panik zu sein. Stattdessen sind die meisten Unternehmen aus der Branche offensichtlich fest entschlossen, ihre vor der Krise gestarteten Modernisierungsinitiativen, Schulungsprogramme und sonstigen strategischen Projekte weiter voranzutreiben. Um zu ermitteln, wie weit sie dabei bereits gekommen sind, werfen wir nun einen genaueren Blick auf die in den vier Indexkategorien erzielten Ergebnisse.

# 63 %

Branchenübergreifend zeigte sich, dass Pioniere erfolgreicher waren und von einem gesteigerten Wachstum profitierten. So hatten 63 % aus dieser Gruppe in den drei Jahren vor der Befragung Umsatzsteigerungen von mindestens 5 % verzeichnet, während dies nur bei 20 % der Nachzügler der Fall war.

# 63 %

Knapp zwei Drittel der Teilnehmer aus dem Einzelhandel berichteten von einem krisenbedingten Rückgang des Umsatzes und der Kundenzahlen.

# Moderne Technologien

## 57 %

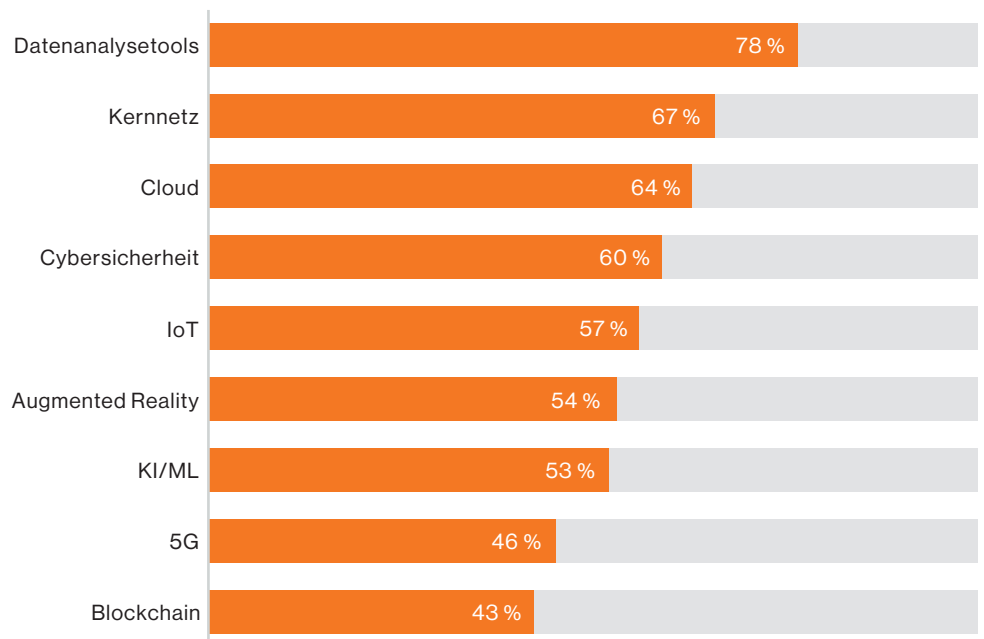
Über die Hälfte der Befragten aus dem Einzelhandel erwarten nach dem Ende der COVID-19-Krise verstärkte Investitionen in das Internet der Dinge.

Auf die Frage nach den Investitionsschwerpunkten ihres Unternehmens nannten die Teilnehmer an unserer ersten Erhebung vorrangig das Internet der Dinge (IoT) sowie künstliche Intelligenz und maschinelles Lernen. Diese Ergebnisse bestätigten sich wenige Monate später bei unserer zweiten Erhebungswelle, bei der viele Befragte außerdem von Plänen zur beschleunigten Einführung der genannten Technologien berichteten.

47 % der Teilnehmer aus dem Einzelhandel (und damit anteilmäßig mehr Befragte als in allen anderen Branchen) sagten, dass ihre Unternehmen in den nächsten zwei Jahren prioritär in das IoT investieren würden. 57 % erwarten nach dem Ende der Krise steigende Investitionen im IoT-Bereich.

Zugleich zählten 44 % der Teilnehmer aus dieser Gruppe KI und ML zu ihren wichtigsten Prioritäten. Dieser vergleichsweise hohe Anteil wurde nur von den professionellen Beratungs- und Dienstleistungsunternehmen übertroffen.

## Verstärkte Investitionen im Anschluss an die COVID-19-Krise



**Abbildung 4:** Anteil der Befragten aus dem Einzelhandel, die nach dem Ende der COVID-19-Krise verstärkte Investitionen in die aufgeführten Technologien bzw. deren Implementierung erwarten (2. Befragung)

Abgesehen davon hat die Krise die Einzelhändler auch zur verstärkten Nutzung diverser anderer Technologien motiviert. Unter anderem planten 78 % der erfassten Unternehmen aus dieser Branche höhere Investitionen in Datenanalysetools, die zum einen bei der Untersuchung und Prognose des krisenbedingt drastisch veränderten Verbraucherverhaltens und zum anderen bei der Bereitstellung ansprechender digitaler Kundenerlebnisse eine wichtige Rolle spielen. Zugleich erwarteten 67 % der Teilnehmer aus dem Einzelhandel höhere Ausgaben für Technologien für das Kernnetz, während 46 % mit steigenden Budgets für 5G rechneten. Das deutet darauf hin, dass viele Einzelhändler von den Vorteilen der nächsten Generation innovativer Anwendungen profitieren möchten.

In diesem investitionsfreundlichen Klima stellten einige von uns interviewte IT-Manager sogar fest, dass sie das bisher eher schleppende Tempo bestimmter Modernisierungsinitiativen deutlich anziehen konnten. So berichtete der Head of Operations and Infrastructure eines europäischen Modehändlers, dass der flächendeckende Umstieg auf Telearbeit ein Umdenken ausgelöst habe, infolge dessen bestehende interne Widerstände gegen die Einführung von Multifaktor-Authentifizierungsverfahren für das E-Mail-System überwunden werden konnten.

# Hard Skills und Soft Skills

Vor dem Lockdown waren 45 % der Befragten aus dem Einzelhandel (und damit anteilmäßig mehr Teilnehmer als in sieben anderen Branchen) der Meinung, dass die Weiterbildungs- und Schulungsmaßnahmen ihrer jeweiligen Unternehmen nicht ausreichten, um die Mitarbeiter auf die künftigen Anforderungen vorzubereiten. Zugleich stuften sie emotionale Intelligenz und Umweltbewusstsein auf der Rangliste der geschäftlichen Erfolgsfaktoren als nachgeordnete Prioritäten ein.

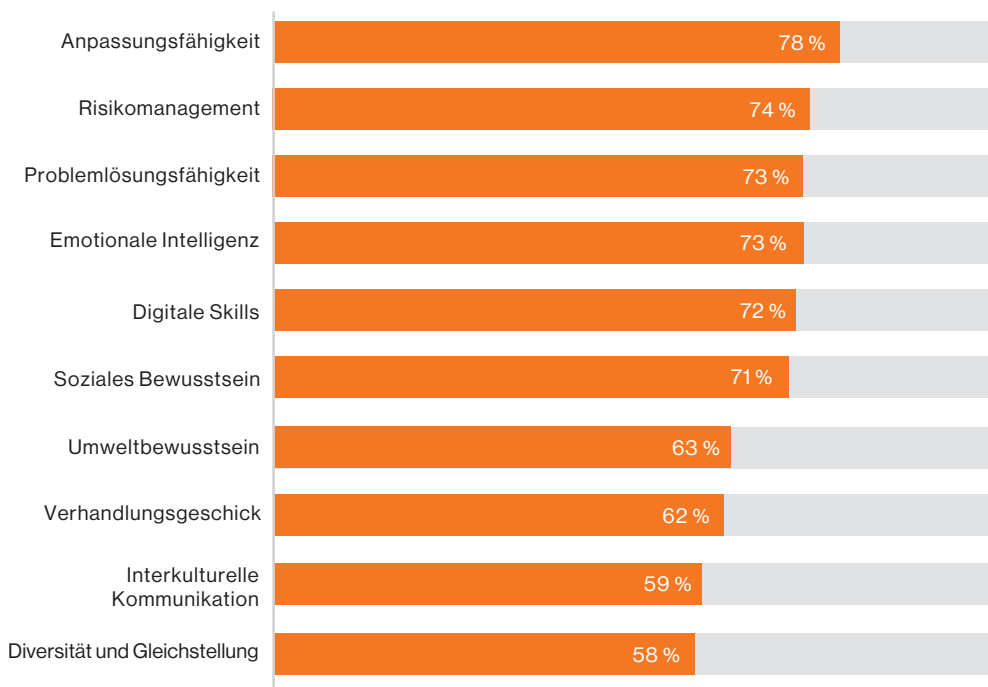
Vor diesem Hintergrund ist es bemerkenswert, dass bei unserer nur wenige Monate später durchgeführten zweiten Befragung 73 % der teilnehmenden Manager aus dem Einzelhandel eine gestiegene Bedeutung der emotionalen Intelligenz für ihr Unternehmen feststellten und dass 63 % dem Umweltbewusstsein einen höheren Wert beimaßen. Auf dem Spitzenplatz landete jedoch die Anpassungsfähigkeit – definiert als die Fähigkeit zur schnellen Reaktion auf Veränderungen in der Arbeitsumgebung – mit 78 %.

---

## 73 %

Fast drei Viertel der Teilnehmer aus dem Einzelhandel sagten, dass emotionale Intelligenz eine gesteigerte Bedeutung für die erfolgreiche Umsetzung ihrer Geschäftsstrategie erlangt hat.

## Skills, die im Zuge der COVID-19-Krise mehr Bedeutung erlangt haben



**Abbildung 5:** Anteil der Befragten aus dem Einzelhandel, die den aufgeführten Skills infolge der COVID-19-Pandemie eine gesteigerte Bedeutung für ihr Unternehmen zumessen (2. Befragung)

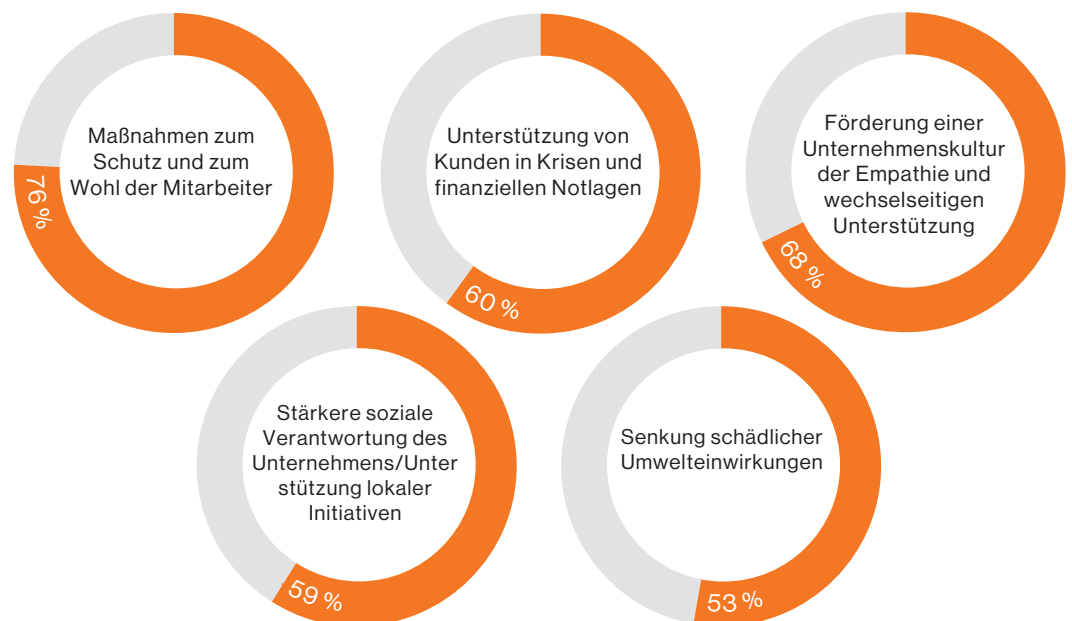
# Zukunftsstrategien

## 42 %

Etwa vier von zehn Befragten aus dem Einzelhandel bewerteten die Krisenbewältigungsmaßnahmen des Managements ihres Unternehmens als ineffektiv.

In dieser Kategorie stach der Einzelhandel vor allem durch sein relativ starkes Bekenntnis zur Nachhaltigkeit hervor. Beispielsweise sahen hier anteilmäßig mehr Befragte als in anderen Branchen die Diversität der Belegschaft (85 %) sowie die Gleichstellung der Mitarbeiter (70 %) als wichtige Faktoren für die erfolgreiche Umsetzung ihrer Strategien an. Überdies betonten 67 % die strategische Notwendigkeit einer Senkung der schädlichen Umwelteinwirkungen – das ist im Branchenvergleich der zweithöchste Wert, der nur durch die Sparte „professionelle Dienstleistungen“ übertroffen wird.

## Die wachsende Bedeutung mitarbeiterorientierter Strategien



**Abbildung 6:** Anteil der Befragten aus dem Einzelhandel, die den aufgeführten Faktoren infolge der COVID-19-Pandemie eine gesteigerte Bedeutung für ihre Geschäftsstrategie zumessen (2. Befragung)

Zugleich tritt hier eine gewisse Diskrepanz zwischen den Ergebnissen der beiden Erhebungswellen zutage: Obwohl visionäre und anpassbare Zukunftsstrategien bei unserer ersten Befragung als Stärke des Einzelhandels erschienen, zeigte unsere zweite Umfrage, dass bei Weitem nicht alle Teilnehmer aus dieser Gruppe die Krisenstrategien ihrer jeweiligen Unternehmensführung als zielführend bewerteten. So beklagten 42 %, dass sich die Maßnahmen ihrer Vorgesetzten in Bezug auf die Aufrechterhaltung der geschäftlichen Performance oder den Schutz des Wohls der Mitarbeiter als ineffektiv erwiesen hatten. Das ist möglicherweise der Grund dafür, dass 68 % eine gesteigerte Notwendigkeit zur Förderung einer auf Empathie und wechselseitiger Unterstützung basierenden Unternehmenskultur sahen. Zudem erwartete eine Mehrheit der Befragten aus dieser Gruppe ein gesteigertes Engagement für lokale soziale Initiativen, unter anderem zur Unterstützung von Kunden in Notlagen. Allerdings geschieht dies nicht aus reinem Altruismus, sondern in Anerkennung der Tatsache, dass ein sozialer Schwerpunkt in unsicheren Zeiten die Wettbewerbsfähigkeit des eigenen Unternehmens stärkt.



# Neue Arbeitsmodelle

Der bereits erwähnte Head of Operations and Infrastructure eines europäischen Modehändlers prognostizierte in unserem Interview einen auf Dauer gestellten Wandel, indem er erklärte: „Hier wird sich einiges ändern. Beispielsweise wissen wir jetzt, dass Telearbeit ohne Produktivitätseinbußen möglich ist. Daher werden mehr Mitarbeiter öfter im Homeoffice arbeiten.“ Dies deckt sich mit den Einschätzungen der meisten in unserer Studie erfassten Einzelhändler: 71 % aus dieser Gruppe erwarteten, dass viele Mitarbeiter ihres Unternehmens auch nach dem Ende des Lockdowns von zu Hause aus arbeiten werden, und bejahten zugleich die Notwendigkeit einer entsprechenden Erweiterung der Richtlinien für Telearbeit.

# 71 %

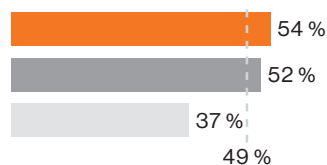
Die überwiegende Mehrheit der Befragten aus dem Einzelhandel rechnet damit, dass viele Angestellte ihres Unternehmens auch nach dem Ende des Lockdowns von zu Hause aus arbeiten werden.

## Alte und neue geschäftliche Prioritäten

Die Möglichkeit zur schnellen bedarfsgerechten Umverteilung von Fachkräften



Mehr Zeitarbeiter und externe Teilzeitkräfte, um Personallücken rasch schließen zu können



Die Fähigkeit zur schnellen Reaktion auf neue Marktchancen



Die Beschleunigung des abteilungsübergreifenden Datenflusses zur Überwachung des Geschäftsbetriebs in Echtzeit



■ Einzelhandel 
 ■ Finanzbranche 
 ■ Fertigung 
 --- Durchschnitt aller Branchen

**Abbildung 7:** Anteil der Befragten aus dem Einzelhandel, die den aufgeführten Faktoren infolge der COVID-19-Pandemie eine gesteigerte Bedeutung für ihre Geschäftsstrategie zumessen (2. Befragung)

Generell hat die Krise einmal mehr den hohen Stellenwert flexibler Betriebs- und Geschäftsprozesse unter Beweis gestellt, da die Unternehmen plötzlich gezwungen waren, innerhalb kurzer Zeit signifikante Veränderungen vorzunehmen. Dementsprechend vertraten bei unserer Befragung 70 % der Teilnehmer aus dem Einzelhandel die Meinung, dass die Möglichkeit zur schnellen bedarfsgerechten Umverteilung von Fachkräften im Zuge der Krise an Bedeutung gewonnen habe.

Zugleich ist absehbar, dass die kommenden enormen Umwälzungen nur dann zu bewältigenden sind, wenn Manager und Mitarbeiter menschliche Qualitäten wie Mitgefühl und emotionale Intelligenz an den Tag legen.

# Fazit und Empfehlungen

---

Zur Vorbereitung auf die Zeit nach der Pandemie empfehlen wir Einzelhändlern die folgenden Maßnahmen:



## Moderne Technologien

### Beschleunigen Sie die Einführung von Zukunftstechnologien.

Bei der Vorbereitung auf die digitale Zukunft geht es nicht nur um den Aufbau einer Onlinepräsenz. Wenn Sie Ihr Einzelhandelsunternehmen auch künftig auf Wachstumskurs halten wollen, sollten Sie unbedingt die Einführung von IoT-Lösungen, KI/ML, modernen Analyse- und Automatisierungs-Tools, 5G und richtungsweisenden Technologien für ihr Kernnetz in Angriff nehmen.

### Richten Sie Ihre Modernisierungsstrategie auf Plattformen aus.

Angesichts des rasanten technologischen Fortschritts sollten Sie die Einrichtung von Plattformen in Erwägung ziehen, die Ihrem Unternehmen zu mehr Flexibilität verhelfen und die Einführung von Innovationen, die Minimierung akuter Risiken sowie die Erschließung neuer Umsatzquellen erleichtern.



## Hard Skills und Soft Skills

### Investieren Sie in Schulungsprogramme.

Sowohl infolge der Krise als auch wegen der fortschreitenden Entwicklung von KI/ML und anderen Zukunftstechnologien benötigen Einzelhändler eine fundierte Strategie für die Personalentwicklung. Unter den aktuellen Umständen ist es wichtiger denn je, die eigenen Mitarbeiter durch effektive Schulungsprogramme auf die Geschäftswelt von morgen vorzubereiten.

### Achten Sie auf ausgewogene Prioritäten.

Im Zuge der COVID-19-Krise sind Empathie, emotionale Intelligenz, ein ethisches Verantwortungsbewusstsein und andere menschliche Qualitäten zu wichtigen Voraussetzungen für die Stärkung der Kundenbindung und die effektive Zusammenarbeit im Team geworden. Durch die gezielte Förderung dieser Skills unterstützen Sie die Einführung neuer Arbeitsmodelle, schärfen Ihr Profil als verantwortungsbewusstes Unternehmen und erleichtern die Anpassung an neue Rahmenbedingungen.



## Zukunftsstrategien

### Bestimmen Sie den Kurs Ihres Unternehmens.

Niemand erwartet von Ihnen, dass Sie sofort Antworten auf alle aktuellen Herausforderungen parat haben. Trotzdem sollten Sie sich nicht das Heft aus der Hand nehmen lassen und Ihre eigenen Leitlinien für den Weg in die Zukunft formulieren. Lassen Sie sich also nicht durch überholte Arbeitsabläufe, unzeitgemäße Strategien oder veraltete Systeme ausbremsen: Entwickeln Sie eine Zukunftsvision für Ihr Unternehmen und arbeiten Sie auf deren Umsetzung hin.

### Übernehmen Sie soziale Verantwortung.

Reduzieren Sie den CO<sub>2</sub>-Ausstoß Ihres Unternehmens, fördern Sie die Diversität Ihrer Belegschaft und unterstützen Sie lokale gemeinnützige Initiativen. Damit tun Sie nicht nur das Richtige, sondern stellen zugleich auch die Weichen für eine erfolgreiche Zukunft, indem Sie Ihr Unternehmen für viele junge Talente attraktiv machen.



## Neue Arbeitsmodelle

### **Gestalten Sie den Wandel aktiv mit.**

Die radikal veränderten Marktbedingungen eröffnen Ihrem Unternehmen neue Möglichkeiten zum Verkauf von Produkten und zur Interaktion mit Kunden. Zugleich bieten sie Ihnen die Chance zur Neuausrichtung Ihrer Geschäftsstrategien und zur personellen Umstrukturierung.

### **Lernen Sie von anderen und gehen Sie Kooperationen ein.**

Ganz gleich, wie viele erstklassige Mitarbeiter Sie auch beschäftigen – es wird immer kluge Köpfe außerhalb ihres Unternehmens geben. Deshalb sollten Sie den Aufbau eines branchenübergreifenden Partnernetzwerks vorantreiben, das Ihnen in der digitalen Ära neue Einflussmöglichkeiten bietet.

## Ergänzende Ressourcen

### **Vollständiger Bericht**



Lesen Sie den kompletten Bericht zum Arbeitsplatz der Zukunft, um sich umfassend über die Ergebnisse der Studie zu informieren.

### **Webinarreihe**



Sehen Sie sich die Webinare aus unserer Reihe zum Arbeitsplatz der Zukunft an.



© 2020 Verizon. Alle Rechte vorbehalten. Der Name Verizon und das Verizon-Logo sowie alle anderen Namen, Logos und Slogans, die sich auf die Produkte und Dienste von Verizon beziehen, sind Marken und Dienstleistungszeichen oder eingetragene Marken und Dienstleistungszeichen von Verizon Trademark Services LLC oder seinen angeschlossenen Unternehmen in den USA und/oder anderen Ländern. Alle anderen Marken und Dienstleistungszeichen sind Eigentum ihrer jeweiligen Inhaber.