Beziehungsmanagement

Eine exotische Nebensache des Marketing?

Praktiker bezeichnen die Beziehungspflege als ausgesprochen wichtig, wenn auch aufwendig. In zunehmendem Maße wendet sich auch die Forschung dem Beziehungsgefüge zwischen dem Unternehmen und seiner Umwelt zu. Prof. Dr. Christian Belz erfaßt den Standort des Beziehungsmanagements und zeigt Reserven für Führungskräfte und Unternehmungen auf.

Grundziel des Managements von Geschäftsbeziehungen ist es, zu den wichtigen Personen der Anspruchsgruppen einer Unternehmung oder Institution persönliche Beziehungen zu knüpfen und zu pflegen und erfolgswirksam zu nutzen. Dabei sind die Kunden und bedeutende Gruppen mit Beziehungsdefiziten der Unternehmung ausschlaggebend. Die Beziehung zu Konkurrenten kann ebenso sehr wichtig sein.

In den Unternehmungen sind verschiedene Personengruppen maßgeblich. Während die Beziehungen des Verkaufs zum Einkauf oft eingespielt sind, orten wir häufig Lücken bei Topmanagement, Führungskräften, Technik und Innendienst. Besonders ergiebig ist das Beziehungsmanagement im Business to Business Marketing oder in komplexeren Verkaufs- und Kaufsituationen und Projekten. Seit jeher gewichten beispielsweise Anbieter von Investitionsgütern ihre Beziehungen zu Kunden besonders vielschichtig und intensiv (Backhaus und Weiss 1989).

Beziehungsmanagement darf sich nicht nur auf einzelne Episoden mit Kunden konzentrieren. Erst die langfristige Kundenbegleitung vor und nach einem Kauf zeigt die Chancen. Beziehungsmanagement ist eine Investition (Diller 1994; Plinke 1989). In Unternehmungen trafen wir aber bisher kaum überzeugende Strategien und Programme zur Beziehungsgestaltung mit Kunden. Wir sind überzeugt, daß die Reserven des Beziehungsmanagements von vielen Führungskräften und Unternehmungen bei weitem nicht ausgeschöpft sind. Intuition und zufällige Kontakte genügen immer weniger.

Noch belegen keine Messungen, wie eine gute Beziehungspflege auf den Erfolg von Unternehmungen wirkt. Die Beziehung läßt sich kaum von der Leistung der Unternehmung trennen. Oft sind gute, persönliche Beziehungen die Voraussetzung, daß sich Anbieter und Kunde sachlich und sehr direkt auf die Probleme konzentrieren können, weil ein Gerangel um Positionen entfällt. Wir plädieren für ein ehrliches und menschliches Beziehungsmanagement, das die Beteiligten in ihrer Arbeit freut und die Effizienz steigert. Professionelles Beziehungsmanagement schafft Kunden- und Anbietervorteile (Belz et al. 1994a). Emotions- und Erlebnisprofile sind nicht nur für die unpersönliche, sondern besonders für die persönliche Kommunikation gefragt.

Die Defizite in Beziehungen werden erst in Massenmärkten offensichtlich. Individualmarketing und Beziehungsmanagement sollen das Massenmarketing in Zukunft ersetzen. Manche Autoren sprechen vom Paradigmenwechsel des Marketing durch eine neue Individualität, Kundenbegleitung, Interaktivität und Integration (Diller und Kusterer 1988 und Diller 1994). Dialog-Marketing versucht dabei, den Kunden nicht einfach geschickter zu überzeugen. Das Ergebnis jedes echten Dialoges ist offen und beide Partner müssen sich verändern, um eine gemeinsame Lösung zu verwirklichen.

Märkte bestehen aus Menschen. Ohne Zweifel überlagern persönliche Beziehungen sämtliche Transaktionen. Frühe Ansätze zum Wesen des Marketing betonten die Leistung von Menschen für Menschen und stützten sich auf Beziehungen (Bruhn und Bunge 1994). Für Hermann Diller

asw-Fachinformation
In diesem Beitrag:
Kundenbindung
Individuelles Marketing
Beziehungsmarketing
Beziehungsmanagement in Organisationen
Persönliches Beziehungsmanagement

(1994, 2) geht das Beziehungsmanagement »weit über das übliche Verständnis des persönlichen Verkaufs, der Public Relations oder der herkömmlichen Kundenanalyse hinaus. Beziehungsmanagement ist vielmehr der Versuch, durch sorgfältige Analyse der Beziehungsstrukturen, -profile und -perspektiven mit verschiedensten Partnern aus dem gesamten Umfeld des Unternehmens eine strategisch orientierte, auf spezifische Beziehungsziele hin ausgerichtete »Außenpolitik« zu entwerfen, die u.U. sogar Wettbewerbsvorteile durch größere Nähe zu diesen Partnern und Teilhabern am Netzwerk aller Partner verschafft.«

Manche aktuellen Marketingansätze sind auf ein professionelles Beziehungsmanagement angewiesen. Einige Stichworte lauten: Kundenbindung, Kundenzufriedenheit und Customer Focus, Kundenstamm-Marketing, Servicequalität, Systemverkauf, Cross-Selling, Kontrakt- und Projektmarketing, Key Account Management (Senn und Belz 1994) bis zur interaktiven elektronischen Kommunikation. Auch die Anforderungen von Kunden im Rahmen des Supply Managements mit Tendenzen zu Einkaufskoordination und -zentralisierung, Single Sourcing, Outsourcing oder Modular Sourcing steigern die Bedeutung von Beziehungen (Belz et al. 1994b). Entscheidend und besonders komplex ist Beziehungsmanagement im Rahmen von Anbahnung, Entscheidung und Synergieausschöpfung bei Koalitionen.

Problematisch bleibt es, das Beziehungsmanagement abzugrenzen. So diskutierten die Teilnehmer und Experten an der zweiten »Research Conference on Relationship Marketing 1994« in Atlanta offenbar mehrheitlich darüber, wie sich Relationship Marketing definieren läßt und wie relevant und neu dieses Gebiet ist (IFM 1994).

Wir plädieren dafür, sich im Rahmen des Beziehungsmanagements auf längerfristige und persönliche Beziehungen zu beschränken und nicht das gesamte Marketing unter neuem Blickwinkel aufzurollen.

Es ist schwierig, konkrete Standards für gute Beziehungen zu definieren. Wir glauben, daß sie Mitarbeiter und Führungskräfte selbst erarbeiten müssen. Erst wenn sich gute und schlechte Beziehungen zu Kunden klar unterscheiden lassen, wenn es möglich wird, die Beziehungsqualität zu differenzieren, lassen sich Beziehungserfolge steuern.

Ohne Zweifel unterscheiden sich Wichtigkeit und Vorgehen im Beziehungsmanagement je nach Unternehmung, Marktsituation, Kundenunternehmung und Gesprächspartner. Generell erfassen wir die Beziehungsqualität mit folgenden Kriterien:

Diagnose des Beziehungsmanagements

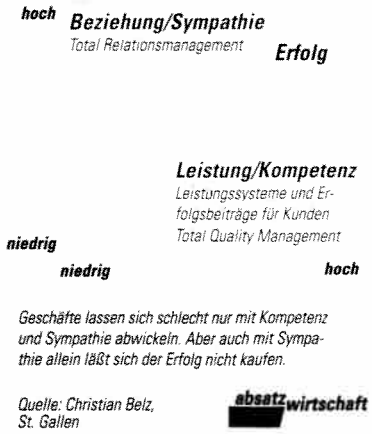
1. Marktdiagnose von aktuellen und potentiellen Geschäftsbeziehungen

- ☐ *Entscheidungsnetze in der Branche (z.B. Einfluß von Opinion Leaders) und in wichtigen Unternehmungen*
- ☐ *Selektion der relevanten aktuellen und potentiellen Kundenkontakte/Kundenportfolio*
- ☐ *Arbeitsteilung der Beziehungspflege mit vertikalen Partnern*
- ☐ *Beziehungsvorteile und -nachteile der Konkurrenz*

2.Unternehmungsdiagnose: Gesamtportfolio der Geschäftsbeziehungen und Beurteilung spezifischer Beziehungen zu wichtigen Kunden

- ☐ *Analyse bestehender Beziehungen von Mitarbeitern: Unternehmungen, Personen, Qualität, Aufgabenbezug/Kompetenz*
- ☐ *Situationstypologie für einen gezielten Einsatz des Beziehungsmanagements (Kundenportfolios)*
- ☐ *Effizienz der Pflege von Geschäftsbeziehungen (Erfolge, Mißerfolge, Aufwand)*
- ☐ *Beziehungs-/Geschäftsportfolio und Positionierung einzelner Geschäfte/Kunden*
- ☐ *Beziehungslücken*
- ☐ *Analyse wichtiger Geschäftsbeziehungen (Abhängigkeit von Kunden, Projektabläufe, Gesprächspartnern usw.)*
- ☐ *Beziehungsprofile und -fähigkeiten wichtiger Mitarbeiter*

Beziehungs- und Leistungsmanagement



Geschäfte lassen sich schlecht nur mit Kompetenz und Sympathie abwickeln. Aber auch mit Sympathie allein läßt sich der Erfolg nicht kaufen.

Quelle: Christian Belz, St. Gallen

absatzwirtschaft

Sympathie: Affinität, persönliche Nähe, Freundlichkeit, übereinstimmende »Chemie« der Partner, Individualität der Beziehung;

Anerkennung: Persönliche Akzeptanz, Bestätigung, Anerkennung des Partners;

Vertrauen: Kontinuität und Verläßlichkeit, Stimmigkeit, Fairneß und Sicherheit, Transparenz, Offenheit und Ehrlichkeit;

Gegenseitigkeit: Gemeinsame Interessen, Kooperation, »Absichtslosigkeit« und Gewicht des Partnerinteresses, Engagement beider Partner, Dialog und Lebendigkeit, Flexibilität, Großzügigkeit, Abhängigkeit und Unabhängigkeit (in einzelnen Beziehungen und Beziehungen zu Gruppen), »Geben« und »Nehmen«;

Intensität: Interaktionshäufigkeit und Kontinuität;

Kompetenz: Sachliche Stützung, Realitätsbezug, Erfahrungen und herausragende Ereignisse und frühere Sonderleistungen; positive und negative »Critical Incidents« in Beziehungen.

Wichtiges Stichwort für Beziehungsqualität ist das gegenseitige Vertrauen (V). Es läßt sich als Sympathie (S) mal Kompetenz (K) ausdrücken (V = K x S). Vertrauen reduziert Komplexität (Luhmann 1988).

Die Abbildung (s. o.) zeigt den Zusammenhang von Beziehung und Leistung. Es läßt sich daraus ein Beziehungsportfolio ableiten. Geschäfte lassen sich schlecht nur mit Kompetenz und ohne Sympathie oder mit viel Sympathie und ohne Kompetenz abwickeln.

Die gründliche interne und externe Diagnose ist erster Schritt, um Beziehungsreserven aufzudecken und Prioritäten zu setzen (siehe dazu den Kasten auf S. 74). Besonders wichtig ist es dabei im ersten Schritt, die Kunden nach Rentabilität und Zukunftschancen zu bewerten.

Entscheidend ist es zudem, die Organisation des Kunden, seine relevanten Strategien, Projekte, Entscheidungsgremien und zuständigen Personen zu erfassen und anschließend für einzelne Beeinflusser und Entscheider zu vertiefen. Umstritten und auch rechtlich problematisch sind Kundeninformationssysteme, die neben den Facts zu den geschäftlichen Transaktionen auch Persönlichkeitsmerkmale, Verhalten, Interessen, Hobbys, Geburtstage oder Hinweise zur Familie auswerten.

Intern lassen sich die Zusammenhänge zwischen Kontaktzahl, -periodizität, -qualität mit Trefferquote (Offerten zu Aufträgen), Umsatz pro Kunde usw. in verschiedenen Leistungsgruppen, Kundensegmenten und Regionen/Vertretungen einer Unternehmung vergleichen und Schlüsse für ein erfolgreiches Vorgehen ziehen. Ergiebig wären auch Kosten-/Ertragsanalysen. Dabei gilt es, die zeitlichen Aufwendungen für Kundenbeziehungen der Kundenrentabilität gegenüberzustellen, die Beziehungsaufwendungen mit dem Ertrag zu vergleichen.

Beziehungsmanagement soll den Erfolg einer Unternehmung oder einer Institution fördern. Übergeordnete Ziele sind:

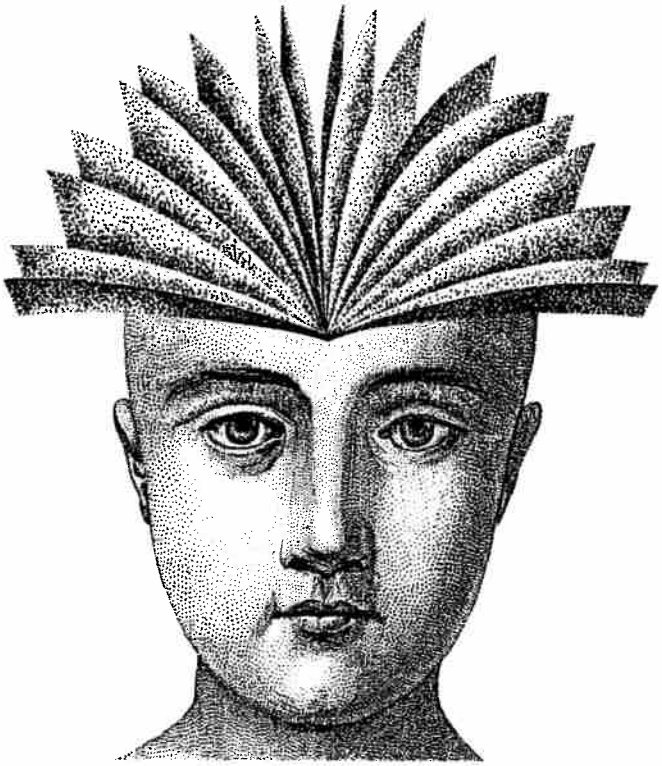
- *Beziehungsprofile entwickeln und akquisitorische Potentiale gegenüber Konkurrenten aufbauen und sichern:* Zusätzliche Alleinstellung und Emotionsprofil sowie Attraktivität durch Beziehungen.
- *Kunden an die Unternehmung binden:* Positive Zusammenarbeit für Kunden und Anbieter sowie Absicherung bestehender Geschäftstransaktionen.
- *Die Wertschöpfung der Unternehmung steigern:* Folgegeschäfte, Ausbau der Geschäftsbeziehung, Erweiterung des Angebotes durch Know-how und Leistungssysteme, Cross Selling.

Nach Diller (1994) ist der Beziehungserfolg durch Ergiebigkeit, Kostenwirtschaftlichkeit und Sicherheit geprägt. Diese Ziele beruhen auf Kundennähe, Kundenbindung sowie konfligierender Unabhängigkeit und stützen sich auf Selektion, Integration, Interaktion, Evolution und emotionalen Personenbezug.

Im Bereich der Entscheidungen ist es wichtig, zwischen *strategischem und operativem Beziehungsmanagement* zu unterscheiden. Strategisches Beziehungsmanagement schafft die Plattform für zukünftige Geschäfte. Das operative Beziehungsmanagement bezieht sich stark auf die laufenden Projekte und den Verkauf.

Es gibt grundsätzliche Strategien, die ausdrücken, wie Unternehmungen mit dem Beziehungsmanagement umgehen können. Varianten sind etwa:

- Kundenbeziehungsmanagement contra Beziehungspflege zu sämtlichen Anspruchsgruppen (Segmentierung);



Neu: TOP-LINE Magalog.
Der vielseitige Verkäufer.

Vielseitige Verkäufer sind gut fürs Geschäft – bestes Beispiel: TOP-LINE. Das ist hochwertiges Magazin und personalisierter Katalog in einem. Mit Empfängern, die exakt zu Ihrem Angebot passen. Selektiert aus über 26 Millionen gepflegten Privatadressen. Mit allen Optionen auf eine ganz gezielte Ansprache. Wenn auch Sie Ihre Erfolgschancen vervielfältigen möchten, sollten Sie mit uns sprechen. Sie werden feststellen, daß wir etwas gemeinsam haben: **Wir haben Ihren Erfolg im Kopf.**

DeTeMedien
Deutsche Telekom Medien GmbH
Wiesenhüttenstraße 18
60329 Frankfurt, Telefon (0 69) 26 82-0
Telefax (0 69) 26 82-4 78 <22 01>

DeTeMedien:
Direktmarketing auf
höchstem Niveau.

absatzwirtschaft
Zeitschrift für Marketing

Herausgeber:
Absatzwirtschaftliche Gesellschaft Nürnberg e.V. und Deutsche Marketing-Vereinigung e.V. Düsseldorf

Organzeitschrift:
Fachbereich Technischer Vertrieb der VDI-Gesellschaft «Entwicklung Konstruktion Vertrieb» (VDI-EKV)

Herausgeberbeirat:
Prof. Dr. Günter Bernkopf, Dr. Paul Bösken-Diebels, Dr. Rudolf Bossle, Bernd Bothe, Wolfgang A. Burda, Dr. Klaus Eierhoff, Prof. Dr. Werner H. Engelhardt, Dr.-Ing. Dieter Lemiesz, Prof. Dr. Peter Littmann, Dr. Werner Ludwig, Prof. Dr. Heribert Meffert, Werner Ott, Dr. Uwe Specht, Dr. h.c. Walter Trux, Rüdiger Wiechers

Redaktion:
Friedheim Pälike (Chefredakteur), Dietrich Rominski (stellv. ChR. und verantw. für Service), Burkhardt Bunk (Praxis), Michael Drosten, Klaus-Werner Ernst (Sonderaufgaben), Peter Hanser (Forschung), Irmtrud Munkelt (Marketing international), Peter Stippel (Magazin), Thomas Kieslich, Sigrid Lessing (Gestaltung/Produktion)

Resident Editors:
New York: Dr. Kurt Altschul; Moskau: Dr. Alexej Schulus

Sekretariat:
Bettina Schlag, Marlies Fuhrmann, Ute Wollmann

Verantwortlich:
Editorial, Vorschau: Friedheim Pälike · Trends + Visionen, Aufgaben + Lösungen, Karriere + Kompetenz: Key Account Manager: Burkhardt Bunk · Management + Wissen, Michael Drosten · Titel, Strategien + Investments, Karriere + Kompetenz: Team-Check, Transfer, news aus der wissenschaft, Bibliothek Marketing: Peter Hanser · Marketing international, Monitor, Analyse: Neue Medientechnologien: Irmtrud Munkelt · Briefing, Dokumentation, Analyse: Scanning-Systeme, Analyse: Direct Response, Recherche-Tips: Dietrich Rominski · Neue Marktauftritte, Interview, Im Focus: Peter Stippel · Weiterbildung, Namen: Bettina Schlag · DMV-Spezial: Deutsche Marketing-Vereinigung

Titelbild: WOB Marketing/Kommunikation/Imago Mundi GmbH, Viernheim

Bildnachweis: S.3 Udo Bechmann, S.15/16 Hartmut Bühler, S.24 Markus Amon/RTL2, S.27 ZEFA, S.41 Illustration: Christof Schwickert, S.80 Andreas Varnhorn, S.106 Kurt Lauber, S.134 Tony Stone

Verlag: Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH,
Geschäftsführung: Uwe Hoch, Matthias Hofmann-Werther, Raymond Johnson-Ohla, Harald Müsse, Dr. Heinz-Werner Nienstedt (Sprecher)
Objektleitung: Reinhard Metz

Anschrift von Verlag und Redaktion:
Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH,
Kasernenstraße 67, 40213 Düsseldorf,
Postfach 10 11 02, 40002 Düsseldorf,
Fax-Nr. (0211) 8 87 14 20 · Tel.-Sa.-Nr. (0211) 8 87-0
Telex 211308 Hbl Verl, von Telex an Teletex 17211308 hbl verl

Anzeigenleitung: Dietrich Zellmann
Anzeigenverkaufsleitung: Regina Hamdorf
Anzeigenverwaltung: Michael Gerhards

Anzeigenpreisliste: z.Zt. gilt Nr. 35 vom 1. Januar 1995

Erscheinungsweise: Um den 10. eines Monats

Vertriebsleitung: B.U. Kirchner
Postfach 10 27 16, D-40018 Düsseldorf
Vertriebs-Service: (0211) 887-1711/1712

Bezugspreis:
Einzelheft DM 14,50 zzgl. Versandkosten.
Jahresvorzugspreis: Inland DM 168,– (einschl. Versandkosten und DM 10,99 MwSt.).
Abonnement für Studenten (gegen Vorlage einer gültigen Bescheinigung) jährlich DM 84,– (einschl. DM 5,50 MwSt.)
Auslandsabonnement jährlich DM 150,– zzgl. DM 36,– Versandkosten. Für EG-Länder zzgl. MwSt. Luftpostgebühren auf Anfrage
Abonnementskündigungen sind nur mit einer Frist von 21 Tagen zum Ende des berechneten Bezugszeitraumes möglich. Mitglieder der Deutschen Marketing-Vereinigung e.V. erhalten die »absatzwirtschaft« im Rahmen ihres Mitgliedsbeitrags. Im Falle höherer Gewalt (Streik oder Aussperrungen) besteht kein Belieferungs- oder Entschädigungsanspruch

Postbank-Konten:
(für Anzeigen) Essen 616 76-430
(für Abonnements) Köln 1905 41-504

Satz, Litho, Druck, Verarbeitung und Versand:
VOGEL Druck und Medienservice, 97204 Höchberg

ISSN 0001-3374

»absatzwirtschaft« wird sowohl im Print als auch auf elektronischem Weg (z.B. Datenbank, CD-ROM etc.) vertrieben

Copyright:
Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieser Zeitschrift darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages vervielfältigt oder verbreitet werden. Unter dieses Verbot fällt insbesondere auch die gewerbliche Vervielfältigung per Kopie, die Aufnahme in die elektronischen Datenbanken und die Vervielfältigung auf CD-ROM.

■ Breites Beziehungsmanagement als Frühwarnsystem und Plattform für Innovationen contra technokratisches Einsatzmanagement;

■ Individuelles Beziehungsmanagement contra organisatorisches Beziehungsmanagement mit Vorgaben;

■ Permanentes System des Beziehungsmanagements contra Projektsystem des Beziehungsmanagements;

■ Massen- oder Gruppen- contra Individual-Beziehungsmanagement.

Die Wahl einer Strategie prägt die gesamte Beziehungsarbeit grundsätzlich. Grundsätzlich sollten Unternehmungen das Beziehungsmanagement auf organisatorischer und persönlicher Ebene angehen.

Führung und Teamarbeit sind hochgradig durch Beziehungen beeinflußt. Wir vermuten, daß hierarchische Strukturen, mangelnde Delegationsfähigkeit oder ungenügende Entscheidungskompetenzen dazu führen, daß Mitarbeiter ihre Beziehungen nicht nutzen können. Oft konzentriert sich damit das Beziehungsmanagement auf die obersten Führungskräfte oder den Unternehmungsleiter. Die Problematik verschärft sich, wenn die Beziehungskreise dieser Schlüsselpersonen nicht mehr den aktuellen Aufgaben der Unternehmung entsprechen (Überalterung) und es gilt, die Nachfolge zu regeln.

Zusammenfassend sind folgende Hinweise wichtig:

■ Systematisches Beziehungsmanagement unterscheidet sich oft wenig von einer bekannten Einsatzplanung des Außendienstes, erfaßt jedoch auch Top Management, Führungskräfte, Technik und Innendienst.

■ Ebenso wichtig wie ein Cross Selling wird ein Cross Relations Management.

■ Manche Unternehmungen und Führungskräfte definieren einen Paten bei jedem wichtigen Kunden. Auch der Kontakt zur »Nummer 2« von Bezugspersonen ist wichtig.

■ Extern geht es oft darum, die Angebots- und Abnehmer-Organisationen zu vernetzen.

■ An der Umsetzung in die konkrete Zusammenarbeit mit Kunden scheitern viele gute Konzepte für Problemlösepakete, nicht zuletzt deshalb, weil der Verkauf die Probleme der Kunden zuwenig kennt und doch gleichzeitig von seinem umfassenden Know-how überzeugt ist.

■ Es ist nicht nur möglich, mit einzelnen Personen Geschäftsbeziehungen aufzubauen. Ebenso wichtig sind Formen, in denen Beziehungen zu Gruppen hergestellt werden. Kundenschulungen, Workshops, Veranstaltungen oder Event Marketing sind einige Hinweise dazu.

■ Es ist zwischen einem permanenten Beziehungsmanagement und einem gezielten Aufbau von Beziehungen für Projekte zu unterscheiden. Für kritische, interdisziplinäre und komplexe Projekte gilt es beson-

Individuelles Management von Geschäftsbeziehungen

☐ *Beziehungsmanagement und persönliche Ziele der Arbeitsgestaltung*

☐ *Beziehungsfähigkeit und Sozialkompetenz von eigener Person und Partner: Maßnahmen ableiten*

☐ *Besitz von Beziehungen; neue, aufgabenbezogene Beziehungskreise aufbauen*

☐ *Selektion von Personenkreisen nach angestrebter Beziehungsintensität*

☐ *Individuelle, systematische Beziehungspflege*

☐ *Persönliche Beziehungsdatei als Gestaltungs- und Kontrollinstrument*

☐ *Nutzung und Entwicklung der individuellen Beziehungsfähigkeiten und von Plattformen außerhalb des Geschäftes (Militär, Verbände, Hobbys); Reaktivierung brachliegender Beziehungen*

☐ *Innovationsförderung durch Beziehungspflege*

☐ *Beziehungsmanagement und Voraussetzungen der Streßbewältigung und Führung der eigenen Person*

☐ *Beziehungs- und Verhandlungstechnik; Einsatz eigener Beziehungen als Leistung für Kunden*

☐ *Gestaltung der Inhalte von Beziehungen; Plattformen, Kompetenz im Geschäftsbereich, Interessen, Hobby, Sympathie*

☐ *Kreative Aktionen für bekannte Kundenereignisse (wie Geburtstage, Neueröffnungen usw.); bewußte Nutzung von Gelegenheiten*



Prof. Dr. Christian Belz

ist o. Professor für Marketing an der Hochschule St. Gallen und Direktor des Forschungsinstitutes für Absatz und Handel. Die Schwerpunkte der Forschung sind Leistungs- und Kundensysteme sowie Verkaufsmanagement. Sein letztes Buch trägt den Titel »Management von Geschäftsbeziehungen«.

ders, verschiedene Gruppen von Gegnern aktiv einzubeziehen. Zwar wird damit der Entscheidungsprozeß verzögert; in der entscheidenden Phase der Realisierung ist es aber möglich, rascher vorzugehen.

■ Im Beziehungsmanagement spielen Geschenke ohne Zweifel eine Rolle. Die Führungskräfte beurteilen jedoch Stellenwert und Wirkung sehr unterschiedlich.

Einige Stichworte zum persönlichen Beziehungsmanagement liefert der Kasten auf S. 76. Das Beziehungsmanagement wird von den beteiligten Personen gestaltet. Die persönlichen Ziele zur eigenen Arbeit prägen dabei das Management von Beziehungen ebenso stark wie unternehmerische Ziele. Eine besondere Pflege von Beziehungen kann die Aufgabe als Verkäufer, Techniker oder Führungskraft lebenswerter machen.

Es ist nicht jeder Verantwortliche bereit, sich bedingungslos in Beziehungen einzubringen, die dem Geschäft nützen. Auch werden Beziehungen vertieft, die nicht den Prioritäten des Geschäftes entsprechen. Manche Mitarbeiter schützen ihre Beziehungen quasi als Besitz. Geschäftsbeziehungen können auch einzelne Führungskräfte absichern, sie öffnen individuelle Karrierechancen und lassen Möglichkeiten eines Aufgabenwechsels erkennen.

Zusammenfassend ergeben sich folgende Hinweise zum persönlichen Beziehungsmanagement:

■ Immer bedeutender wird die Fähigkeit von Führungskräften und Verkäufern, innerhalb kurzer Zeit neue, aufgabenbezogene Beziehungskreise aufzubauen. Aufbau und nicht Besitz von Beziehungen ist entscheidend. Beziehungsmanagement ist damit nicht nur ein Ansatz der Kundenbindung, sondern ebenso der Innovation (vgl. auch den Kasten auf S. 76).

■ Es ist nicht möglich, mit sehr vielen Personen intensive Beziehungen einzugehen. Erstaunlicherweise schlugen verschiedene Führungskräfte die gleiche Zahl fünf vor.

■ Eine entstandene Beziehung läßt sich teilweise »umnutzen«. So lassen sich Kontakte vom Sport für das Geschäft einsetzen. Offensichtlich sind solche Kontakte besonders geeignet, um einen Zugang zu Organisationen zu erleichtern. Solche Kontakte sind Türöffner.

■ Für die Inhalte von Beziehungen (und Gesprächen) ergeben sich verschiedene Plattformen. Eine Plattform ist die Kompetenz im Geschäftsbereich. Es gibt aber auch Interessen-Plattformen (beispielsweise politische Themen, Geschichte) oder Hobby-Plattformen (beispielsweise Golf, Antiquitäten, Musik).

■ Es ist auch für die Arbeit entscheidend, wie Führungskräfte die Beziehungen in ihrer Familie und in ihrem Freundeskreis gestalten und beleben.

■ Es lohnt sich für Führungskräfte, zu überdenken, wie sie zu wichtigen Ideen finden. Im Marketing ist wohl der kreative Einfall am Bürotisch und im gewohnten, betrieblichen Umfeld seltener. Innovationen werden eher im ungewohnten Umfeld beim Kunden, mit Mitarbeitern, im Zusammenhang mit Geschäftsreisen, durch unkonventionelle Gespräche mit Personen aus einem anderen Problembereich gefördert.

Interessant ist der Beziehungspromotor von Gemünden (1994), eine Schlüsselperson, die Innovationsprozesse entscheidend beschleunigen (oder hemmen) kann. Er zeigt, daß es besonderen Personen gelingt, Innovationsbarrieren zu überwinden, Leistungen beizutragen und Macht zu nutzen.

■ Menschen unter hohem Arbeitsdruck und Streß neigen dazu, diese Möglichkeiten für Impulse zu verschütten. Vielleicht vereinsamen sie dabei und schöpfen zu stark von früheren Kontakten, die nicht mehr dem aktuellen Umfeld entsprechen.

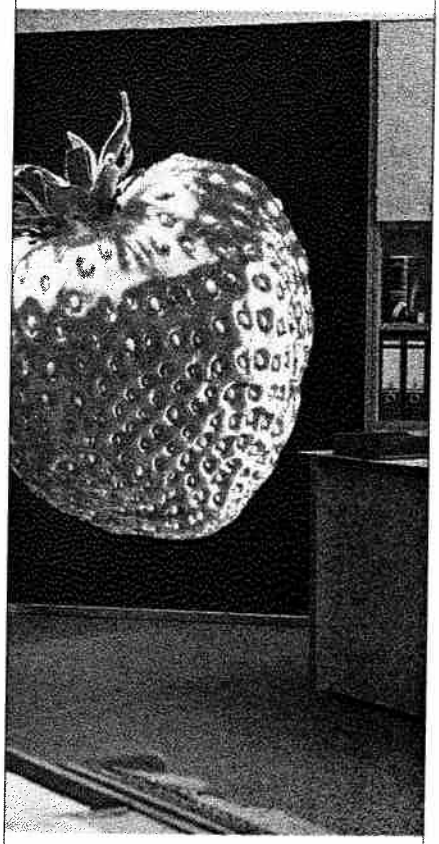
■ Das Beziehungsmanagement ist durch

Individuelle Ansprüche erfordern ungewöhnliche Lösungen.

Beispiel Nr. 17 Großdias

Spanndias

präsentiert in einem speziell konstruierten, nicht sichtbaren Rahmen, eignen sich besonders für die Integration in vorhandene Systeme.
Aus der FotoFactory erhalten Sie die Großdias und den Spannrahmen (Eigenentwicklung) aus einer Hand.
Sprechen Sie mit uns.



Wenn Sie mehr über das umfangreiche Angebot der FotoFactory wissen wollen, fordern Sie den Gesamtkatalog 94/95 unter der Kennziffer C 172 an.

Hinrichs FotoFactory GmbH
Raiffeisenstraße 21
D-49124 Georgsmarienhütte
Telefon (0 54 01) 498-0
Telefax (0 54 01) 498-69

Das neue
Marketing-Zeitalter
hat bereits
begonnen

Günter Silberer (Hrsg.)
MARKETING MIT MULTIMEDIA
Grundlagen, Anwendungen und Management einer neuen Technologie im Marketing
1995. 353 Seiten.
Gebunden, DM 78,–
ISBN 3-7910-0854-4
»Deutschland ist im Bereich des multimedialen Marketing viel weiter als wir in den USA.«
Paula Barker-Duffy
Leiterin der HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS
Erfahrene Marketing-Praktiker zeigen anhand von Fallbeispielen auf, welche attraktiven Möglichkeiten sich für Unternehmen bieten und wie Sie jetzt erfolgreich einsteigen.

Jetzt in Ihrer Buchhandlung!

Schäffer-Poeschel Verlag
Postfach 10 32 41
70028 Stuttgart



SCHÄFFER POESCHEL

die Fähigkeiten, das Verhalten einzelner Menschen und ihre Zeit bestimmt. Es wäre falsch, unter diesem Blickwinkel ein Bild eines extravertierten Beziehungsvirtuosen zu entwickeln.

■ Es gilt, die eigenen Beziehungen und Beziehungsfähigkeiten zu entwickeln. Allzuoft verdecken allgemeine Empfehlungen der Verkaufspsychologie und -technik ein natürliches und damit glaubwürdiges Vorgehen.

■ Es kann sinnvoll sein, das eigene Beziehungsnetz für Kunden einzusetzen. Beziehungen zu vermitteln wird damit eine Dienstleistung.

■ Die Erfahrung zeigt dabei, daß viele Menschen die Mitarbeiter laufend beanspruchen, obschon die meisten Kontakte wenig ergiebig sind. Die Führungskräfte laufen dabei Gefahr, fremdgesteuert zu werden und nicht mehr eigene Schwerpunkte setzen zu können. Es lohnt sich in diesem Zusammenhang, auch »Exit-Strategien« aus Kontakten zu prüfen.

■ Die Beziehungspflege läßt sich begrenzt mit ökonomischen Kriterien beurteilen. Herkömmliche Meßvariablen nach Kosten, Zeit und Ergebnissen oder Ergiebigkeit widersprechen teilweise dem Wesen der Beziehung. Wer diese Kriterien rigoros prüft, zerstört oder vermindert seine Chancen in der Beziehung.

Für jede Partnerschaft, jede Beziehung ist übrigens nicht nur der Input des Anbieters relevant. Ebenso wesentlich ist das Engagement des Kunden für die gemeinsamen Ziele. Die Initiative des Abnehmers ist ohnehin ein Engpaß für viele Ansätze der Problemlösung und der Leistungssysteme für Kunden. Ein Marketing, welches sich anbiedert, laufend versucht, jeden Wunsch des Kunden zu erfüllen und keine Gegenleistung verlangt, stößt rasch an seine Grenzen. Interessante Beziehungen entstehen kaum zu Menschen, die sie einseitig erzwingen wollen. Auch Zurückhaltung und Knappheit sind wesentliche Elemente des Beziehungsaufbaus.

Die Führungskraft im Marketing muß entscheiden, ob sie Beziehungsmanagement als grundsätzlichen Ansatz in Projekten mit Mitarbeitern verfolgt oder entsprechende Hinweise lediglich als Anregung verwendet, um Bestehendes besser und bewußter zu tun. Ist Beziehungsmanagement nur eine exotische Nebensache des Marketing? Zwar beeinflussen die zwischenmenschlichen Beziehungen sämtliche Verkäufe und Transaktionen, es ist jedoch schwierig, die konkreten Maßnahmen für ein systematisches Beziehungsmanagement zu bestimmen. Ein technokratischer Ansatz kann nur einen kleinen Teil der Möglichkeiten in diesem Bereich erfassen: Beziehungen sind begrenzt steuerbar. Die Beziehungsverläufe sind vielfältig; je nach beteiligten Persönlichkeiten und Situation sind unterschiedliche Schritte richtig und wirksam. Diese Komplexität ist interessant und fordert heraus. Mit zufälliger Intuition ist die Herausforderung nicht zu meistern. »Die Beziehungsqualität, die ein Unternehmen innen wie außen bietet, macht sicher nie seinen ganzen Erfolg oder Mißerfolg aus. Aber ohne sie würde die Wirkung der übrigen Erfolgsfaktoren stark herabgemindert« (Volk 1994). ■

Literatur-Service

Backhaus, Klaus/Weiss, Peter: Kompetenz – die entscheidende Dimension im Marketing, in: Harvard Manager, 11 (1989) No. 3.
Becker, Jürgen: Vom Massenmarketing über das Segmentmarketing zum Kundenindividuellen Marketing (Customized Marketing), in: Tomczak, Torsten/Belz, Christian (Hrsg.): Kundenmanagement, Thexis, St. Gallen 1994, S. 15–30.
Belz, Christian: Leistungs- und Kundensysteme, in: Spies, Steffen/Fisseler, Dirk (Hrsg.): Produkte in [illegible], Gabler und FAZ, Frankfurt 1994, 44–79.
Belz, Christian et al: Erfolgreiche Leistungssysteme, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 1990.
Belz, Christian et al: Management von Geschäftsbeziehungen, Fachbuch Marketing, Thexis, St. Gallen 1994a.
Belz, Christian et al: Supply Management: Probleme, Strategien und Lösungen, Fachbericht für Marketing 1994/4, Thexis, St. Gallen 1994b.
Bruhn, Manfred/Bunge, Bettina: Beziehungsmarketing, in: Bruhn, Manfred; Meffert, Heribert/Wehrle, Friedrich: Marktorientierte Unternehmungsführung im Umbruch, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 1994, S. 40–84.
Diller, Hermann/Kusterer, Marion: Beziehungsmanagement, in: Marketing ZfP (1988) Nr. 3, 211–220.
Diller, Hermann: State of the Art: Beziehungsmanagement, Arbeitspapier Nr. 31 des Lehrstuhls für Marketing an der Universität Erlangen Nürnberg, 1994.
Gemünden, Hans Georg: Effiziente Interaktionsstrategien im Investitionsgütermarketing, in: Marketing ZfP (1990) No. 1.
Gemünden, Hans Georg/Achim Walter: Der Beziehungspromotor, Arbeitspapier des Instituts für Angewandte Betriebswirtschaftslehre & Unternehmungsführung, Karlsruhe, März 1994.
IfM-News, News des Institutes für Marketing an der Universität Münster (1994) Nr. 3.
Lange-Prollius, Horst: Beziehungsmarketing, in: Belz, Christian (Hrsg.): Realisierung des Marketing, Band 2, Auditorium, St Gallen und Savosa 1986.
Luhmann, Niklas: Vertrauen, Enke, Stuttgart 1968.
Plinke, Wulff: Die Geschäftsbeziehungen als Investition, in: Specht, G./Silberer, G./ Engelhardt, W.H. (Hrsg.): Marketing-Schnittstellen, Stuttgart 1989.
Reinecke, Sven/Belz, Christian: Marketing in der Informationstechnologie-Branche, Empirische Forschungsergebnisse, Fachbericht für Marketing 1994/3, Thexis, St. Gallen 1994.
Senn, Christoph/Belz, Christian: Key Account Management in der Schweiz, Empirische Forschungsergebnisse, Fachbericht für Marketing 94/2, Thexis, St. Gallen 1994.
Volk, Hartmut: Eine Profilierungschance: besserer Umgang mit Kunden, in: Management Zeitschrift IO, 63 (1994) Nr. 3, 19–21