

Umgang mit Geschenken, Ausflügen und Kundenessen

Prof. Dr. Christian Belz

Im Beziehungsmanagement spielen Geschenke ohne Zweifel eine Rolle. Die Führungskräfte beurteilen jedoch Stellenwert und Wirkung sehr unterschiedlich (Belz et. al. 1994, 76 ff.). Ihr Urteil ist davon beeinflusst, wie sie selbst empfinden, wenn sie beschenkt werden oder beschenken.

Die Kosten von Geschenken und Beziehungspflege werden inzwischen in Unternehmen intensiver bewirtschaftet. Nach einer Untersuchung von American Express bei 350 Unternehmen in der Schweiz stagnierten die Spesen von Unternehmen. Die Unternehmen senkten die Kosten, um die Gäste zu betreuen von 17% auf 12% des gesamten Spesenaufkommens, was etwa einem Drittel entspricht (Cash, Nr. 43, 1993, 3). Schätzungen gehen für die Schweiz von einem Volumen von 500 Millionen Franken für Geschäftsgeschenke aus (Städler 1994).

Einzelne Unternehmen führen umfassende, interne Kataloge von Geschenkartikeln und definieren die Spielräume für den Einsatz günstiger und teurer Artikel. Die zentral beschafften Produkte werden den Marketingbudgets belastet. Andere Unternehmen oder Abteilungen räumen den Führungskräften einen Spielraum ein, um individuell mit Geschenken arbeiten zu können. Neben Geschenken spielt die «Unterhaltung» von Kunden noch eine wichtigere Rolle und schliesst Essen, Einladungen zu Parties, Begleitungen zu Sport- und Kulturveranstaltungen bis zu gemeinsamen (dem Kunde bezahlten) Ferien ein (Hite und Bellizzi 1987, 279).

Es gibt auch hier durchaus kritische Stimmen zur Beziehung in Geschäften. So schreibt Pesendorfer: 'Gibt es so etwas wie Geschäfts-Freundschaft überhaupt? Wie viele Menschen habe ich über dieses Wort schon lachen, lächeln, sich mokieren sehen. Da seien so Treffen ähnlich verkleideter Menschen – meist Männer –, die sich in möglichst teuren Restaurants – aber nicht auf eigene Kosten – bei sogenannten Arbeitsessen trafen ... Das sei aber wiederum ganz passend, denn Geschäftsfreundschaft sei ebenso ein Unding wie Arbeitsessen. Essen erfordere Ruhe, Musse, Feindfreiheit. Beim Arbeitsessen hingegen dominieren die üblichen Merkmale der Arbeit: Konkurrenz, Kampf, Machtspiele, Wachsamkeit, Stress. Wer könne da noch von Essen reden? Auf der Speisekarte sollte dieser Barbarei nur Fast food entsprechen, die Vorstufe zu Fast love, Fast life, Fast death (Pesendorfer 1986, 2).»

In Gesprächen mit Führungskräften erwiesen sich folgende Hinweise als wichtig:

Wirkung

- 1) *Wirkung:* Geschenke sind manchmal eine Vorinvestition und verpflichten dann den Empfänger, eine Anerkennung für bisherige Zusammenarbeit oder einfach eine nette Geste. Besonders kleine und passende Geschenke können eine Beziehung entkrampfen, beleben und führen zu einer emotional positiven, manchmal spielerischen Atmosphäre. Aufwendige Geschenke verpflichten den Empfänger; er schätzt seine notwendige Gegenleistung ein. Sie wird für ihn mehr oder weniger belastend. Besonders bei Dingen, die der Empfänger nicht schätzt oder braucht, kann der notwendige Dankesbrief bereits zu einem negativen Erlebnis führen.

Andererseits drücken grosse Geschenke, die Wahl eines exklusiven Lokals

zum Essen usw. die Wertschätzung gegenüber Personen aus. *Manche Führungskräfte sind sehr empfänglich, wenn sie als wichtige Menschen behandelt werden.*

- 2) *Internationale Anpassung:* Auch bei Geschenken ist die Wirkung je nach Nation sehr unterschiedlich. So schreibt beispielsweise Albach von der «Gift Giving Society»: «Geschenke vermindern die Preissensibilität der Kunden (1990, 4). Traditionell unterscheidet sich die Art der willkommenen Geschenke und ihre Aussage, der Einbezug von Angehörigen, die Form der Übergabe und des Dankes, das Geschenk und ein Gegengeschenk. Geschenke wirken kontraproduktiv, wenn der Schenkende die Spielregeln in den Ländern der Kunden nicht berücksichtigt (Reardon 1984, 137).»

Anpassung

Besonders in Unternehmungen, Verwaltungen, Institutionen und Staaten, die ihre Mitarbeiter ungenügend bezahlen und ihnen keine Freiräume oder Möglichkeiten des Mehrverdienstes durch Einsatz bieten, wird die Forderung von Geschenken bis zur Korruption zum bevorzugten Aktivitätsfeld der Entscheider oder der mehr oder minder wichtigen «Gate Keeper» für den Fortgang der Geschäfte. Diese Tendenz ist besonders in Oststaaten und Entwicklungsländern festzustellen. Vor 20 Jahren genügten oft Schlüsselanhänger, um geschäftliche Transaktionen zu beschleunigen. Inzwischen richten sich die Schmiergelder in ihrer Höhe nach dem Umfang der Transaktion.

- 3) *Intimität:* Geschenke sind meist persönlich; sie wirken über die geschäftlichen Transaktionen hinaus. Eine gut gemeinte Gabe kann der Empfänger rasch als unzulässigen Eingriff in seine Privatsphäre empfinden. Es ist möglich, ganze Arbeitsteams des Kunden mit Geschenken zu erreichen und damit den Geschäftsbezug beizubehalten.
- 4) *Überraschung:* Die Geschenke können als solche überraschen, weil ein Kunde eine Aufmerksamkeit nicht erwartet oder sich über ein kreatives Geschenk freut. Der Zeitpunkt kann überraschen, etwa weil ein Geschenk nicht zu Weihnachten oder zum Geburtstag eintrifft. Auch gibt es Empfänger, die nicht bereits durch viele Geschenke abgestumpft sind, weil nur selten jemand an sie denkt. Bewusst beziehen manche Führungskräfte und Manager bei Kunden nicht nur direkte Gesprächspartner, sondern auch Sekretärinnen, Arbeiter usw. mit ein.

Überraschung

Ein Gegenpol zur Überraschung sind wiederkehrende Geschenke, die der Empfänger braucht und an die er sich gewöhnt. Im besten Fall sind sie eine positive Tradition. Vorerst fällt uns dazu die Kalender- und Agendenflut gegen Ende des Jahres ein. Aus der Fülle der Zusendungen ragt oft nur eine bestimmte Agenda oder ein Kalender heraus; sie sind besonders nützlich oder gefallen und würden dem Empfänger fehlen, während er die übrigen Geschenke eher als Last empfindet, sobald auch Kollegen und Familie eingedeckt sind.

Generell kann es erfolgreicher sein, Geschenke zu wählen, die sich für Gattin oder Kinder des Geschäftspartners eignen. So können Topmanager begeistert Pins austauschen, um die Sammlungen der Söhne und Töchter zu erweitern.

- 5) *Übergabe:* Wichtiger als das Geschenk selbst ist für manche die richtige Übergabe, das verbindende Gespräch. Persönlich überreichte Geschenke unterscheiden sich in der Wirkung massgeblich vom lieblosen Massenversand einer Flasche Wein.
- 6) *Zeitpunkt:* Entscheidend für die Wirkung von Geschenken ist auch, wann sie im Verlauf einer Zusammenarbeit oder ihrer Vorbereitung übergeben werden. Eine Gabe wirkt völlig anders, wenn sie vor oder nach angestrebten Entscheidungen erfolgt.

Kunst der Übergabe

Timing

Verschiedene Führungskräfte meinten im Gespräch, dass sich die Art der gemeinsamen Freizeitgestaltung ändere. Treffen sind oft persönlicher und bescheidener. Eine Bergfahrt mit dem Fahrrad oder ein gemeinsamer Segeltag sind Beispiele. Diese Tendenz liesse sich auch mit einer Wende von der oberflächlichen Zerstreuung zum Erlebnis charakterisieren. Die Treffsicherheit von Aktivitäten und eine gemeinsame Anstrengung oder ein inneres Erlebnis sind entscheidend. Solche Trendaussagen sind jedoch vorsichtig zu geniessen. So ist es für den Bankberater eines Grösstkunden immer noch denkbar, mit ihrem anspruchsvollen Kunden in Genf vormittags nach Norwegen zu fliegen, gemeinsam zu fischen und abends zurückzukehren. Generell ist jedoch eine Erkenntnis richtig: Erlebnismarketing schlägt Zerstreuungsmarketing (Belz 1984, 91 ff.)! Beste Voraussetzung für eine persönliche Beziehung ist das Engagement des Kunden.

Oft verhalten sich Unternehmungen widersprüchlich, je nachdem es darum geht, Geschenke anzunehmen oder zu geben: Während manche Unternehmungen im Einkauf sehr restriktiv nur kleine Aufmerksamkeiten zulassen, fördern sie teure Geschenke im Verkauf (Bird 1989, 91).

Generell erfasste Manfred Bruhn (European Business School) in einer Studie, dass Geschenke oft sehr unprofessionell eingesetzt werden. Die Erwartungen der Beschenkten und die eigenen spezifischen Ziele werden zuwenig berücksichtigt.

Literaturverzeichnis

- Albach, Horst (1990): **Japanischer Geist und internationaler Wettbewerb**, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 60 Nr. 4, 369–382.
- Belz, Christian (1984): **Wettbewerb um die Zeit des Kunden**, in: THEXIS 1 Nr. 1, 91–94.
- Belz, Christian et al. (1994): **Management von Geschäftsbeziehungen**, Fachbuch für Marketing, St.Gallen: THEXIS.
- Bird, Monroe Murphy (1989): **Gift-Giving and Gift-Taking in Industrial Companies**, in: Industrial Marketing Management 18, 91–94.
- Hite, Robert E. und Bellizzi, Joseph A. (1987): **Salespeople's Use of Entertainment and Gifts**, in: Industrial Marketing Management, 16, 279–285.
- Pesendorfer, Bernhard (1986): **Geschäftsfreundschaft zwischen Tausch und Täuschung**, St. Gallen: Vortragsmanuskript.
- Reardon K., Kathleen (1984): **It's the Thought that counts**, in: Harvard Business Review September-October, 136–141.
- Städler, Iwan (1994): **Verschenkte Geschenke**, in: Tages Anzeiger, Zürich vom 12.12.1994 (mit Hinweisen zur Studie von Bruhn Manfred, European Business School).