Beziehungsmanagement



Prof. Dr. Christian Belz, Ordinarius für Marketing an der Universität St. Gallen und Direktor des Forschungsinstitutes für Absatz und Handel

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 (Belz et al. 1994 und Belz 1998). Dabei sind die Kunden und bedeutende Gruppen mit Beziehungsdefiziten der Unternehmung ausschlaggebend. Die Kontakte zu Konkurrenten, zu Politikern oder zu Umweltgruppen können entscheidend sein.

In den Unternehmungen sind verschiedene Personengruppen betroffen. Während die Beziehungen des Verkaufs zum Einkauf des Kunden oft eingespielt sind, orte ich häufige Lücken bei Topmanagement, Führungskräften, Technik und Innendienst. Schon ein Besuchsprogramm von Technikern bei Kunden kann viel bewirken. 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. Zudem ist Beziehungsmanagement auch gleichzeitig wichtiger Teil von weiteren Suchfeldern, etwa des Schlüsselkundenmanagements, des Kundenstamm-Marketing, der Partnersysteme oder des Systemverkaufs.

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.

Auch Befürchtungen tauchen jedoch zu Beziehungen rasch auf. Das Thema scheint weitgehend tabu. Es können Gedanken an negative Seilschaften, Beziehungslügen, schmierige Kriecherei, Korruption und Unsachlichkeit aufkommen. Oft werden Zustände in einzelnen Branchen gerügt, etwa ein «Beziehungsfilz» in der Baubranche. Trotzdem sollten wir die Verhältnisse realistisch einschätzen. Den 5% Auswüchsen stehen 15% optimale und 80% ungenügende Beziehungen gegenüber. Tatsächlich kann Beziehungsmanagement auch dazu dienen, ein ineffizientes oder falsches Vorgehen oder den Stillstand beim Kunden zu vertuschen. Beziehungspflege wird intern und extern zu einer Entschuldigung für fehlende Ergebnisse. Der Kunde kann sich zudem bedrängt fühlen, wenn Beziehungs- und Leistungstransaktionen nicht im vernünftigen Verhältnis stehen.

Zwar beschwören manche Autoren zum Thema Beziehungsmanagement einen Paradigmenwechsel des Marketing. Ich plädiere jedoch dafür, dieses Thema auf längerfristige und persönliche Beziehungen zu beschränken und nicht das gesamte Marketing unter einem neuen Blickwinkel aufzurollen.

Wichtige Bausteine des Managements persönlicher Geschäftsbeziehungen sind zusammengefasst:

- Qualität der Beziehung: Beziehungsqualität lässt sich mit den Kriterien Sympathie, Anerkennung, Vertrauen, Gegenseitigkeit, Intensität und Kompetenz umschreiben. Abbildung 1 zeigt die Zusammenhänge von Leistung und Beziehung. 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.

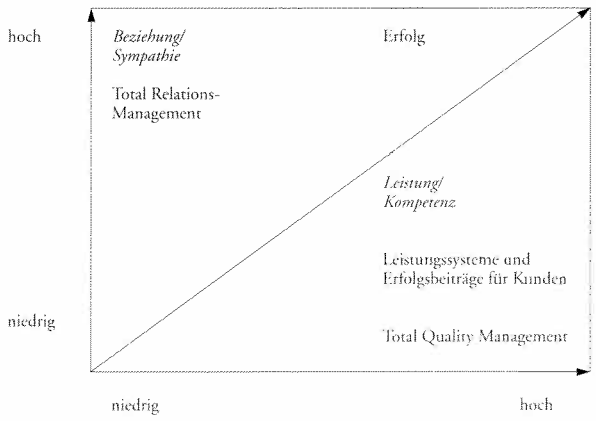


Abbildung 1: Beziehungs- und Leistungsmanagement

- Diagnose des Beziehungsmanagements: Die gründliche interne und externe Diagnose ist erster Schritt, um Beziehungsreserven aufzudecken und Prioritäten zu setzen. Besonders wichtig ist dabei im ersten Schritt, die Kunden nach Rentabilität und Zukunftschancen zu bewerten. Stichworte zur Diagnose sind beispielsweise Entscheidungsnetze in Branchen, Gremien und Abläufe bei Kunden, bestehende Beziehungen von Mitarbeitern. Kundeninformationssysteme sind wichtige Grundlage.

– Ziele und Strategien des Beziehungsmanagements: Beziehungsmanagement soll den Erfolg einer Unternehmung oder einer Institution fördern. Übergeordnete Ziele sind: 1) Beziehungsprofile entwickeln und akquisitorische Potentiale gegenüber Konkurrenten aufbauen und sichern; 2) Kunden an die Unternehmung binden; 3) Die Wertschöpfung der Unternehmung steigern.

Es gibt grundsätzliche Strategien, die ausdrücken, wie Unternehmungen mit dem Beziehungsmanagement umgehen können. Varianten sind etwa: 1) Kundenbeziehungsmanagement contra Beziehungspflege zu sämtlichen Anspruchgruppen (Segmentierung); 2) Breites Beziehungsmanagement als Frühwarnsystem und Plattform für Innovationen contra technokratisches Einsatzmanagement; 3) Individuelles Beziehungsmanagement contra organisatorisches Beziehungsmanagement mit Vorgaben; 4) Permanentes System des Beziehungsmanagements contra Projektsystem des Beziehungsmanagements; 5) Massen- oder Gruppencontra Individual-Beziehungsmanagement.
Auf organisatorischer und persönlicher Ebene kann eine Unternehmung im Beziehungsmanagement agieren (vgl. Abbildung 2).

– Beziehungsmanagement in Organisationen: Führung und Teamarbeit ist hochgradig durch Beziehungen beeinflusst. Ich vermute, 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. In diesem Bereich sind beispielsweise Entscheide zu treffen, wie sich Kunden- und Anbieterorganisation vernetzen lassen, wie es gelingt, die Beziehungen zwischen den Kunden zu aktivieren oder wie eine Unternehmung mit Geschenken umgeht.
– Persönliches Beziehungsmanagement: 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 gestalten.

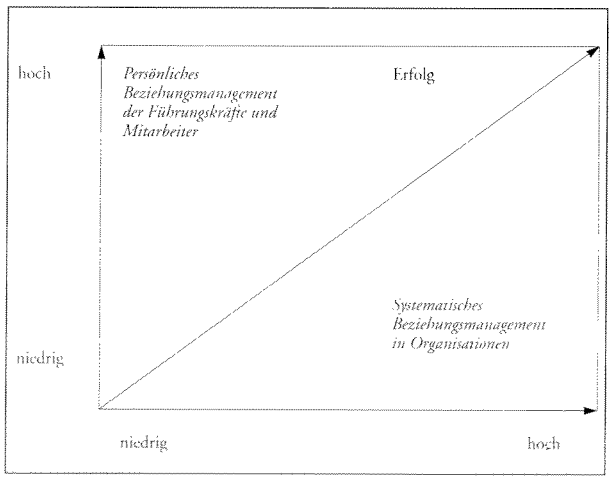


Abbildung 2: Persönliches und organisatorisches Beziehungsmanagement

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.
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 Beziehungs-

verläufe 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. Hartmut Volk meinte in einem Zeitschriftenartikel: «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.»

Quellen (zu beziehen am Forschungsinstitut für Absatz und Handel, Bodanstr. 8, 9000 St.Gallen, Fax 071 224 28 57):
- Belz, Christian et al.: Management von Geschäftsbeziehungen, 2. Auflage, St.Gallen: Thexis 1996
- Belz, Christian: Akzente im innovativen Marketing, St.Gallen: Thexis 1998 (auch Wien: Ueberreuter 1998)



Incentive-Hotels Malta 98



Mehr darüber . . .

Senden Sie uns bitte ausführliche Infos:
◇ C & I - Salesguide
◇ Seminar-Angebote
◇ Info-Reisen nach Malta
Anfordern, wir melden uns sofort.

TEL ++49 69 / 28 58 90 · FAX ++49 69 / 28 54 79

FREMDENVERKEHRSAMT MALTA · SCHILLERSTR. 30-40 · D-60313 FRANKFURT