

Persönliche Geschäftsbeziehungen

Christian Belz

■ Beitrag zum Erfolg

In den Unternehmen erstreckt sich das Beziehungsmanagement auf verschiedene Personengruppen. «Während die Beziehungen des Verkaufs zum Einkauf des Kunden oft eingespielt sind, orte ich häufig Lücken bei Topmanagement, Führungskräften, Technik und Innendienst.» Schon ein Besuchsprogramm von Technikern bei Kunden kann viel bewirken. Sehr 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 als besonders vielschichtig und intensiv. Beziehungsmanagement darf sich aber nicht nur auf einzelne Episoden mit Kunden konzentrieren. Erst die langfristige Kundenbegleitung vor und nach einem Kauf zeigt die dadurch geschaffenen Chancen auf. Beziehungsmanagement ist eine Investition.

Beim Thema Beziehungsmanagement tauchen jedoch auch rasch Befürchtungen auf. Es kommen Gedanken an fragwürdige Seilschaften, Beziehungslügen, Korruption und Unsachlichkeit auf. Oft werden Zustände in einzelnen Branchen gerügt, etwa ein «Beziehungsfilz» in der Baubranche. Trotzdem sollten wir die Verhältnisse realistisch einschätzen. Den Auswüchsen von 5 Prozent stehen 15 Prozent optimale und 80 Prozent ungenügende Beziehungen gegenüber. Tatsächlich kann Beziehungsmanagement auch dazu dienen, ein ineffizientes oder falsches Vorgehen oder den Stillstand beim Kunden zu vertuschen. Beziehungspflege wird so intern und extern zu einer Entschuldigung für fehlende Ergebnisse. Der Kunde kann sich zudem bedrängt fühlen, wenn Beziehungs- und Leis-

Grundziel des Managements von Geschäftsbeziehungen ist es, zu den wichtigen Personen der Anspruchsgruppen eines Unternehmens oder einer Institution persönliche Beziehungen zu knüpfen, sie zu pflegen und erfolgswirksam zu nutzen. Im Zentrum stehen dabei die Kunden und bedeutende Gruppen mit Beziehungsdefiziten in Bezug auf das Unternehmen. Kontakte zu Konkurrenten, Politikern oder Umweltgruppen können erfolgsentscheidend sein.



Prof. Dr. Christian Belz
Professor für Marketing an
der Universität St.Gallen,
Geschäftsführender Direktor
des Instituts für Marketing
und Handel sowie Mit-
herausgeber von Thexis,
CH-St.Gallen

tungstransaktionen nicht in einem vernünftigen Verhältnis zueinander stehen.

Zwar beschwören manche Autoren auf dem Gebiet des Beziehungsmanagements einen Paradigmenwechsel des Marketing. Ich plädiere jedoch dafür, das Management von Geschäftsbeziehungen auf längerfristige und persönliche Verbindungen zu beschränken und nicht das gesamte Marketing unter einem neuem Blickwinkel aufzurollen.

■ Bausteine des Beziehungsmanagements

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. Geschäfte lassen sich schlecht nur mit Kompetenz und ohne Sympathie oder mit viel Sympathie und ohne Kompetenz abwickeln.
- *Diagnose des Beziehungsmanagements:* Die gründliche interne und externe Diagnose der bestehenden Beziehungen ist ein erster Schritt, um Beziehungsreserven aufzudecken und Prioritäten zu setzen. Besonders wichtig ist es dabei, die Kunden nach Rentabilität und Zukunftschancen zu bewerten. Stichworte zur Diagnose sind beispielsweise Entscheidungsnetze in Branchen, Gremien und Abläufe bei Kunden oder bestehende Beziehungen von Mitarbeitern. Kundeninformationssysteme bilden dafür eine wichtige Grundlage.
- *Ziele und Strategien des Beziehungsmanagements:* Beziehungsmanagement soll den Erfolg eines Unternehmens oder einer Institution fördern. Übergeordnete Ziele sind: 1) Beziehungsprofile entwickeln und akquisitorische Potenziale gegenüber Konkurrenten aufbauen und sichern; 2) Kunden an das Unternehmen binden; 3) die Wertschöpfung des Unternehmens steigern. Es gibt grundsätzliche Strategien, die formulieren, wie Unternehmen mit dem Beziehungsmanagement umgehen können. Varianten sind etwa: 1) Kundenbeziehungsmanagement

kontra Beziehungspflege zu sämtlichen Anspruchsgruppen (Segmentierung); 2) breites Beziehungsmanagement als Frühwarnsystem und Plattform für Innovationen contra technokratisches Einsatzmanagement; 3) individuelles Beziehungsmanagement kontra organisatorisches Beziehungsmanagement mit Vorgaben; 4) permanentes System kontra Projektssystem des Beziehungsmanagements; 5) Massen- oder Gruppen- kontra Individual-Beziehungsmanagement.

Zudem kann ein Unternehmen auf organisatorischer und persönlicher Ebene im Beziehungsmanagement agieren.

- **Beziehungsmanagement in Organisationen:** Führung und Teamarbeit ist hochgradig durch Beziehungen beeinflusst. Es ist zu 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 Unternehmensleiter. Die Problematik verschärft sich, wenn die Beziehungskreise dieser Schlüsselpersonen nicht mehr den aktuellen Aufgaben des Unternehmens entsprechen (Überalterung) und es daher gilt, die

Nachfolge zu regeln. In diesem Bereich sind beispielsweise Entscheidungen darüber zu treffen, wie sich Kunden- und Anbieterorganisation vernetzen lassen, wie es gelingen kann die Beziehungen zwischen den Kunden zu aktivieren, oder wie ein Unternehmen mit Geschenken umgehen soll.

- **Persönliches Beziehungsmanagement:** Das Beziehungsmanagement wird von den beteiligten Personen gestaltet. Die persönlichen Ziele hinsichtlich der 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 attraktiver gestalten.

Immer bedeutender wird die Fähigkeit von Führungskräften und Verkäufern, innerhalb kurzer Zeit neue aufgabenbezogene Beziehungskreise aufzubauen. Der Aufbau und nicht der Besitz von Beziehungen ist dabei entscheidend. Beziehungsmanagement ist damit nicht nur ein Ansatz der Kundenbindung, sondern ebenso der Innovation.

■ Fazit

Ist Beziehungsmanagement insgesamt betrachtet nur eine exotische Nebensache des Marketing? Zwar be-

einflussen die zwischenmenschlichen Beziehungen sämtliche Verkäufe und Transaktionen, trotzdem ist es 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, da Beziehungen begrenzt steuerbar sind. Die Beziehungsverläufe sind vielfältig; je nach beteiligten Personen und Situation sind unterschiedliche Schritte richtig und wirksam.

Diese Komplexität ist interessant und fordert heraus. Mit reiner Intuition ist die Herausforderung nicht zu meistern. Beziehungen potenzieren zudem verschiedene Ansätze im Marketing wie Systemverkauf, Key Account Management oder Kundenstamm-Marketing. In Zukunft verkaufen (sich) jene Unternehmen am besten, die nicht nur kompetente Leistungen erbringen, sondern den Kunden gleichzeitig sympathisch sind.

Literatur

Belz, Christian et al. (1998):
Management von Geschäftsbeziehungen, St. Gallen/Wien.

T



Belz, Christian u.a.

Management von Geschäftsbeziehungen

Konzepte, Integrierte Ansätze, Anwendungen in der Praxis

St.Gallen/Wien: Thexis/Ueberreuter 1998

280 Seiten

gebunden

ISBN 3-908545-41-2

CHF 91.-/EUR 53.-

Dieses Buch liefert einen Leitfaden für das professionelle und systematische Beziehungsmanagement. Beteiligte Führungskräfte zeigen, wie sie Beziehungsmanagement in unterschiedlichen Märkten und Unternehmen anwenden.

Bestellen Sie diese Publikation unter www.thexis.ch, per Telefon + 41 (0)71 224 28 45 oder Fax + 41 (0)71 224 28 57!