
Christian Belz*

Kapitel 3.1

Management von persönlichen Geschäftsbeziehungen



Inhalt

- 1 Einführung
- 2 Beziehungsmanagement für Erfolge
- 3 Individuelles Beziehungsmarketing
- 4 Beziehungen können Fehler verdecken
- 5 Grenzenloses Beziehungsmanagement
- 6 Qualität der Beziehung
- 7 Diagnose des Beziehungsmanagements
- 8 Ziele und Strategien des Beziehungsmanagements
- 9 Beziehungsmanagement in Organisationen
- 10 Persönliches Beziehungsmanagement
- 11 Fazit
- 12 Literaturverzeichnis

* Prof. Dr. Christian Belz ist seit 1989 Professor für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung des Marketings an der Universität St. Gallen. Er ist im Verwaltungsrat verschiedener Unternehmen sowie Mitherausgeber von *Thexis* – Fachpublikation für Marketing.

Seit 1992 leitet Belz das Forschungsinstitut für Absatz und Handel. Mit über 30 Mitarbeitern arbeitet das Institut in den Kompetenzzentren Leistungssysteme und Industriemarketing, Internationale Handelsdynamik, Marktbearbeitung und Distribution sowie Marketingplanung und -controlling.

1 Einführung

Die Textilwirtschaft verändert sich dynamisch und ist vielfältig zusammengesetzt. Manche Teile sind modisch geprägt. Neue Trends lassen sich dabei nur gemeinsam mit führenden Kunden entwickeln. Mode bedeutet Kommunikation, und es gilt, sensibel und offen für Entwicklungen zu sein. Besonders Designer und Haute Couture prägen eine eigene Beziehungswelt, und nur die Teilnehmer dieser Welt haben eine Chance. Andere Teile der Textilwirtschaft spezialisieren sich beispielsweise auf technische Anwendungen. Die Entwicklungen von Textillieferanten und ihren Kunden sind dabei eng verknüpft. Die Spezialitäten sind komplex und erklärungsbedürftig. Besonders europäische Textilhersteller konzentrieren sich oft auf Spezialitäten, selbst wenn sie in Billiglohnländern produzieren lassen. Spezialisten brauchen enge Beziehungen zum Kunden, um erfolgreich zu sein. Vorliegende Hinweise zum Beziehungsmanagement sind allgemeingültig für eine Zusammenarbeit von Unternehmen mit Unternehmen. Sie lassen sich auf die Textilwirtschaft übertragen, wenn auch manche Statements und Erkenntnisse aus anderen Branchen stammen. Ohnehin lässt sich von Unternehmen in anderen Märkten oft Besseres lernen als bei einer eifrigen Beobachtung der direkten Konkurrenz.

Persönliche Beziehungen sind selbstverständlicher und wichtiger Teil des Verkaufs im Business-to-Business-Marketing. In komplexen und umkämpften Märkten geben gute Beziehungen oft den Ausschlag für eine Zusammenarbeit. Die Welten der Beziehungen und der Sachleistungen hängen eng zusammen. Die Beziehungswelt reagiert sensibler und früher auf neue Chancen und Gefahren. Gute persönliche Kontakte sind oft das einzig funktionierende Frühwarnsystem für Führungskräfte und ihre Unternehmungen. Beziehungen schaden demjenigen, der keine hat.

„Kontakte werden immer gepflegt. Sei es durch uns oder durch die anderen.“

Dr. Christian König (Farner PR. CH-Zürich)

Beziehungsmanagement betrifft die langfristige Beziehung zum Kunden und seinen Beeinflussern für Kaufentscheide. Nicht das einzelne Gespräch oder Episoden stehen im Vordergrund. Zudem erweitert Beziehungsmanagement die Beziehung vom Einkäufer zum Verkäufer auf verschiedene Gruppen innerhalb und außerhalb der Unternehmung. Damit entsteht die Forderung nach einer integrierten Beziehungspflege.

„Partnermanagement bedeutet, dass man zu allen Gruppen von Geschäftspartnern systematisch partnerschaftliche Beziehungen aufbaut.“

„Das Schaffen und Pflegen besonders intensiver, guter Beziehungen zu den internen und externen Partnern ist eine Kunst, die die Mobilisierung aller unserer Kräfte erfordert.“

Prof. Dr. Dr. h.c. K. Magyar (CH-Zollikon)

In Zukunft werden sich jene Unternehmungen am besten verkaufen, die nicht nur kompetent Leistungen erbringen, sondern für Kunden gleichzeitig sympathisch sind.

2 Beziehungsmanagement für Erfolge

Grundziel des Managements von Geschäftsbeziehungen ist es, zu den wichtigen Personen der Anspruchsgruppen einer Unternehmung oder Institution persönliche Beziehungen zu knüpfen, zu pflegen und erfolgswirksam zu nutzen (Belz et al. 1994). Dabei sind die Kunden und weitere, bedeutende Anspruchsgruppen ausschlaggebend, zu denen sich die Unternehmung bisher auf ungenügende Beziehungen stützt. Die Kontakte zu Konkurrenten, zu Politikern oder zu Umweltgruppen können entscheidend sein. Um das Thema nicht stark auszuweiten, konzentriere ich mich in der Folge mehrheitlich auf die Kunden der Unternehmung.

In den Unternehmungen sind verschiedene Personengruppen für Informationsflüsse und Kaufentscheide maßgeblich. *Während die Beziehungen des Verkaufs zum Einkauf oft eingespielt sind, orten wir häufige 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).

Praktiker bezeichnen die Beziehungspflege als ausgesprochen wichtig, wenn auch aufwendig (Reinecke und Belz 1994; Loss und Belz 1994). In Unternehmungen trafen wir aber bisher kaum überzeugende Strategien und Programme an, wie Beziehungen zu Kunden zu gestalten sind. Wir sind überzeugt, dass die Reserven des Beziehungsmanagements von vielen Führungskräften und Unternehmungen bei weitem nicht ausgeschöpft sind. Es lohnt sich, darüber nachzudenken. *Intuition und zufällige Kontakte alleine 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 das sonst übliche 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. Auch hier soll ein Anbieter einzigartig vorgehen.*

Abbildung 1 fasst einige Vorteile guter Beziehungen für Kunden und Anbieter zusammen.

Mögliche Vorteile von persönlichen Geschäftsbeziehungen für die Kunden

- höhere Entscheidungssicherheit durch ‚Bekanntes‘
- Leistungsvorteile (Zeit/Qualität/Individualisierung/Innovation)
- Konditionenvorteile
- interne Profilierung von Führungskräften durch Beziehungen
- Gegenleistungen für frühere oder zukünftige Dienste außerhalb des Geschäftes

Mögliche Vorteile von persönlichen Geschäftsbeziehungen für den Anbieter

- Kundennähe und Informationsvorteile
- Korrekturchancen durch zusätzliche Interaktion
- Akquisitionswirkung
- Aufnahme im ‚evoked set‘ von Entscheidungspersonen und Beeinflussern
- Durchbrechen eingespielter Zulassungsvoraussetzungen von Unternehmen
- Beeinflussung von Machtkonstellationen außerhalb von formalisierten Entscheidungsprozessen
- ‚persönliche Differenzierung‘ auswechselbarer Leistungen

Abb. 1: Wirkungsvorteile durch Geschäftsbeziehungen

3 Individuelles Beziehungsmarketing

Die Defizite in Beziehungen werden erst in Massenmärkten offensichtlich. Der Handwerker im Dorf erstellt nicht nur Unikate, er pflegt auch individuelle Beziehungen. Für den Marketingmanager und seine Mitarbeiter im Konzern ist es schwieriger, für zahlreiche Kunden und Leistungen geeignete Beziehungen auszuwählen und zu pflegen. Ein hektischer Arbeitsrhythmus verschüttet zunehmend die Spielräume, um sachlich und persönlich auf andere Menschen einzugehen. Neu ist deshalb nicht die Beziehungspflege, sondern das Umfeld, in welchem es schwieriger wird, richtige und gute Beziehungen zu verwirklichen. Das Thema wird durch das zunehmende Defizit aktuell.

Um eine abnehmende Kundennähe aufzufangen, soll sich das Marketing vom Massenangebot zur Segmentierung und Zielgruppenbildung entwickeln. Schrittweise wird dabei die Leistung der Unternehmung für immer kleinere Gruppen differenziert. Am Ende dieser Entwicklung steht das individuelle Marketing (Becker 1994).

„Wurden früher Massen durch Segmente ersetzt und dann die Segmente durch Zielgruppen, so stehen heute in vielen Unternehmen Beziehungen zu einzelnen Personen im Mittelpunkt des Interesses.“

Dr. Hans Joachim Fuchs (Prognos AG, CH-Basel)

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

4 Beziehungen können Fehler verdecken

Auch Befürchtungen in Bezug auf Beziehungen tauchen 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.

„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 diese Barbarei nur Fast Food entsprechen, der Vorstufe zu Fast Love, Fast Live, Fast Death.“

Dr. B. Pesendorfer (CH-St. Gallen)

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. Teilweise ruhen sich Verkäufer in einer guten Beziehung aus und vernachlässigen ihre Leistung. Eine Untersuchung 1994 belegte, dass Führungskräfte z. B. einen ‚freundlichen Verkauf ohne Biss‘ als wichtiges Problem betrachten (Loss und Belz 1994). Falsche und veraltete Beziehungen führen oft zu einer trügerischen Sicherheit.

„Es macht keinen Sinn, wenn ein Verkäufer eine sehr hohe Besuchsfrequenz bei einem Kunden hat, die Aufträge aber bei der Konkurrenz platziert werden.“

Werner Gessner (SIG, CH-Schaffhausen)

Der Kunde kann sich zudem bedrängt fühlen, wenn Beziehungs- und Leistungstransaktionen nicht im vernünftigen Verhältnis stehen.

5 Grenzenloses Beziehungsmanagement

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

„Die Inseln unserer Verkaufsordnung (Vorstellung, Präsentation des Angebotes, Kontakt, regelmäßiger Kontakt) fließen im chaotischen Umfeld der Beziehung (Sympathie, Antipathie, Zufriedenheit, Ruhe, Angst, Unsicherheit, Emotion, Empathie). ... Diese Erkenntnisse zwingen den Manager, Chaos zu fördern, Veränderungen zu planen und zu inszenieren. Was Sie schon immer so gemacht haben, ist höchstwahrscheinlich falsch.“

Dr. Hansjörg Schlegel (Pharmamarketing, CH-Steinhausen; D-Göttingen)

Für Hermann Diller (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 (Diller 1996), 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. 1994). Entscheidend und besonders komplex ist Beziehungsmanagement im Rahmen von Anbahnung, Entscheidung und Ausschöpfung von Synergien 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, 20).

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

6 Qualität der Beziehung

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.

„Die erfolgsversprechendste Beziehungspflege ist das ehrliche Fachgespräch.“

O. Schaub (Buss AG, CH-Pratteln)

Ohne Zweifel unterscheiden sich Wichtigkeit und Vorgehen im Beziehungsmanagement je nach Unternehmung, Marktsituation, Kundenunternehmung und Gesprächspartner. Der Unternehmensberater setzt andere Schwerpunkte als der Hersteller von Spezialtextilien, in China ist völlig anders vorzugehen als in den USA.

Generell erfassen wir die Beziehungsqualität mit folgenden Kriterien:

- 1) *Sympathie*: Affinität, persönliche Nähe, Freundlichkeit, übereinstimmende *„Chemie“* der Partner, Individualität der Beziehung.
- 2) *Anerkennung*: Persönliche Akzeptanz, Bestätigung, Anerkennung des Partners.
- 3) *Vertrauen*: Kontinuität und Verlässlichkeit, Stimmigkeit, Fairness und Sicherheit, Transparenz, Offenheit und Ehrlichkeit.
„Vertrauen = Sympathie mal Kompetenz.“
G. Werder (Hitachi, CH-Lenzburg)
- 4) *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“*.
- 5) *Intensität*: Interaktionshäufigkeit und Kontinuität.
- 6) *Kompetenz*: Sachliche Stützung, Realitätsbezug, Erfahrungen und herausragende Ereignisse und frühere Sonderleistungen: positive und negative *„Critical Incidents“* in Beziehungen.

Abbildung 2 zeigt den Zusammenhang von Beziehung und Leistung. Es lässt sich daraus ein Beziehungsportfolio ableiten.

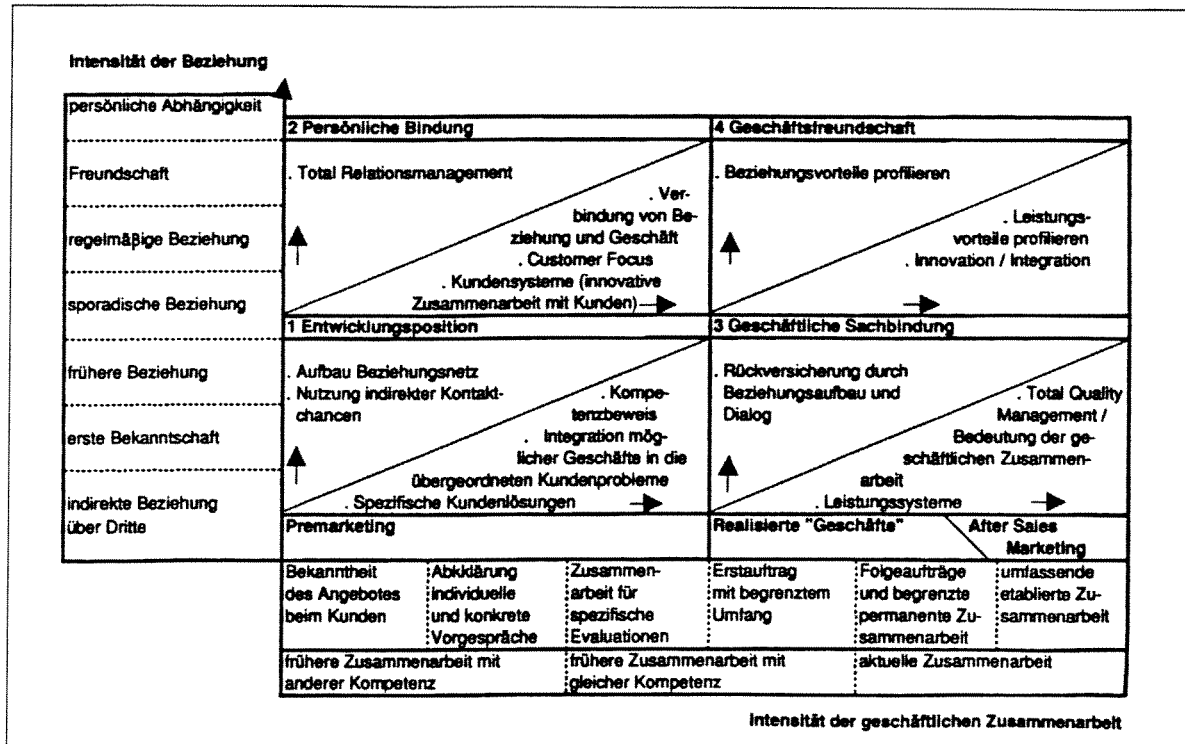


Abb. 2: Beziehungs- und Leistungsmanagement

Geschäfte lassen sich schlecht nur mit Kompetenz und ohne Sympathie oder mit viel Sympathie und ohne Kompetenz abwickeln. Ergiebig ist der Bezug von persönlichen Beziehungen. zu Leistungs- und Kundensystemen liegen bereits vielfältige Hinweise vor (Belz et al. 1990 und Belz 1994).

7 Diagnose des Beziehungsmanagements

Die gründliche interne und externe Diagnose ist der erste Schritt, um Beziehungsreserven aufzudecken und Prioritäten zu setzen (vgl. Abbildung 3). Besonders wichtig ist dabei im ersten Schritt, die Kunden nach Rentabilität und Zukunftschancen zu bewerten.

„Unglaublich, aber erlebt: Es gibt noch Unternehmen, die ihre Kunden gar nicht kennen.“

Dr. Christian König (Farner PR, CH-Zürich)

1. Marktdiagnose aktueller und potenzieller Geschäftsbeziehungen

- Entscheidungsnetze in der Branche (z.B. Einfluss von Opinion Leaders) und in wichtigen Unternehmungen
- Selektion der relevanten aktuellen und potenziellen 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.

Abb. 3: Diagnose des Beziehungsmanagements

Entscheidend ist es zudem, die Organisation des Kunden, seine relevanten Strategien, Projekte, Entscheidungsgremien und die zuständigen Personen zu erfassen und anschließend für einzelne Beeinflusser und Entscheider aufzubereiten.

Umstritten und auch rechtlich problematisch sind Kundeninformationssysteme, die neben den Daten 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 Aufwendungen und den Ertrag für die Beziehungspflege zu vergleichen.

„Management von Geschäftsbeziehungen ist nicht (nur) emotional, sondern vor allem auch planbar, messbar, rational.“

Peter Schleiffer (Schott Schleiffer, CH-Feldbach)

8 Ziele und Strategien des Beziehungsmanagements

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

- 1) *Beziehungsprofile entwickeln und akquisitorische Potenziale gegenüber Konkurrenten aufbauen und sichern:* Zusätzliche Alleinstellung und Emotionsprofil sowie Attraktivität durch Beziehungen.
- 2) *Kunden an die Unternehmung binden:* Positive Zusammenarbeit für Kunden und Anbieter sowie Absicherung bestehender Geschäftstransaktionen.
- 3) *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 und der entgegengesetzten Unabhängigkeit und stützen sich auf Selektion, Integration, Interaktion, Evolution und emotionalen Personenbezug. Kundenbindung bedeutet dabei mehr Sicherheit, mehr Wachstum und mehr Gewinn/Rentabilität (Diller 1996, 82).

„Im weltweiten Systemgeschäft der Familienunternehmung Ferag/RMO ist Beziehungsmanagement nicht einfach akzessorisch eingesetzt, sondern zentrales Anliegen für Kundennähe. Beziehungsmanagement ist wichtiger Teil der Unternehmungskultur.“

„Die Ausweitung auf zusätzliche Handelsprodukte bringt eine permanente, fast tägliche Beziehung.“

Wilhelm Knecht (Ferag/RMO, CH-Hinwil)

Viele Maßnahmen dienen dazu, die bestehenden Kunden stärker an die Unternehmung zu binden. Eine ausgezeichnete Leistung und eine gute persönliche Beziehung binden den Kunden positiv. Ebenso versuchen jedoch Anbieter, durch ihre Systeme, Verträge oder generell hohe Austrittskosten zu verhindern, dass ihre Kunden zur Konkurrenz wechseln.

Im Bereich der Entscheide 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 Strategien, die ausdrücken, wie Unternehmungen mit dem Beziehungsmanagement umgehen können. Varianten sind etwa: 1) Kundenbeziehungsmanagement contra Beziehungspflege zu sämtlichen Anspruchsgruppen (Segmentierung); 2) Breites Beziehungsmanagement als Frühwarnsystem und Plattform für Innovationen contra technokratisches Einsatzmanagement; 3) Individuelles Beziehungsmanagement contra orga-

nisatorisches Beziehungsmanagement mit Vorgaben: 4) Permanentes System des Beziehungsmanagements contra Projektsystem des Beziehungsmanagements: 5) Massen- oder Gruppen- contra Individual-Beziehungsmanagement.

Die Wahl einer Strategie prägt die gesamte Beziehungsarbeit. Abbildung 4 zeigt, dass Unternehmen das Beziehungsmanagement parallel auf organisatorischer und persönlicher Ebene angehen sollen, um erfolgreich zu sein.

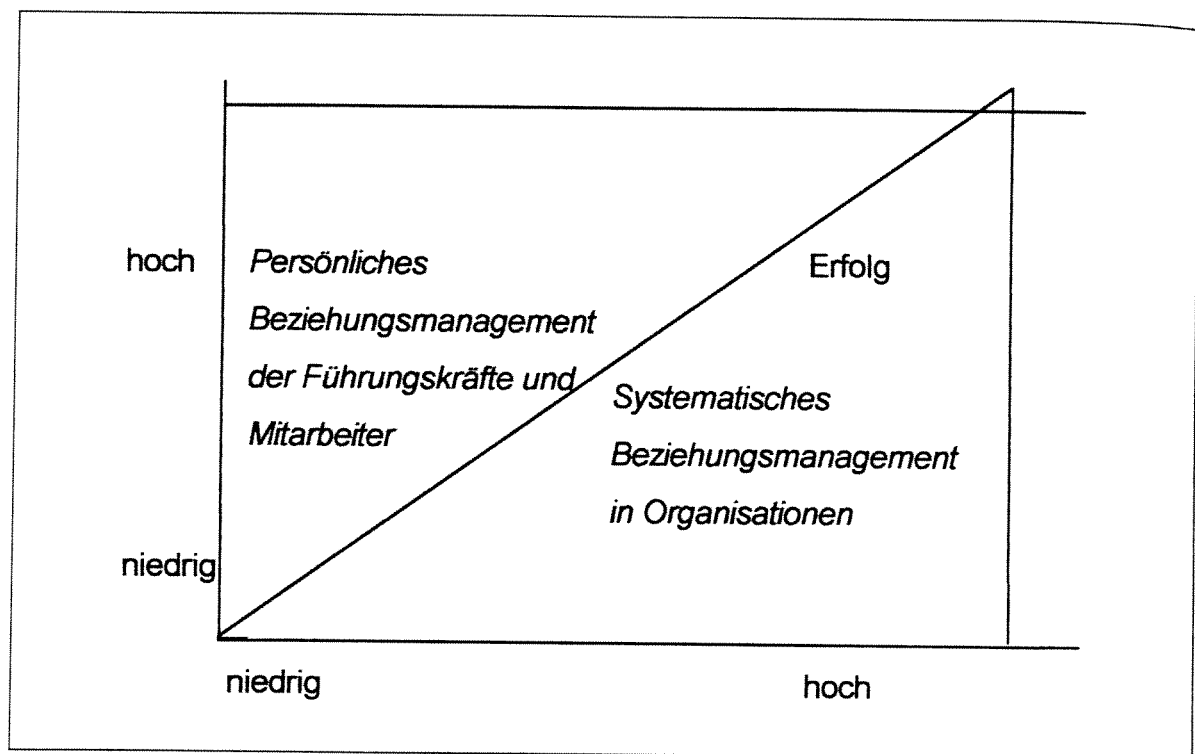


Abb. 4: Persönliches und organisatorisches Beziehungsmanagement

9 Beziehungsmanagement in Organisationen

Führung und Teamarbeit ist 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 Unternehmensleiter. 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.

Abbildung 5 gibt eine Checkliste zum Beziehungsmanagement auf organisatorischer Ebene.

- Unternehmungsinterne und -externe Beziehungskultur
- Einsatzplanung für Kundenkontakte und Vernetzung
- Beratung, Umgang mit Pannen und flankierenden ‚Nebensächlichkeiten‘
- Systemverkauf
- Kundenstamm-Marketing und Begleitung des Sales- und Gebrauchs-Cycle bei Kunden
- Beziehungsmanagement mit Gruppen und mediales Beziehungsmanagement
- Beziehungen und Kompetenz für Einkaufsgremien
- Projektbegleitung mit Beziehungsmanagement
- Umgang mit Geschenken, Ausflügen und Kundenessen.

Abb. 5: Systematisches Management von Geschäftsbeziehungen in Organisationen

Zusammenfassend sind folgende Hinweise wichtig:

- 1) Systematisches Beziehungsmanagement unterscheidet sich oft wenig von einer bekannten Einsatzplanung des Außendienstes, erfasst jedoch auch Topmanagement, Führungskräfte, Technik und Innendienst.
- 2) Ebenso wichtig wie ein Cross Selling wird ein Cross Relations Management.
- 3) Manche Unternehmungen und Führungskräfte definieren einen Paten bei jeder wichtigen Kundenunternehmung. Auch der Kontakt zur ‚Nummer 2‘ der Bezugspersonen ist wichtig.
- 4) Extern geht es oft darum, die Angebots- und Abnehmer-Organisationen zu vernetzen.
- 5) 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 zu wenig kennt und doch gleichzeitig von seinem umfassenden Know-how überzeugt ist.
- 6) 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.

„Die entscheidende Frage lautet: Wie lässt sich die Verbesserung der Rentabilität mit der Forderung des Kunden, als Mensch verstanden und geschätzt zu werden, vereinbaren?“

Erika Brademann (Creative Business, CH-Genève)

- 7) Zwischen einem permanenten Beziehungsmanagement und einem gezielten Aufbau von Beziehungen für Projekte ist zu unterscheiden. Für kritische, interdisziplinäre und komplexe Projekte gilt es besonders, verschiedene Gruppen von Gegnern aktiv einzubeziehen. Zwar wird damit der Entscheidungsprozess verzögert; in der entscheidenden Phase der Realisierung ist es aber möglich, rascher vorzugehen.

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

10 Persönliches Beziehungsmanagement

Einige Stichworte zum persönlichen Beziehungsmanagement liefert Abbildung 6. 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. Die besondere Pflege von guten Beziehungen kann die Aufgabe als Verkäufer, Techniker oder Führungskraft lebenswerter machen.

„Bei der Pflege von Beziehungen ist es vorteilhaft zu wissen, ob man es mit einem entscheidungs-, fakten- oder sicherheitsorientierten Typ zu tun hat und woher er seine Informationen bezieht.“

O. Schaub (Buss AG, CH-Pratteln)

- Beziehungsmanagement und persönliche Ziele der Arbeitsgestaltung
- Beziehungsfähigkeit und Sozialkompetenz von eigener Person und vom 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 (z. B. Geburtstage, Neueröffnungen usw.); bewusste Nutzung von Gelegenheiten.

Abb. 6: Individuelles Management von Geschäftsbeziehungen als Teilaufgabe von Führungskräften

Es ist nicht jeder Verantwortliche bereit, sich in gleichem Maße in Beziehungen einzubringen, die dem Geschäft nützen. Auch vertiefen Mitarbeiter Beziehungen, 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.

Die Vielfalt der Meinungen zu persönlichen Vorgehensweisen deuten zwei extreme Beispiele von Führungskräften (aus einem Workshop zum Beziehungsmanagement) an:

Beispiel 1: „Unser erfolgreichster Verkäufer pflegt kaum Beziehungen. Er kommt bei seinen Kunden rasch zur Sache und konzentriert sich auf das Notwendige. Gerne zieht er sich sofort wieder zurück, ist in seiner eigenen Welt und dreht, zurück im Auto, zufrieden seine Stereoanlage lauter oder setzt bereits im Gehen die Kopfhörer seines Walkmans auf.“

Beispiel 2: „Vor einem Monat starb unser bester Verkäufer, er betreute seine Kunden bis zum Schluss als 75-Jähriger. Seinen Erfolg können wir kaum nachvollziehen. Sachlich war dieser Verkäufer kaum mehr kompetent, und wir glauben, dass er aus der Sicht eines systematischen Verkaufs sehr viel falsch machte. Trotzdem entsteht eine schmerzliche Lücke. Die Kunden akzeptieren die jungen Nachfolger noch nicht, und wir müssen eine neue Zusammenarbeit sowie Beziehungen mühsam aufbauen. Alle früheren Maßnahmen für eine schrittweise Übergabe funktionierten nicht. Es war nicht möglich, weitere Mitarbeiter in die Beziehungen des alten Vertreters zusätzlich einzubeziehen.“

Offensichtlich sind einfache Rezepte nicht zielführend. Zusammenfassend ergeben sich folgende Hinweise zum persönlichen Beziehungsmanagement:

- 1) 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 6).
- 2) Es ist nicht möglich, mit sehr vielen Personen intensive Beziehungen einzugehen. Erstaunlicherweise schlugen verschiedene Führungskräfte die gleiche Anzahl, nämlich fünf, vor.
- 3) Eine entstandene Beziehung lässt sich teilweise „umnutzen“. So lassen sich Kontakte aus dem Sport für das Geschäft einsetzen. Offensichtlich sind solche Kontakte besonders geeignet, um einen Zugang zu Organisationen zu erleichtern. Solche Kontakte sind Türöffner.
- 4) 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).

- 5) Es ist auch für die Arbeit entscheidend, wie Führungskräfte die Beziehungen in ihrer Familie und in ihrem Freundeskreis gestalten und beleben.
- 6) 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 Lebensbereich gefördert.
Interessant ist der Beziehungspromotor von Gemünden und Walter (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.
- 7) 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.
„Sie werden schnell zum lebenden Anachronismus, wenn Sie mehr als ein Drittel Ihrer Zeit im Büro verbringen“ ... Die Veränderungen zeichnen sich zuerst dort ab, wo der Kunde ist, wo der kleine neue Wettbewerber ist und wo der mürrische Händler ist; nicht in der Ruhe des Konferenzraumes und angesichts von Overhead-Projektionen.“
Tom Peters 1988
- 8) Das Beziehungsmanagement ist durch die Fähigkeiten, das Verhalten einzelner Menschen und ihre Zeit bestimmt. Es wäre falsch, unter diesem Blickwinkel ein Bild eines extravertierten Beziehungsvirtuosen zu entwickeln.
- 9) Es gilt, die eigenen Beziehungen und Beziehungsfähigkeiten zu entwickeln. Allzu oft verdecken allgemeine Empfehlungen der Verkaufspsychologie und -technik ein natürliches und damit glaubwürdiges Vorgehen.
- 10) Es kann sinnvoll sein, das eigene Beziehungsnetz für Kunden einzusetzen. Beziehungen zu vermitteln wird damit eine Dienstleistung.
- 11) 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.
- 12) Die Beziehungspflege lässt sich nur 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.

Beziehungen sind ein wichtiger Teil einer lebenswerten, erfreulichen Arbeit von Führungskräften und Mitarbeitern. Richtige Beziehungen fördern nicht nur eigene Karrieren oder Projekte, sondern helfen auch persönlich.

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 anbietet, laufend versucht, jeden Wunsch des Kunden zu erfüllen und keine Gegenleistung verlangt, stößt rasch an seine Grenzen. Interessante Beziehungen entstehen kaum mit Menschen, die sie einseitig erzwingen wollen. Auch Zurückhaltung und Knappheit sind wesentliche Elemente des Beziehungsaufbaus.

11 Fazit

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.

Abbildung 7 zeigt wichtige Fragen im Umgang mit Beziehungsmanagement.

- 1) Was tragen Geschäftsbeziehungen zum Erfolg der Unternehmung bei?
- 2) Welche Entscheide sind zu fällen, um Geschäftsbeziehungen systematisch zu pflegen und zu verbessern? Wie gilt es, das Beziehungsmanagement an unterschiedliche Situationen von Unternehmungen, Märkten und beteiligten Personen anzupassen, um wirksam vorzugehen?
- 3) Wie lassen sich ergiebige aktuelle und potenzielle Beziehungsbereiche selektieren und diagnostizieren?
- 4) Welche strategischen Varianten und Ziele des Managements von Geschäftsbeziehungen gilt es zu prüfen und festzulegen?
- 5) Wie lassen sich Beziehungen inhaltlich erfolgreich gestalten und ihre Qualitäten steigern?
- 6) Wie lässt sich ein systematisches Management von Geschäftsbeziehungen in Organisationen fördern?
- 7) Welche Maßnahmen sind wichtig, damit Führungskräfte ihr individuelles Management von Geschäftsbeziehungen wirksam gestalten?

- 8) Lohnt es sich, das Beziehungsmanagement als Innovationsbereich für die Unternehmung aufzugreifen? Welche Aspekte sind besonders kritisch zu beurteilen?

Abb. 7: Fragen zum Umgang mit Geschäftsbeziehungen von Unternehmungen

Ist Beziehungsmanagement nur eine exotische Nebensache des Marketings? 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).

12 Literaturhinweise

- Backhaus, Klaus und 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 und Belz, Christian (Hrsg.): Kundenmanagement, Fachbuch Marketing, St. Gallen: Thexis 1994, 15–30
- Belz, Christian: Leistungs- und Kundensysteme, in: Spies, Steffen und Fisseler, Dirk (Hrsg.): Produkte mit Profil – Spitzenmanager und ihre Wege zum Erfolg, Frankfurt a. M.: Gabler und FAZ 1994, 44–79
- Belz, Christian et al: Erfolgreiche Leistungssysteme – Anleitung und Beispiele, Stuttgart: Schaeffer/Poeschel 1990
- Belz, Christian et al: Management von Geschäftsbeziehungen, 3. Auflage, St. Gallen und Wien: Thexis und Ueberreuter 1998: Anmerkung: Zitate von Führungskräften im Text sind mehrheitlich diesem Buch entnommen.
- Belz, Christian et al: Supply Management: Probleme, Strategien und Lösungen. Empirische Forschungsergebnisse, Fachbericht für Marketing 1994/4, St. Gallen: Thexis 1994b

- Bruhn, Manfred und Bunge, Bettina: Beziehungsmarketing – Neuorientierung für Marketingwissenschaft und -praxis?, in: Bruhn, Manfred; Meffert, Heribert und Wehrle, Friedrich: Marktorientierte Unternehmensführung im Umbruch, Stuttgart: Schäffer-Poeschel 1994, S. 40–84
- Diller, Hermann: State of the Art: Beziehungsmanagement, Arbeitspapier Nr. 31 des Lehrstuhls für Marketing an der Universität Erlangen Nürnberg 1994
- Diller, Hermann: Kundenbindung als Marketingziel, in: Marketing ZfP, (1996) Nr. 2, 81–93
- Diller, Hermann und Kusterer, Marion: Beziehungsmanagement, in: Marketing ZfP (1988) Nr. 3, 211–220
- Gemünden, Hans Georg: Effiziente Interaktionsstrategien im Investitionsgütermarketing, in: Marketing ZfP (1990) No. 1
- Gemünden, Hans Georg und Walter, Achim: Der Beziehungspromotor – Schlüsselperson für inter-organisationale Innovationsprozesse, Arbeitspapier des Instituts für Angewandte Betriebswirtschaftslehre & Unternehmensführung, 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, St. Gallen und Savosa: Auditorium 1986
- Luhmann, Niklas: Vertrauen – Ein Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität, Stuttgart: Enke 1968
- Peters, Thomas: Kreatives Chaos, Hamburg: Hofmann und Campe 1988
- Plinke, Wulf: Die Geschäftsbeziehung als Investition, in: Specht, G./Silberer, G./Engelhardt, W.H. (Hrsg.): Marketing-Schnittstellen – Herausforderungen für das Management, Stuttgart 1989
- Reinecke, Sven und Belz, Christian: Marketing in der Informationstechnologie-Branche: Probleme, Lösungen, Erfolge, Empirische Forschungsergebnisse, Fachbericht für Marketing 1994/3, St. Gallen: Thexis 1994
- Senn, Christoph und Belz, Christian: Key Account Management in der Schweiz – Bestandesaufnahme und Trends, Empirische Forschungsergebnisse, Fachbericht für Marketing 94/2, St. Gallen: Thexis 1994
- Volk, Hartmut: Eine Profilierungschance: besserer Umgang mit Kunden, in: Management Zeitschrift IO, 63 (1994) Nr. 3, 19–21