

# **BeziehungsFlow**

*Lebenslange Kundenbeziehungen  
mit System*

# BeziehungsFlow

Autoren: **Norbert Paul Ulbing, Helga Maria Ulbing,  
Heribert Ulbing, Jochen Ulbing**

**ISBN ????????????????**

**Verleger:** Österreichischer Wirtschaftsverlag GmbH  
A-1051 Wien, Wiedner Hauptstraße 120–124  
Tel.: +43 (01) 546 64-298  
Fax: +43 (01) 546 64-408  
www.wirtschaftsverlag.at

**Herstellung: ÖWV-Produktion**

**Druck:** Donau Forum Druck, 1230 Wien

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen sowie die Einspeicherung und Vervielfältigung in elektronischen Systemen.

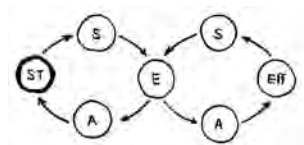
Es wird darauf hingewiesen, dass alle Angaben in diesem Buch trotz sorgfältiger Bearbeitung ohne Gewähr erfolgen und eine Haftung der Autoren bzw. des Verlages ausgeschlossen ist.

© by Österreichischer Wirtschaftsverlag, Wien 2007

BeziehungsFlow® ist eine eingetragene Marke der Lifetime consulting group

# Inhalt

Vorwort .....	4
Globaler Wettbewerb und Marktsättigung.....	6
Von der Kundenorientierung über die Kundenbindung zum System BeziehungsFlow .....	8
Die 3 größten Irrtümer zum Thema Kundenbeziehung .....	10
Das Unternehmen als komplexes Beziehungssystem .....	13
Das Kundenbeziehungs-dreieck.....	17
Das System BeziehungsFlow .....	37
Die 7 unumstößlichen Prinzipien des BeziehungsFlow .....	47
Die zwei Ebenen des BeziehungsFlow.....	81
Die Wirkungsfaktoren des BeziehungsFlow auf der Unternehmensebene .....	85
Wirkungsfaktor auf der Unternehmensebene Nr. 1: Strategie .....	86
Wirkungsfaktor auf Unternehmensebene Nr. 2: Sachfaktoren .....	141
Wirkungsfaktor auf Unternehmensebene Nr. 3: Emotion.....	180
Wirkungsfaktor auf Unternehmensebene Nr. 4: Aktivität .....	205
Ergebnisfaktor: Beziehungs-Effizienz .....	231
Die Ergebnisfaktoren des BeziehungsFlow auf der Kundenebene .....	238
Ergebnisfaktor auf der Kundenebene Nr. 1: Sachfaktoren.....	238
Ergebnisfaktor auf Kundenebene Nr. 2 – Emotion .....	245
Ergebnisfaktor auf Kundenebene Nr. 3 – Aktivität .....	249
Wir sind im BeziehungsFlow .....	257



## Vorwort

Viele Bücher und Autoren versprechen Patentrezepte für den Erfolg. Jedes dieser Rezepte ist vordergründig in sich vollkommen schlüssig und logisch. Patentrezepte sind verlockend. Sie sind scheinbar das buchstäblich rettende Ufer der in der Informationsflut ertrinkenden Manager und Unternehmensführer. Dennoch kennen wir niemanden, der unter Beachtung eines dieser verbreiteten Rezepte durchschlagenden Erfolg in der Führung seines Unternehmens gehabt hätte.

Das mag einerseits an der eindimensionalen Perspektive liegen, aus der die Autoren an die Materie herangehen – oftmals Spezialisten auf einem wichtigen unternehmerischen Teilgebiet wie Vertrieb, Verkauf, Marketing oder Motivation.

Andererseits geben Patentrezepte meist auch einen engen Rahmen vor, an den Sie sich halten müssen, damit „Es“ funktioniert. Oft ist aber genau das in der Praxis nur schwer möglich. Halten Sie sich aber nicht ganz genau an das Rezept, so wundert sich am Ende niemand, dass das Ergebnis ausbleibt – nicht einmal Sie selber.

Der BeziehungsFlow schenkt Ihnen Freiheit. Unabhängig von Branche, Unternehmensgröße, regionaler Lage und so weiter stellt der BeziehungsFlow, einmal in Gang gesetzt, ein stabiles Betriebssystem dar, auf dem Sie Ihre ganz persönlichen, spezifischen „Programme“ installieren können und feststellen werden, dass alles viel besser läuft.

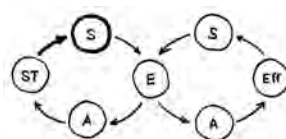
Sollte der Titel dieses Buches in Ihnen ein Bild entstehen lassen, das sehr eng an Verkauf oder Marketing geknüpft ist, so werden Sie bei der weiteren Lektüre sehr schnell feststellen, dass der BeziehungsFlow viel mehr ist als Marketing oder Verkauf. Weit über „Kundenorientierung“, „Kundenbindung“ und „Kundenbeziehungsmanagement“ hinaus hat der BeziehungsFlow das Potential, ganzheitlich Ihr gesamtes Unternehmen positiv zu verändern. Wohl enthält der BeziehungsFlow auch bewährte Management- und Marketingmethoden; doch seine Besonderheit verdankt er seiner systemischen Gesamtheit, dem Zusammenwirken der einzelnen Faktoren auf der Grundlage der 7 Prinzipien des BeziehungsFlow.

Patentlösungen, so meinen wir auf Grund unserer langjährigen Erfahrung, gibt es nicht. Daher finden Sie in diesem Buch auch keine. Vielmehr finden Sie eine Anleitung, wie Sie mit den ganz spezifischen Gegebenheiten Ihres Unternehmens selber Ihr einzigartiges Rezept entwickeln können, das Ihnen, den Menschen in Ihrem Unternehmen – und natürlich auch Ihren Kunden schmeckt.

Das soll Ihnen helfen, tatsächlich lebenslange Kundenbeziehungen zu schaffen und damit nachhaltig den Erfolg Ihres Unternehmens zu sichern, sowie für mehr Freude an der Arbeit, weniger Stress und höhere Lebensqualität zu sorgen.

Um unseren verehrten Leserinnen unseren Respekt zu erweisen, haben wir uns bemüht, das Buch geschlechtsneutral zu gestalten. Sollte uns dennoch in der Hitze des Gefechts einmal das „-Innen“ durch die Lappen gegangen sein, so bitten wir Sie, verehrte Leserin, uns dies nicht als Mangel an Respekt vor dem weiblichen Geschlecht auszulegen, denn das Gegenteil ist der Fall – haben doch gerade in der mittelständischen Wirtschaft die Frauen meist eine tragende Rolle inne.

Ein gutes Gelingen Ihres eigenen, einzigartigen Rezeptes wünscht  
das Autorenteam



## Globaler Wettbewerb und Marktsättigung

Zu Beginn des dritten Jahrtausends ist in der westlichen Wirtschaftswelt heute vieles radikal anders als noch vor 20 Jahren. In der heutigen Überflussgesellschaft ist die Bedeutung der Unternehmen als Produzenten von Gütern am Abnehmen. Der Wettbewerb ist längst global, jeder auf dieser Welt steht mit jedem in Konkurrenz. Moderne Transportmittel und verhältnismäßig niedrige Kosten für Energie ermöglichen es uns, Waren vom anderen Ende der Welt so günstig zu konsumieren, als wären sie ganz in unserer Nähe erzeugt worden.

In den vergangenen 15 Jahren hat daher im zunehmenden Wettbewerb der Preis immer stärker an Bedeutung gewonnen. Die Unterscheidung durch bessere Qualität ist kaum noch möglich; innovative Produkte werden innerhalb von wenigen Jahren zu Gütern des täglichen Bedarfs, die ohne Beratung und Service genauso gut über das Internet gekauft werden können. Der kleinste Preis wurde zum Götzen; Geiz ist nicht nur salonfähig, sondern gar „Geil“ geworden. Für den Mittelstand, die kleinen und mittleren Betriebe, die in Mitteleuropa das Rückgrat der Wirtschaft sind, brachen harte Zeiten an. Billigprodukte auf der Großfläche und im Internet begannen die kleinen Händler zu verdrängen. Doch der Preisdruck machte auch vor den Großhändlern und Distributoren nicht halt, die über immer geringere Spannen klagten, noch vor den Produzenten, denen die siegreichen Handelsriesen langsam aber sicher die Daumenschrauben in Sachen Preis andrehen. Und dieser Trend setzt sich noch fort, auch wenn immer mehr Unternehmen erkannt haben, dass dieser Weg auf Dauer nicht zum Erfolg führen kann.

Doch der Wettbewerb dreht sich längst nicht mehr „nur“ um den Kunden. Der Kampf um die besten Mitarbeiter ist in Zeiten immer größerer Möglichkeiten längst voll entbrannt. Wirft man dann noch einen Blick auf die Bevölkerungsentwicklung der westlichen Welt, ist eines sicher: Der Konkurrenzkampf um qualifizierte Mitarbeiter wird sich in den nächsten Jahren und Jahrzehnten noch verstärken. Ein heute schon klar erkennbarer Trend ist die Abwanderung qualifizierter MitarbeiterInnen in Richtung großer Unternehmen. Diese bieten nämlich – scheinbar – mehr Sicherheit und bringen auch höhere Anerkennung im Lebenslauf. Grund genug für Klein- und Mittelbetriebe, danach zu streben, als Arbeitgeber wieder an Attraktivität zu gewinnen.

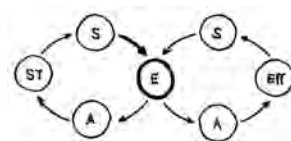
Sie werden sich jetzt vielleicht fragen, wie das erreicht werden kann. Wie können kleine und mittlere Unternehmen im Wettbewerb um Kunden und Mitarbeiter gegen die großen Konzerne bestehen?

Die Aufgabe des modernen Unternehmens ist heute längst nicht mehr die Produktion und/oder der Verkauf von Waren und Dienstleistungen. Erfolgreiche Unternehmen von heute und von morgen, davon sind wir überzeugt, bringen Menschen mit Menschen, Menschen mit Dingen und Menschen mit Ideen in Beziehung. In den kommenden Jahren wird im zunehmenden Maße die Effizienz der Beziehungen sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens über Erfolg oder Misserfolg entscheiden. Diese Beziehungseffizienz zu erreichen, bedarf es einerseits einiger Anstrengungen - andererseits und vor allem aber bedarf es des Wissens um die Gesetzmäßigkeiten, nach denen Beziehungen mit Kunden, Mitarbeitern und dem gesamten Unternehmensumfeld funktionieren.

Für die mittelständische Wirtschaft ist es hoch an der Zeit, sich wieder auf ihre traditionellen Stärken zu besinnen – denn der Kampf mit den Waffen Preis und Gehalt ist gegen die Großkonzerne, die sich zur Kapitalbeschaffung der Börse bedienen können, nicht zu gewinnen.

Kleine und mittlere Unternehmen mit ihren überschaubaren Strukturen ermöglichen eine hohe Beziehungseffizienz, haben aber auch besondere Bedürfnisse, denen klassische wissenschaftliche Methoden, wie sie an den Universitäten und diversen Business Schools gelehrt werden, kaum gerecht werden: Orientieren sich diese doch eher an den Notwendigkeiten und Strukturen großer Konzerne und verlangen bei ihrer Umsetzung sowohl nach den personellen als auch nach den finanziellen Ressourcen von Großunternehmen.

Um den besonderen Bedürfnissen kleiner und mittlerer Unternehmen gerecht zu werden, wurde das System BeziehungsFlow entwickelt. Mehr als 40 Lebensjahre der Autoren an Forschung und Entwicklung stecken heute in dem System, das KMU langfristig das erfolgreiche Überleben im immer gnadenloseren Wettbewerb ermöglichen kann. Die Erfahrung zahlreicher Unternehmensführer, Führungskräfte und Berater aus ganz Mitteleuropa ist in dieses System eingeflossen und hat uns dabei unterstützt, es in seiner ganzen Komplexität zu entwickeln und zu verfeinern.



## Von der Kundenorientierung über die Kundenbindung zum System BeziehungsFlow

Ein kurzer Blick zurück:

Kundenorientierung, ein Begriff der 80er Jahre des vorigen Jahrhunderts, sollte im erstmals auch in Europa aufkeimenden Wettbewerb für Vorteile sorgen. Die Idee dahinter ist schnell erklärt: Erfolgreiche Unternehmen orientieren sich in ihrem Verhalten und in ihrem Angebot an den Bedürfnissen und Wünschen des Kunden, nach dem Motto: „Der Wurm muss dem Fisch schmecken und nicht dem Angler“, ein geflügeltes Wort aus jener Zeit. Diese Anbiederung an den Kunden war durchaus einige Zeit erfolgreich, trug aber den Keim kommenden Ungemachs für die Unternehmen bereits in sich: Das Verwöhnen der Kunden mit immer neuen (Zusatz)Leistungen auf der Sachebene führte nämlich zu immer noch höheren Erwartungen. Das schlichte Prinzip dahinter: Was heute noch etwas Besonderes ist, wird morgen schon erwartet und ist damit vollkommen normal.

Nun also waren die klugen Köpfe des Marketings gefordert. Wie könne man es schaffen, Kunden dauerhaft an Unternehmen zu binden und gleichzeitig mehr Waren und Dienstleistungen abzusetzen? Das war die Frage der Stunde. Die Antwort war die Geburt der Kundenbindungsprogramme und CRM<sup>1</sup>. Mit der so genannten New Economy, die gleich einer Seifenblase nach nur zwei Jahren rauschender Börsenkurse zerplatzte, setzte eine ganze Sparte auf diesen Hype. Bonuskarten, die den Kunden Kaufanreize bieten sollten, wurden entwickelt. Heute gibt es beispielsweise nicht wenige Menschen, die Bonuskarten von allen großen Baumarktketten besitzen und bereitwillig die angebotenen Boni und Rabatte in Anspruch nehmen – aber eben bei allen. So sind diese Kunden – nachweislich – kaum loyaler, als sie das auch ohne Kundenkarten waren. Der Effekt dieser Maßnahme ist leider der, dass sich die gesamte Branche auf höherem Kostenniveau und bei geringeren Spannen wieder findet.

Weder die Orientierung an den Bedürfnissen des Kunden, noch die Erfassung von Kundendaten zwecks „Kundenbeziehungsmanagement“ sind für sich falsch. Ganz im Gegenteil, beides ist für die institutionalisierte Beziehung zwischen Mensch und Unternehmen ungeheuer wichtig. Kundenorientierung für sich allein greift aber zu kurz und bewirkt daher langfristig eher das Gegenteil des Beabsichtigten. Auch die

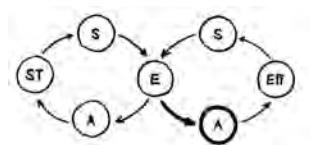
---

<sup>1</sup> *Customer Relationship Management: Datenbankgesteuertes Kundenbeziehungsmanagement*



Idee der Bindung ist für sich logisch. Das menschliche wie wirtschaftliche Bedürfnis, den so begehrten Kunden endlich für immer zu „besitzen“, ist verständlich. Allerdings stellen wir weit und breit in der Gesellschaft keinen Trend zu mehr Bindung fest. Bindung und fixe Zusagen lösen heute eher Unbehagen aus denn Freude. Dennoch ist eine gewisse Kundenbindung durchaus möglich, wenn ZUVOR die Beziehung aufgebaut und gepflegt wird.

Heute arbeiten erfolgreiche Unternehmen mit dem BeziehungsFlow, dem System für lebenslange Kundenbeziehungen. Dieses System ist ein Denksystem, welches das Unternehmen als Ganzheit dahingehend beeinflusst, lang andauernde, stabile und tragfähige Beziehungen zwischen dem Unternehmen und seinen Kunden aufzubauen, auszubauen und abzusichern. Der BeziehungsFlow verbindet bestehende Erkenntnisse mit neuen Einsichten zu einem revolutionären Ansatz, wie moderne mittelständische Unternehmen erfolgreich geführt werden können. Dieses Denksystem verlangt von Ihnen, mit alten Denkmustern zu brechen und vor allem gängige Denkfehler, die im Zusammenhang mit dem Thema Kundenbeziehungen gerne gemacht werden, zu vermeiden.



## Die 3 größten Irrtümer zum Thema Kundenbeziehung

### *Irrtum Nr. 1: Kundenbeziehung ist eine Zweierbeziehung*

Das Thema Kundenbeziehung sehen viele Unternehmensführer als Sache der Verkaufsabteilung – Außendienst oder Innendienst. Schließlich ist eine gute Kundenbeziehung nur so gut wie die Beziehung zwischen dem Betreuer und dem Kunden. Wer dies glaubt und fördert, begibt sich in mehrfacher Hinsicht auf dünnes Eis. Wir alle kennen das Beispiel des angestellten Installateurmeisters, der sich selbständig macht und aus dem Unternehmen nicht nur die besten Kunden, sondern auch noch die besten Mitarbeiter mitnimmt. So mancher mittlere und kleine Gewerbebetrieb kann davon ein Lied singen, sofern er dieses Desaster überstanden hat – aber auch größere Unternehmen erleiden dies nicht selten. Auch das Übernehmen von Kundenstücken durch das Abwerben des Beraters ist durchaus üblich und gilt heute als „schlau“.

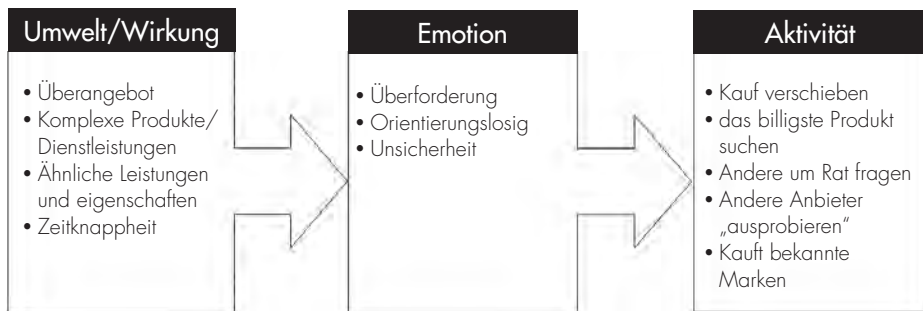
Die Kundenbeziehung als gelebte Zweierbeziehung macht nicht nur das Unternehmen als Organisation erpressbar durch den Vertrieb, sondern setzt das Unternehmen zusätzlich der Gefahr der Kunden- und Mitarbeiterabwanderung aus. Darüber hinaus besteht dabei die Gefahr, die besten Leute im Unternehmen zu überfordern. Streng wissenschaftlich betrachtet handelt es sich bei den meisten dieser „Kundenbeziehungen“ nämlich um einfache Transaktionen. Eine solche Transaktion ist nach Abschluss für keine Seite verbindlich. Eine echte Beziehung entsteht dabei nur sehr selten.

Im besten Fall zählen Unternehmensführer und Manager auch das Direct Mailing und das One2One Marketing zum Thema Kundenbeziehung. Dabei sollen dem Kunden, durch möglichst viel analytisches Wissen über ihn, die richtigen Angebote gemacht werden – eine Idee, die Kundenorientierung und CRM vereint. Aber auch hier geht es in erster Linie um die Transaktion und nicht um die Beziehung. Was diese Vorgangsweise nicht schafft: Eine echte Beziehung zum Unternehmen herzustellen, die den Kunden dazu veranlasst, diesen bestimmten Anbieter zu bevorzugen. Die zweidimensionale Transaktion ist leider kein Ersatz für eine mehrdimensionale und emotionale Beziehung des Kunden zum Unternehmen.

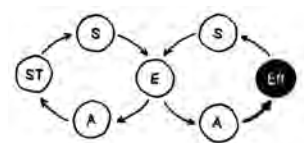
## ***Irrtum Nr. 2: Kundenbeziehung beginnt erst mit dem Kauf***

Wenn der Kunde bei uns kauft, haben wir eine Kundenbeziehung; so lautet die völlig logische, aber leider grundfalsche Annahme. Würde die Beziehung erst im Augenblick des Kaufs entstehen, käme es absolut nur und ausschließlich zufällig zum Kauf. Dem ist aber nicht so. Schon lange bevor wir das erste Mal voller Freude die Kundendaten in eine Datenbank eintragen – oder vielleicht auch noch in eine etwas altmodische Kundenkartei in Papierform – hat der Kunde zu uns eine Beziehung. Dies ist letztlich auch der entscheidende Grund für den Kauf, denn der Kunde kann heute in einem völlig übersättigten Markt überall kaufen. Moderne Kunden von heute beschaffen sich Informationen. Über Internet, Zeitschriften und Freunde bringen Menschen heute in Erfahrung, was sie wo kaufen sollen.

Überangebot sowie komplexe Produkte und Dienstleistungen erschweren dem Kunden die Entscheidung. Für den Laien erscheinen die Produkteigenschaften und Leistungen in den Beschreibungen ähnlich. Dadurch fühlt er sich überfordert, orientierungslos und unsicher. In dieser Phase hat der Kunde drei Alternativen: Entweder er kauft ein bekanntes Markenprodukt, entscheidet sich für das billigste Modell oder er verschiebt die Entscheidung.



In dieser Situation haben Unternehmen, die sich klar vom Wettbewerb unterscheiden, den entscheidenden Vorteil. Diese klare Unterscheidung, die für den Kunden auch klar erkennbar sein muss, positioniert ein Unternehmen oder auch ein Produkt als Marke. Zu dieser Marke, sei es ein Unternehmen oder ein Produkt, kann der Kunde eine Beziehung aufbauen. Diese Beziehung, die sich letztlich in dem alles entscheidenden Wunsch „will haben“ niederschlägt, beginnt damit lange, bevor der Kunde das erste Mal das Unternehmen betreten hat.



### ***Irrtum Nr. 3: Kunden lassen sich binden***

Wir haben es in der geschichtlichen Entwicklung des Systems BeziehungsFlow schon kurz angerissen: Ein weit verbreiteter Irrtum „herkömmlicher Kundenbeziehungslehren“ besteht darin, davon auszugehen, dass Kunden sich binden ließen. Das Fatale an diesem Irrtum und der Grund, warum er so schwer zu entlarven ist, besteht darin, dass dies unter ganz speziellen Umständen oder für eine kurze Zeit tatsächlich so sein kann. Um Kunden aber tatsächlich dauerhaft an das Unternehmen zu binden, reichen jedenfalls Bonuskartenprogramme oder Rabattsysteme bei weitem nicht aus.

Wenn wir einen Kunden wirklich langfristig an uns binden wollen, müssen wir ihm einen Nutzen bieten, den auf lange Zeit kein Mitbewerber nachahmen kann oder der bei einem Wechsel zu einem anderen Anbieter zu enormem Aufwand führen würde. Im B2B Geschäft kann dies durchaus funktionieren, allerdings auch nur dann, wenn die Beziehung im Vorfeld schon so gut ist, dass sich der Geschäftspartner auf diese Dauerbindung freiwillig einlässt. Ein Beispiel dafür sind Partnersysteme, wo die interne Organisation innerhalb der Wertschöpfungskette mittels gemeinsamer EDV Infrastruktur zum Nutzen aller gelöst wird. Ohne die Stärkung der Beziehung ist aber auch diese Bindung nur so lange wirksam, wie der Nutzen eines anderen Anbieters den Aufwand eines Wechsels nicht übersteigt. Was der Bindung in diesem Fall fehlt, ist die alles entscheidende Emotion und Identifikation.

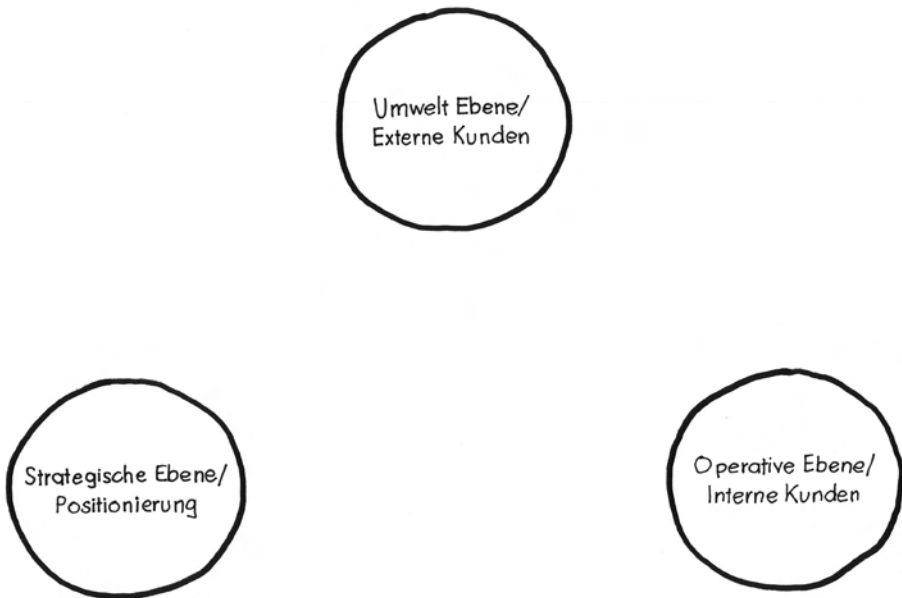
Für Konsumenten eignet sich diese Art von „Minimalbindung“ keinesfalls. Deshalb dreht sich auch die Preisspirale täglich nach unten – denn in der Logik der Vertriebsabteilungen und des herkömmlichen Marketing kaufen Kunden nun einmal dort, wo der (Preis)Vorteil am größten ist.

# Das Unternehmen als komplexes Beziehungssystem

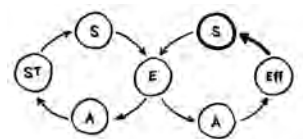
Nachdem Sie nun erfahren haben, was der BeziehungsFlow keinesfalls ist und welche Irrtümer Sie vermeiden sollten, ist es nun an der Zeit, das System BeziehungsFlow, dem sich dieses Buch widmet, einmal im Überblick zu betrachten, bevor wir es in den nächsten Kapiteln vor Ihren Augen sezieren und Ihnen so die wichtigen Details zugänglich machen.

Der erste Schritt auf dem Weg ist die Antwort auf die Frage: „Welche konkreten Probleme kann der BeziehungsFlow für Unternehmen lösen?“. Wir haben festgehalten, dass es die Hauptaufgabe moderner Unternehmen ist, Menschen mit Menschen, Menschen mit Dingen und Menschen mit Ideen in Beziehung zu bringen. Um die Komplexität dieser Aufgabe zu verdeutlichen, stellen wir uns ein Dreieck vor – das Kundenbeziehungs Dreieck.

Die drei Eckpunkte dieses Dreiecks sind im ersten Schritt noch lose und nicht miteinander verbunden.



Diese Eckpunkte sind die strategische Ebene des Unternehmens, die operative Ebene des Unternehmens mit den MitarbeiterInnen als internen Kunden, und die Spitze



bilden die externen Kunden, wie Lieferanten, Partner, bestehende Kunden, potentielle Kunden, Behörden, Umwelt etc.

### ***Die strategische Ebene***

Die strategische Ebene bildet die Grundlage des unternehmerischen Handelns. Daher ist sie der erste Punkt, der beachtet werden muss. Gerade im Mittelstand, in dem der Unternehmensführer selbst auch oft operativ tätig sein muss, besteht die Gefahr, dass diese wichtige Seite des Beziehungsdreiecks vernachlässigt wird.

Ziel der strategischen Ebene ist es, dem Kunden einen guten Grund zu geben, warum er gerade bei diesem einen Unternehmen kaufen soll, wo er doch unzählige Möglichkeiten hat, und den Mitarbeitern eine Identität als Gruppe und die Leitlinien und Regeln für die tägliche operative Arbeit zu geben.

Die Strategie eines Unternehmens besteht im Wesentlichen aus 3 Säulen, die gemeinsam ein tragfähiges Gerüst bilden:

- Vision und Leitbild
- Positionierung
- Mission

Sind diese 3 Säulen richtig ausgeprägt, wirken sie im Unternehmen gemeinsam wie ein Magnet, an dem sich alles ausrichten kann – Mitarbeiter, Kunden, selbst die Führung des Unternehmens ist davon nicht ausgenommen.

Problematisch für Unternehmen ist oft das prinzipielle Verständnis des Wortes Strategie. Wir kennen nicht wenige Unternehmen, in denen wöchentliche Strategiesitzungen an der Tagesordnung sind – das aber beweist ein falsches Verständnis dieses Begriffes. Meist kommt es nämlich dabei zu einem Vermengen des Begriffes Strategie mit dem Begriff Taktik: während die Strategie das Ziel vorgibt, ist die Taktik der gewählte Weg zur Zielerreichung. Die Taktik oder auch Umsetzungsstrategie muss immer auf der (langfristig angelegten) Gesamtstrategie basieren, soll sie das Unternehmen voran bringen.

Wer beispielsweise in den Köpfen der Kunden als Qualitätsanbieter gilt, sollte es daher vermeiden, in der Vertriebsstrategie mit einem Billiganbieter zusammen zu arbeiten. Das würde dem Markt ein völlig falsches Signal senden. Im Kopf des Kunden entsteht dabei eine so genannte „kognitive Dissonanz“<sup>2</sup>: der Kunde erkennt zwar nicht bewusst, aber doch, dass zwischen diesen beiden Polen ein Widerspruch

liegt. Qualität muss teuer sein und was billig ist, kann keine hohe Qualität haben – so einfach funktioniert das Gehirn des Menschen.

### ***Die operative Ebene***

Die operative Ebene des Unternehmens ist die Seite der konkreten Umsetzung und Aktivitäten. Ihr gehören die MitarbeiterInnen, das Management und in mittelständischen Unternehmen meist auch die Firmeninhaber selbst an, die wie ein Gummiball zwischen strategischer Ebene und operativer Ebene hin und her springen.

Diese Menschen sind für das Unternehmen „Interne Kunden“. Im Unternehmen von heute kann jeder Kunde des anderen sein, und die Regeln für den Umgang miteinander unterscheiden nicht zwischen dem Kunden, der etwas kauft („Externer Kunde“), und dem Kunden, der eine Arbeitsleistung bringt („Interner Kunde“).

Die operative Ebene setzt die gewählte Taktik (Umsetzung der Strategie) durch konkrete Aktivitäten auf dem Markt und im Unternehmen um. Das erfordert ein hohes Maß an Reflexion über die Wirkung (Effektivität) der gesetzten Maßnahmen, sowie deren wirtschaftlichen Einsatz (Effizienz).

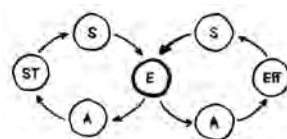
### ***Die Umwelt Ebene***

Alles unternehmerische Handeln ist darauf ausgerichtet, außerhalb des Unternehmens Wirkung zu erzielen. In der klassischen Definition würde auf der Umwelt Ebene der zahlende Kunde stehen. Natürlich gehört dieser zur Gruppe der externen Kunden, aber für ein Unternehmen, dessen Hauptaufgabe es ja ist, Menschen mit Menschen, Menschen mit Dingen und Menschen mit Ideen in Beziehung zu setzen, ist es damit nicht getan.

---

<sup>2</sup> **Kognitive Dissonanz** („gedanklicher Missklang“) ist eine Theorie in der Psychologie. Sie besagt, dass miteinander unvereinbare Kognitionen – Gedanken, Meinungen, Einstellungen, Wünsche oder Absichten – einen inneren Konflikt erzeugen. Typische Kognitive Dissonanzen treten auf, wenn neue Erkenntnisse der eigenen Meinung widersprechen oder Zusatzinformationen eine getroffene Entscheidung als falsch entlarven. (Wikipedia 2007)

Weiterführende Literatur zum Thema kognitive Dissonanz: Leon Festinger: *Theorie der Kognitiven Dissonanz*. Huber-Verlag, Bern 1978, ISBN 3-456-80444-X, Jürgen Beckmann: *Kognitive Dissonanz – eine handlungstheoretische Perspektive*. Springer-Verlag, Berlin 1984, ISBN 3-540-13772-6



Unter den externen Kunden haben natürlich bestehende und auch potentielle Kunden für uns einen großen Stellenwert, sind sie doch für jeden Unternehmer von entscheidendem Interesse.

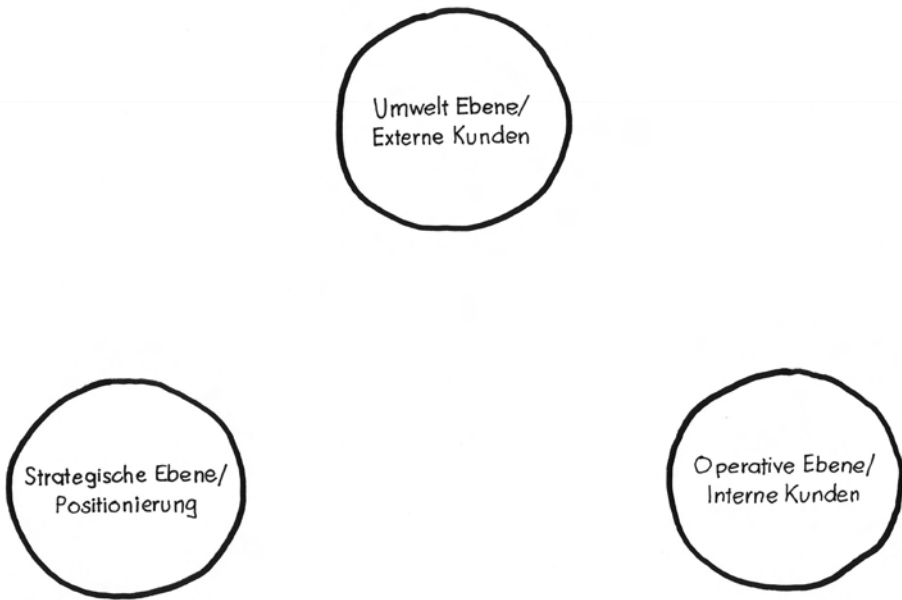
Aber in einer Zeit, in der wir nicht nur um Kunden konkurrieren, sondern auch um die besten Mitarbeiter, die günstigsten Finanzierungen, die besten Kapitalgeber, öffentliche Mittel, sind bestehende und potentielle Kunden eben nur eine Anspruchsgruppe unter vielen. Die moderne Betriebswirtschaft spricht in diesem Zusammenhang von Stakeholdern. Das sind Menschen und Institutionen, die an der Entwicklung eines bestimmten Unternehmens ein konkretes Interesse haben. Betrachtet man die jüngsten weltweiten Entwicklungen, kommt im zunehmenden Maße der „natürlichen“ Umwelt eine ebenso große Bedeutung zu. Im zunehmenden Maße begrenzte Ressourcen werden jene Unternehmen begünstigen, die sparsam mit natürlichen Rohstoffen umgehen.

Der für Sie vielleicht ungeheuerlichste Punkt mag sein, dass selbst Ihre Mitbewerber selbstverständlich zu den externen Kunden zählen. Das unternehmerische Handeln Ihres Unternehmens hat schließlich ganz konkrete Auswirkungen auf den Wettbewerb – und Sie kennen sicher den Spruch: „Konkurrenz belebt das Geschäft.“



## Das Kundenbeziehungs-Dreieck

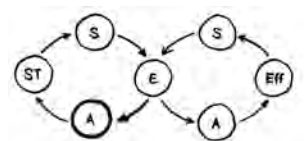
Sicher haben Sie schon festgestellt, dass in dem von uns beschriebenen Dreieck bisher nur die Eckpunkte definiert sind, jedoch die Seiten fehlen. Ganz bewusst haben wir uns dafür entschieden, im ersten Schritt zum besseren Verständnis erst einmal die Eckpunkte zu erläutern, die durch die Seiten des Dreiecks miteinander in Beziehung gesetzt werden sollen.



In vielen Unternehmen ist es leider auch in Realität so, dass die Eckpunkte des Dreiecks mehr oder weniger beziehungslos nebeneinander existieren: Die internen Kunden (MitarbeiterInnen) kennen die Strategie nicht; daher gibt es auch keine zielgerichtete Umsetzung in Richtung der externen Kunden, und die direkte Kommunikation des Unternehmens mit dem Markt erfolgt, wenn überhaupt, nur anlassbezogen. Die Marketingabteilung dient lediglich als Produktbehübscher und Vertriebsunterstützung.

In einem erfolgreichen Unternehmen sind die drei Eckpunkte durch folgende Beziehungsebenen miteinander in Beziehung gebracht:

- Die interne Kundenbeziehung
- Die direkte Kundenbeziehung
- Die öffentliche Kundenbeziehung



## Die interne Kundenbeziehung

Die interne Kundenbeziehung bildet das Fundament für jegliche Wirksamkeit auf dem Markt. Kundenbeziehung ist eben nicht nur eine Sache des Verkaufs oder vielleicht auch noch der Marketingabteilung. Im modernen, zukunftsfähigen Unternehmen geht die Kundenbeziehung alle an – vom Unternehmensleiter bis hin zum Lagermitarbeiter.



Da, wie wir ja festgestellt haben, alle Menschen im Unternehmen ebenfalls Kunden sind, gelten für die internen Kunden die gleichen zentralen Fragestellungen wie für den externen Kunden:

- Welchen Nutzen habe ICH davon
- Was bietet MIR dieses Unternehmen, was mir andere nicht auch bieten

Je komplexer die Wirtschaft wird, desto mehr gewinnt die Qualität der Mitarbeiter an Bedeutung. Der Mensch wird ein erfolgskritischer Faktor im Unternehmen. Er will mitbestimmen, er verlangt nach Sinn in seinem Handeln. Daher müssen Strukturen und ein emotionales Umfeld geschaffen werden, die es ermöglichen, das Potential der Mitarbeiter aktiv zur Entfaltung zu bringen<sup>3</sup>.

Der Human Resource Ansatz, auf den wir uns beziehen, geht davon aus, dass durch Partizipation<sup>4</sup> persönliche Ziele mit strategischen Unternehmenszielen in Einklang gebracht werden können. Ist das der Fall, haben die „internen Kunden“ einen konkreten und klaren Nutzen und werden daher auch deutlich engagierter zu Werke gehen und Abwerbungsversuchen durch die Konkurrenz deutlich besser widerstehen.

<sup>3</sup> Womack/Jones/ Roos, *Lean management*<sup>1</sup>, 1992  
Manz/ Sims, *Super Leadership*<sup>1</sup>, 1987  
Blanchard/Carlos/Randolph, *Empowerment*<sup>1</sup>, 1996  
Clegg, *Postmoderne Organisation*<sup>1</sup>, 1990

<sup>4</sup> **Partizipation** (v. lat. *particeps* = an etwas teilnehmend; zugehöriges Verb: partizipieren) heißt übersetzt Beteiligung, Teilhabe, Teilnahme, Mitwirkung, Mitbestimmung, Einbeziehung<sup>1</sup> und bedeutet in der Wirtschaft die Einbindung von Individuen und Organisationen (sogenannte Stakeholder) in Entscheidungs- und Willensbildungsprozesse. <http://de.wikipedia.org/wiki/Partizipation>, 11 07 2007-06-11

Die interne Kundenbeziehung ist die Summe aus zwei wesentlichen Komponenten, die für den nachhaltigen Unternehmenserfolg optimiert werden müssen:

- Die persönliche interne Beziehung
- Die emotionale Beziehung zur Strategie

Die persönliche interne Beziehung ist das subtile Beziehungsgeflecht zwischen den Personen im Unternehmen. Maßgebliche Einflussfaktoren darauf sind die Führung – also der Umgang zwischen Management/ Unternehmensführung und Mitarbeitern – sowie die im Leitbild formulierten Werte und Regeln. Gemeinsame Werte sind nicht nur in privaten Paarbeziehungen ein langfristiges „Bindemittel“, diese moderne Erkenntnis gilt auch für Beziehungen im Unternehmen. Wissenschaftliche Forschungen gehen davon aus, dass die Produktion des weiblichen Hormones Oxytocin und des männlichen Gegenstückes Vasopressin – diese stärken Vertrautheit und Bindung unter Paaren – stark von gemeinsamer Werthaltung beeinflusst wird. Es geht also auch im Unternehmen um die Schaffung gemeinsamer Werte, um Vertrauen und Bindung (auf freiwilliger Basis!) herzustellen.

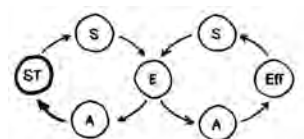
Ein Umfeld, das sich für die Entwicklung positiver Beziehungsgeflechte eignet, zeichnet sich nach unseren Erkenntnissen durch Offenheit, Vertrauen, Klarheit und gegenseitigen Respekt aus. Dieses Klima fördert nicht nur die Leistungsbereitschaft, sondern steigert auch das allgemeine Wohlbefinden und damit die Leistungsfähigkeit.

Die Beziehung zur Strategie ist der zweite wesentliche Faktor in der internen Kundenbeziehung. Die Mitarbeiter müssen die Strategie des Unternehmens kennen, sie müssen wissen, wie diese Strategie umgesetzt wird, und sie müssen sich mit Strategie und Taktik identifizieren.

Damit unsere internen Kunden eine emotionale Beziehung zur Strategie aufbauen können, müssen drei Grundvoraussetzungen geschaffen werden:

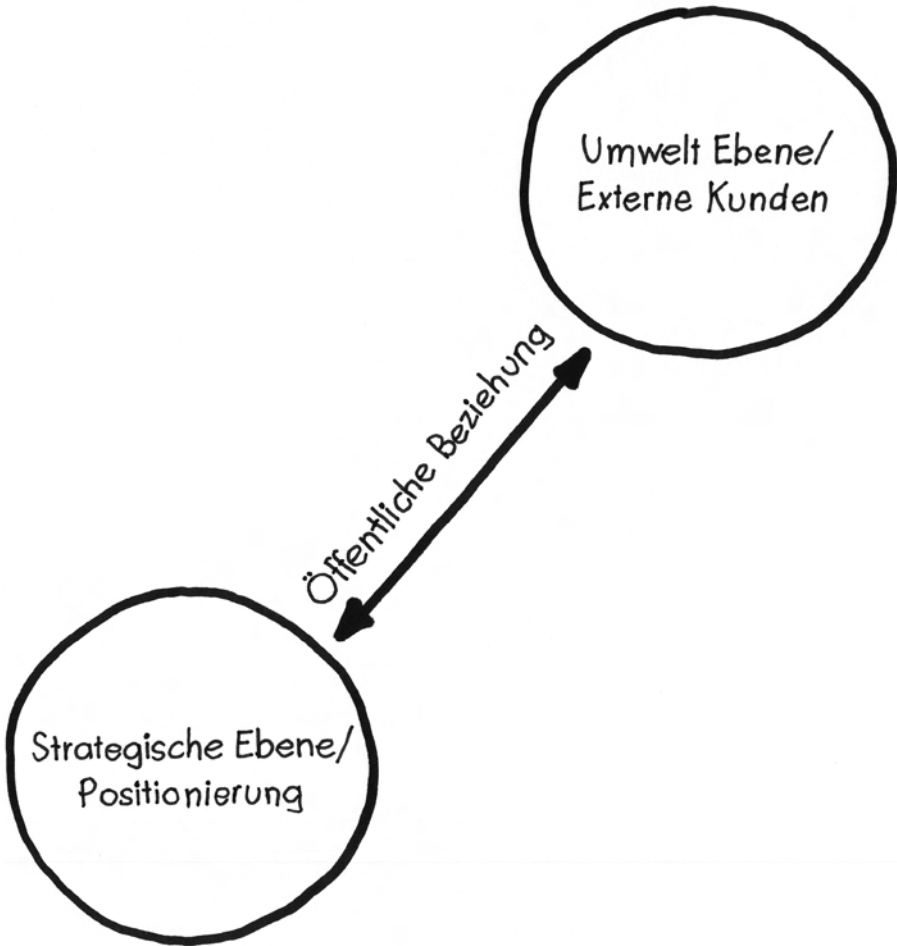
1. Es muss eine klare Strategie vorhanden sein
2. Die Strategie muss innerhalb des Unternehmen regelmäßig kommuniziert werden
3. Die Strategie ist eine verlässliche Konstante, auf der das Handeln aufgebaut werden kann

Dass die Existenz der Strategie und deren Kommunikation eine Voraussetzung dafür sind, dass die Internen Kunden eine positive Beziehung zu ihr entwickeln können, ist nicht weiter erklärungsbedürftig. Der dritte Punkt jedoch ist unserer praktischen Erfahrung nach unklar und unter Unternehmern nicht unumstritten.

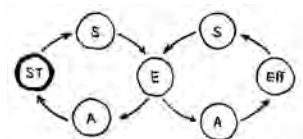


Wenn wir davon ausgehen, dass Mitarbeiter, um Höchstleistungen bringen zu können, Sinn und Identifikation brauchen, wird es vielleicht klar, warum die Strategie nicht allzu oft verändert werden darf. Dem Mitarbeiter, der all sein Tun und Handeln an der Strategie ausrichtet und sich mit vollem Herzen wie ein Samurai für Ihr Unternehmen einsetzt, erscheint eine plötzliche Änderung der Strategie wie ein Verrat, der sein gesamtes Werk zunichte macht. Daher darf eine Strategieänderung nur dann vorgenommen werden, wenn sie erstens begründet ist und zweitens von Maßnahmen begleitet wird, die den Mitarbeitern den Strategiewechsel erleichtern. Das Agieren als charismatischer Führer, der heute dies und morgen das sagt, ist dazu nicht geeignet.

## Die öffentliche Kundenbeziehung



Die Bedeutung der öffentlichen Kundenbeziehung wird leider gerade im Bereich der KMU viel zu sehr unterschätzt oder aus Mangel an Ressourcen und wegen der zu hohen Kosten sträflich vernachlässigt. Aber: Die öffentliche Kundenbeziehung kreiert ganz wesentlich eine Beziehungsmarke mit. Denn wer sollte ohne sie von der Einzigartigkeit Ihres Unternehmens wissen? Beziehung ist immer auch eine Frage der Kommunikation. Die öffentliche Beziehung verbindet die strategische Ebene mit den externen Kunden, wirkt aber auch nach innen und beeinflusst die interne Kundenbeziehung enorm. Die Einzigartigkeit, die sich in der Unternehmensstrategie und der



Positionierung ausdrückt, muss der Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden. Die Effizienz der öffentlichen Beziehung definiert wesentlich den Wert Ihres Unternehmens als Marke.

Das Mittel, um die öffentliche Kundenbeziehung aufzubauen und zu stärken, ist die strategische Kommunikation. Nicht die klassische Werbung, die Absatzförderung über operative, anlassbezogene Kommunikation ist hier wichtig, sondern die zentralen Themen und Botschaften Ihres Unternehmens und seiner Einzigartigkeit. Die wichtigsten Transportmittel dafür sind:

- Redaktionelle PR in Zeitungen und Zeitschriften
- Blogs und Internetforen
- Unternehmenshomepage
- Bestehende Plattformen wie Vereine, Interessensvertretungen, etc.
- Newsletter (Papier oder Elektronisch)

Die öffentliche Kundenbeziehung dient also nicht in erster Linie dem Absatz von Produkten – ein Umstand, der gerade im Bereich kleiner und mittlerer Unternehmen nicht eben auf große Gegenliebe stößt. Schließlich wollen wir Unternehmer ja für jeden investierten Euro mindestens zwei zurückbekommen – und das möglichst schnell.

Die gute Nachricht: Das Herstellen öffentlicher Beziehungen rechnet sich immer. Die schlechte Nachricht: Sie brauchen Geduld. Das Pflegen der öffentlichen Beziehung ist durchaus vergleichbar mit dem Pflügen des Ackers: Das Pflügen allein lässt verständlicherweise noch keinen Weizen wachsen – doch ohne Pflügen wäre der Ertrag um ein vielfaches geringer.

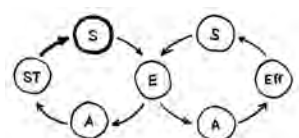
Welche Zielgruppen sollen mit Ihrer strategischen Kommunikation erreicht werden? Nun, einfach gesagt: alle:

- Bestehende Kunden (Stammkunden)
- Potentielle Kunden
- Mitarbeiter
- Lieferanten
- Regionales Umfeld
- Investoren

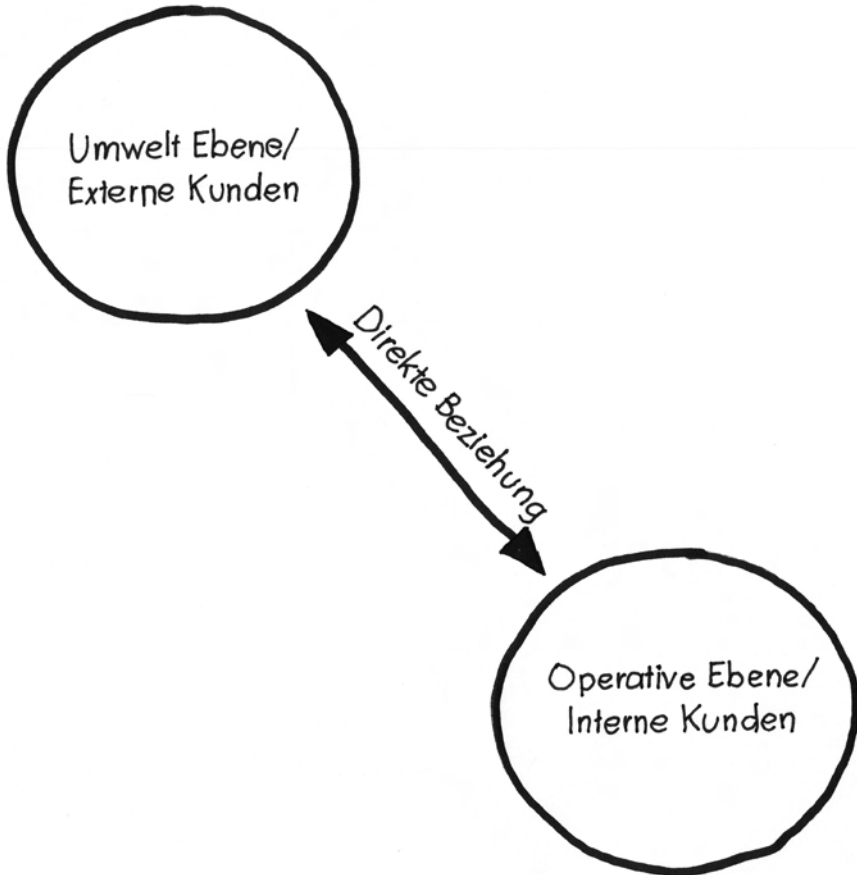
Bestehende Kunden sollen durch die öffentliche Beziehung, die Zugkraft Ihrer Marke, darin bestärkt werden, immer wieder aktiv eine Entscheidung für Ihr Unternehmen oder Ihr Produkt zu treffen, während potentielle Kunden in der Erstentscheidung beeinflusst werden sollen. Sie sollen erkennen, was der einzigartige Nutzen ist, den nur Sie ihm bieten können. (Wie das geht, darauf kommen wir später noch zurück.).

Mitarbeiter wollen auf ihr Unternehmen stolz sein. Sie brauchen für sich, ihre Freunde und Familie, Argumente, warum sie gerade in Ihrem Unternehmen tätig sind und nicht längst bei einem „rennomierten“ Anbieter. Also sorgen Sie am besten dafür, dass Ihr Unternehmen als DER Arbeitsplatz der Zukunft gilt. Mitarbeiter brauchen auch ein Argumentarium im Gespräch mit dem Kunden. Am besten kommt dieses aus der strategischen Kommunikation – damit das, was auf Ihrer Homepage zu lesen ist, auch von den Mitarbeitern erzählt wird. Tödlich ist es, wenn Mitarbeitern dem Kunden sagen: „Das ist ja nur Marketing Blabla.“ Erfahrungsgemäß passiert dies öfter, als Ihnen als Unternehmensführer lieb sein dürfte.

Die öffentliche Marktpräsenz ist aber auch wichtig für Lieferanten, die Gründe brauchen, um Ihnen bessere Konditionen geben zu können, für das regionale Umfeld, in dem Sie agieren, und natürlich für Investoren und Kreditoren, die maßgeblich die Liquidität Ihres Unternehmens mitbestimmen können. Die zentrale Frage lautet dabei: Wie zukunftsfähig ist das Unternehmen? Welchen Einfluss hat das Unternehmen auf die Entwicklung der Region und seiner Bevölkerung?



## *Die direkte Kundenbeziehung*



Die direkte Kundenbeziehung ist jene Beziehung, die in der Interaktion zwischen den einzelnen Mitarbeitern und den externen Kunden entsteht. Sie gedeiht auf dem Substrat, das die interne Kundenbeziehung bildet und die Qualität der direkten Kundenbeziehung maßgeblich prägt.

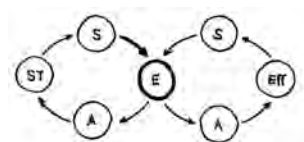
Die direkte Kundenbeziehung wird gerne als DIE Kundenbeziehung gesehen. Unternehmen, die nur diese Seite des Beziehungsdreiecks ausbauen und verbessern, setzen sich aber immer der Gefahr der Erpressbarkeit durch den Vertrieb und der Abwanderung der besten Kunden und Mitarbeiter aus – die Beziehungseffizienz fehlt.

Diese Seite des Beziehungsdreiecks drückt sich in den klassischen Instrumenten Verkauf, Beratung, Service, Logistik und natürlich Reklamationsmanagement sowie



Stammkundenbetreuung aus. Stimmen Strategie, Taktik und die interne Kundenbeziehung und gibt es ausreichende Kommunikations- und Informationssysteme, ist diese Seite hauptsächlich eine Frage der persönlichen Fähigkeiten. Der Nutzen des Kunden steht im Vordergrund der Bemühungen. Achtung, Respekt und Wertschätzung werden dem Kunden vermittelt. Gleichzeitig geben die Mitarbeiter dem Kunden Orientierung. Der Kunde ist gleichberechtigter Partner und nicht „König“ wie in den 80er Jahren.

Ist dazu die Strategie des Unternehmens für die externen Kunden anziehend (und bekannt), dann werden sie immer wieder zu uns kommen. Dies gilt natürlich auch für unsere Vertriebspartner, Lieferanten, Investoren, etc.

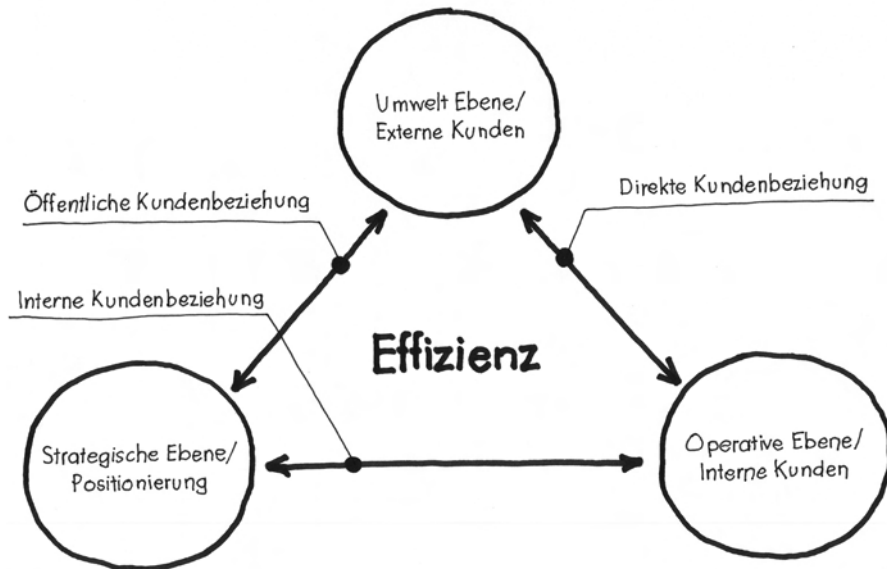


## Beziehungseffizienz

Die Fläche zwischen den Seiten des Beziehungsdreiecks bestimmt die Beziehungseffizienz Ihres Unternehmens. Dass Effizienz im Hinblick auf die eingesetzten (Geld)Mittel erstrebenswert ist, gehört zum kleinen Einmaleins jedes Unternehmers. Dass auch die Beziehungen des Unternehmens effizient sein sollen, ist dagegen noch weitgehend unbekannt.

Bevor wir genauer auf die Beziehungseffizienz und was sie auszeichnet eingehen, möchten wir noch kurz einen Blick aus wissenschaftlicher Sicht auf das Thema Effizienz allgemein werfen:

„Effizienz (v. lat.: *efficere* = bewirken) ist das Verhältnis eines in definierter Qualität vorgegebenen Nutzens zu dem Aufwand, der zur Erreichung des Nutzens nötig ist. Ein effizientes Verhalten führt daher, wie auch ein effektives Verhalten, zur Erzielung eines Nutzens, hält aber im Unterschied zu diesem den dafür notwendigen Aufwand gering.“<sup>5</sup>



Nach ISO 9241-11, Abschnitt 3 „Definitionen“ ist das Verhältnis zwischen Effizienz und Effektivität: „3.3 Effektivität: Die Genauigkeit und Vollständigkeit mit der [...] ein Ziel erreicht wird. [...] 3.4 Effizienz: Der im Verhältnis zur Genauigkeit und Vollständigkeit eingesetzte Aufwand, mit dem [...] ein Ziel erreicht wird.“<sup>6</sup>

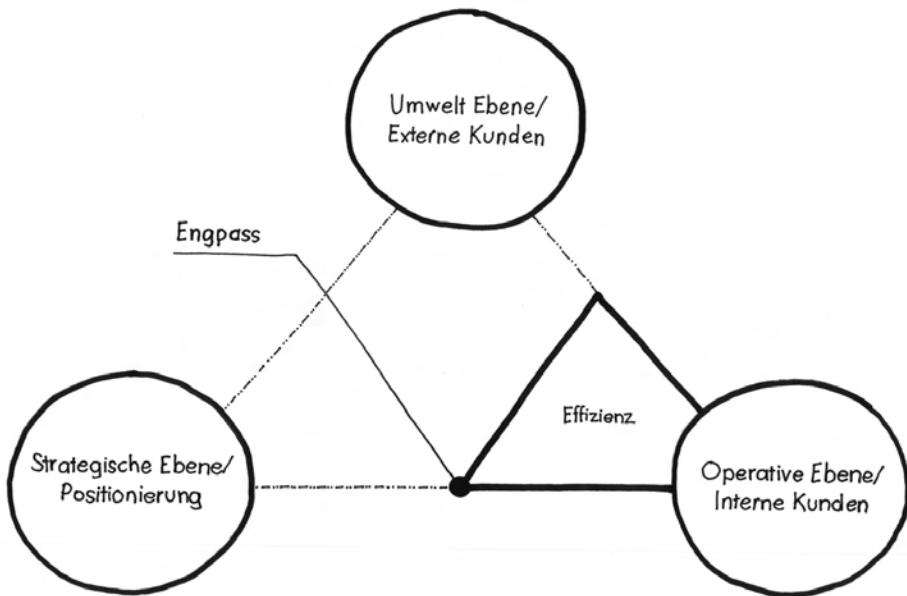
<sup>5</sup> Wikipädia 2006

<sup>6</sup> ISO 9241 ist ein internationaler Standard, der Richtlinien der Interaktion zwischen Mensch und Computer beschreibt.

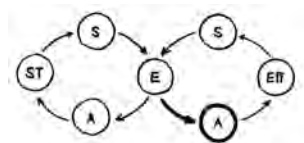
Eine gute Zusammenfassung aus betriebswirtschaftlicher Hinsicht liefert dazu der amerikanische Wirtschaftswissenschaftler Philip Kotler, der zahlreiche Werke zum Thema Marketing und Management veröffentlichte: „Die besten Unternehmen sind jene, die häufiger als andere das Richtige tun (Effektivität) und das Richtige außerdem noch besser als andere tun (Effizienz).“<sup>7</sup>

Im BeziehungsFlow bedeutet Beziehungseffizienz daher die Optimierung aller drei Seiten des Beziehungsdreiecks mit dem geringst möglichen Aufwand. Das gleichseitige Beziehungsdreieck gibt uns dabei eine Aufgabe zu lösen:

Es hilft nichts, eine Seite besonders stark auszubauen, da immer die kürzeste Seite den begrenzenden Faktor für die Beziehungseffizienz darstellt. Das heißt konkret, dass wir schnell Gefahr laufen, unsere wertvollsten Ressourcen zu verschwenden, weil wir eine Seite des Beziehungsdreiecks zu wenig beachtet haben. Dadurch haben wir aber auch zwei Möglichkeiten, auf diese Situation zu reagieren: Entweder wir verbessern die Ausprägung der limitierenden Seite, oder wir verringern den Aufwand auf den besser ausgeprägten Seiten. Damit erhöhen wir zwar nicht unsere Wirkung auf unser Umfeld, zumindest aber verringern wir damit den Aufwand.



<sup>7</sup> Philip Kotler, *Marketing-Management. Analyse, Planung und Verwirklichung*, Verlag: Schäffer-Poeschel Verlag; Auflage: 10., überarb. u. aktualis. A. März 2001



Hohe Beziehungseffizienz ist in mehrfacher Hinsicht erstrebenswert, denn effiziente Kundenbeziehungen bedeuten für Unternehmen:

- Loyale Mitarbeiter, die Höchstleistung bringen
- Stammkunden, die sich immer wieder aktiv für uns entscheiden
- Einfachere Gewinnung von Neukunden
- Höhere Erträge

Was also tun, verehrte Leserin, geschätzter Leser, wenn die Kunden immer wieder zur Konkurrenz laufen, um die dort dargebotenen Rabatte zu lukrieren, vielleicht auch noch, nachdem sie sich von uns ausgiebig beraten lassen haben? Müssen wir die persönliche Beziehung stärken, die Mitarbeiter motivieren, bessere Produkte zu einem besseren Preis anbieten, mehr Werbung machen, dem Verkauf ordentlich einheizen?

Um wirklich herauszufinden, wie Sie das Beziehungsdreieck Ihres Unternehmens optimieren können, müssen Sie sich vor allem Zeit geben und erkennen, dass jedes Unternehmen ein komplexes System darstellt. Das bedeutet: Das Ergebnis von Veränderungen und Anpassungen, die Sie vornehmen, wird nur zeitverzögert eintreten. Der amerikanische Systemwissenschaftler Peter M. Senge<sup>8</sup> hat dieses Phänomen untersucht und beschreibt dies in einem sehr anschaulichen Beispiel mit einem Wasserhahn:

Stellen Sie sich vor, Sie stehen unter einer zu heißen Dusche und drehen am Kaltwasserhahn, um eine angemessene Temperatur zu erreichen. Trotzdem bleibt das Wasser weiterhin zu heiß. Wenn Sie nun weiter am Kaltwasserhahn drehen, passiert folgendes: Auf einmal stehen Sie unter einer viel zu kalten Dusche. Das liegt daran, dass das kalte Wasser eine gewisse Zeit braucht, bis es durch die Leitung im Brausekopf angelangt ist. Wenn Sie nicht ein wenig Geduld aufbringen, das Ergebnis abzuwarten, können Sie das Spiel mit Kalt- und Warmwasserhahn praktisch ewig spielen, ohne jemals eine angenehme Temperatur zu erreichen.<sup>9</sup>

Im Beziehungsdreieck gibt es 4 Engpässe, die Sie vermeiden sollten, wenn Sie hohe Beziehungseffizienz erreichen wollen und damit loyale Kunden und Mitarbeiter, höhere Erträge, weniger Stress und Ärger, mehr Zeit für sich selbst:

---

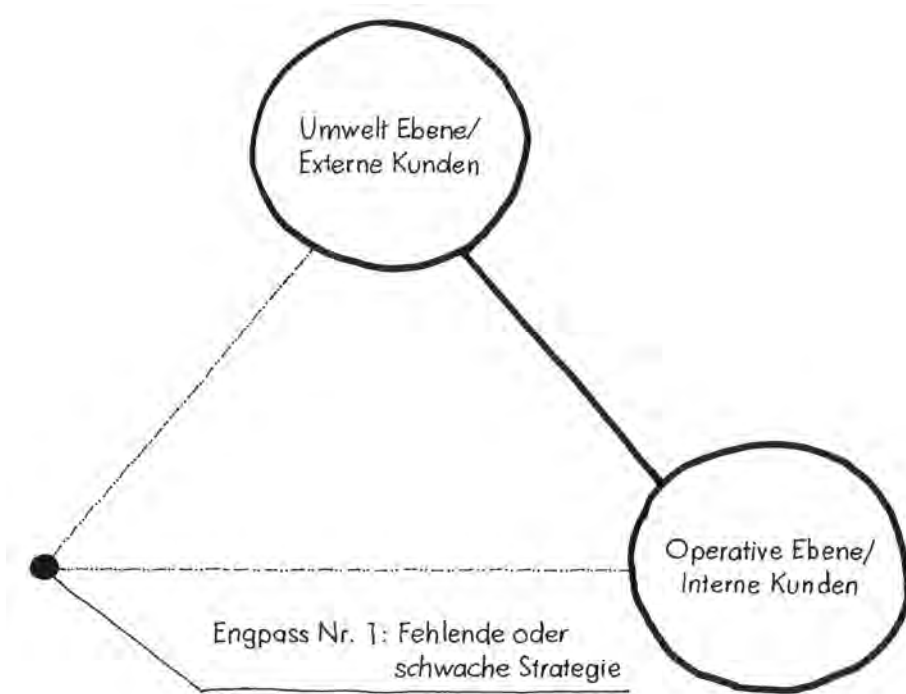
<sup>8</sup> Peter M. Senge ist Direktor des 1991 gegründeten Center for Organizational Learning am MIT Sloan School of Management in Cambridge (Massachusetts) und Vorsitzender der 1997 gegründeten Society for Organizational Learning (Sol). Sein Forschungsgebiet ist die Organisationsentwicklung.

<sup>9</sup> Peter M. Senge, *Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation*, Klett-Cotta; 9. Auflage 2003, ISBN 3-608-91379-3

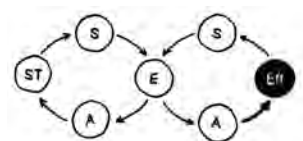
- Fehlende Strategie
- Mangelhafte interne Kundenbeziehungen
- Mangelhafte direkte Kundenbeziehungen
- Mangelhafte öffentliche Kundenbeziehungen

**Engpass 1: Fehlende oder schwache Strategie**

Ohne Strategie ist das Beziehungsdreieck kein Dreieck. Und damit haben Sie auch keine Fläche und daher keine Beziehungseffizienz. Alles, was Ihnen in diesem Falle bleibt, ist operative Hektik und die direkte Kundenbeziehung. Wenn das der Fall ist, sitzen Sie und Ihre Mitarbeiter im Hamsterrad und strampeln sich ab, ohne vorwärts zu kommen.



Unternehmen mit einer starken Strategie haben eine deutliche Unterscheidung (Positionierung) zum Wettbewerb. Sie bieten eine klare Alternative zum restlichen Angebot am Markt als Anbieter wie auch als Arbeitgeber. Die Kundennutzen sind klar



und können in wenigen Worten dargestellt werden. Es gibt eine schriftlich definierte Vision, die vorgibt, wo das Unternehmen in 15 Jahren stehen soll. Die Werte des Unternehmens sind schriftlich festgehalten, sodass sich alle Mitarbeiter, Kunden und Unternehmensführung daran orientieren können. Die Mission des Unternehmens ist klar definiert, das heißt, jeder kann nachlesen, was Sie für Ihre Kunden bewegen wollen. Unternehmen mit starker Strategie haben kurzfristige Ziele, die der Vision und Positionierung dienen. Unternehmen mit einer starken Strategie sind sich im Klaren über bestehende Ressourcen, Stärken und Schwächen. Sie sehen die Realität nüchtern und entwickeln klare Umsetzungsstrategien oder Taktiken zur Erreichung der Ziele.

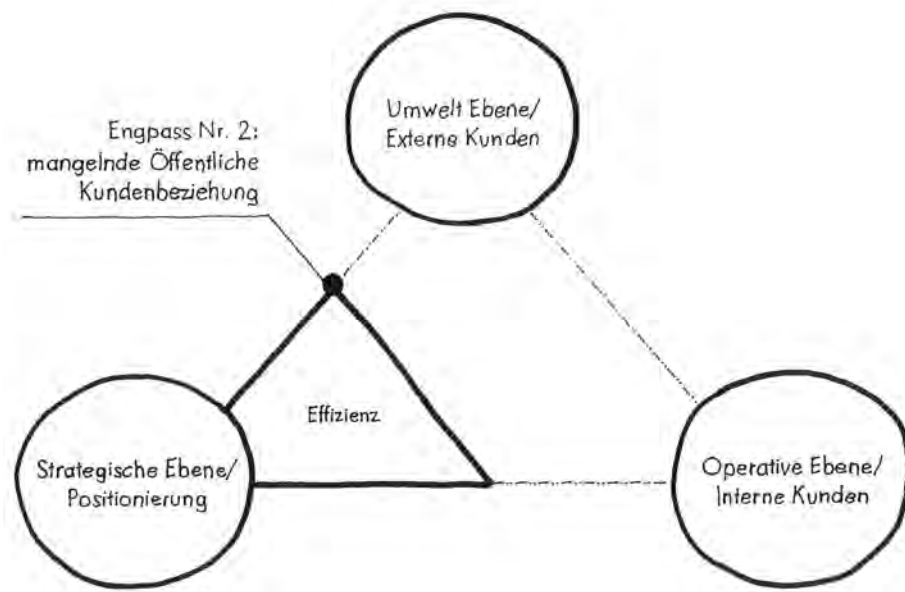
Ohne klare Definition von Vision, Leitbild, Positionierung und Mission schlingert das Unternehmen dahin wie ein Schiff ohne Ruder. Es fehlen die Attraktivität sowohl für den Markt und als auch für die MitarbeiterInnen und sämtliche Voraussetzungen für eine klare und produktive Führung innerhalb des Unternehmens. Damit besteht die Gefahr der Abwanderung von Kunden und MitarbeiterInnen. Sollte das in Ihrem Unternehmen der Fall sein, gilt Alarmstufe „ROT“.

### ***Engpass 2: Mangelhafte öffentliche Kundenbeziehung***

Die öffentliche Kundenbeziehung ist dann ein limitierender Faktor in Ihrem Unternehmen, wenn die Unterscheidung zum Rest des Marktes nicht für den Kunden klar erkennbar kommuniziert wird. Dabei ist es von entscheidender Bedeutung, dass der Kunde versteht, welchen Mehrwert Ihr Unternehmen ihm bietet.

Öffentliche Kundenbeziehungen können nicht mit Werbung aufgebaut werden. Umfragen haben ergeben, dass 80% der Werbebotschaften dem Marktführer zugeordnet werden. Wenn Sie also in Ihrem Markt noch nicht klar als Marktführer in den Köpfen der Kunden verankert sind, macht klassische Werbung keinen Sinn.

Das klassische Mittel des Aufbaus öffentlicher Beziehungen ist Public Relations (PR). Dabei machen Sie das Thema, mit dem sich Ihr Unternehmen beschäftigt, wichtiger und vermitteln den Unterschied Ihres Unternehmens oder Angebots zum Wettbewerb. Das schafft Vertrauen – und Vertrauen ist, wie man sagt, der Anfang von allem.



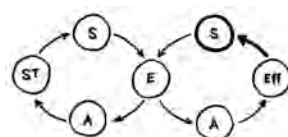
Gängige Vorurteile, die in KMU's zur Vernachlässigung der öffentlichen Kundenbeziehung führen, sind:

- Öffentliche Kommunikation ist teuer
- Dafür haben wir kein Personal
- Dafür haben wir keine Zeit

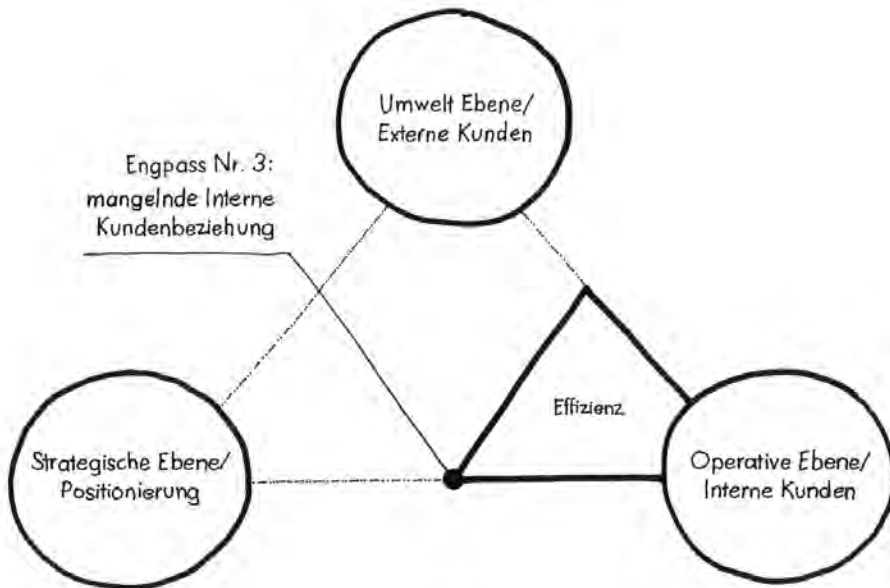
Geld, Zeit und Personalressourcen sind kostbar – keine Frage. Genau deshalb sollten diese Ressourcen auch effizient genutzt werden. Öffentliche Beziehungsarbeit bereitet für Ihren Vertrieb den Acker auf und bestärkt Stammkunden wie Mitarbeiter in ihrer Entscheidung für Ihr Unternehmen. Sehen Sie daher die Kosten in diesem Bereich wie eine Versicherungsprämie. Sie kämen ja auch nicht auf die Idee, auf eine Feuerversicherung für Ihr Firmengebäude zu verzichten.

### ***Engpass 3: Mangelhafte interne Kundenbeziehung***

Gerne wird in KMU darauf vergessen, den internen Kundenbeziehungen den ihnen zustehenden Wert zuzumessen. „Wer nicht spurt, fliegt raus“, ist in der heutigen Zeit nicht mehr die richtige Einstellung.



Liegen die internen Kundenbeziehungen im Argen, dann hat das immer die Führung zu verantworten, denn der Fisch beginnt bekanntlich immer am Kopf zu stinken.



Unternehmen mit einer klaren Strategie müssen diese den internen Kunden klar und regelmäßig vermitteln. Nur wenn alle MitarbeiterInnen Vision, Mission, Leitbild und Positionierung kennen, kann überhaupt eine tragfähige interne Kundenbeziehung entstehen. Die Beziehung zur Strategie herzustellen, gibt den MitarbeiterInnen Sinn und Identifikation. Damit werden Sie für das Unternehmen zu Samurai, die bereit und in der Lage sind, Höchstleistungen zu bringen.

Die zweite Ebene der internen Kundenbeziehung ist die Beziehung zwischen Führung und MitarbeiterInnen. Hier entstehen Probleme, wenn die Führungsaufgaben nicht oder nur mangelhaft wahrgenommen werden. MitarbeiterInnen haben das Recht auf Führung. Es muss Klarheit über Aufgaben und Ziele herrschen. Konflikte und Unstimmigkeiten müssen offen angesprochen und gelöst werden.

Entscheidende Fehler können UnternehmensführerInnen in Personalfragen begehen. Unsensibel durchgeführte Beförderungen oder die Einstellung eines Quereinsteigers für eine Führungsposition können selbst gut funktionierende Gefüge in massive Unordnung bringen. Der beste Verkäufer muss nämlich keinesfalls ein guter Vertriebsleiter sein, da die Aufgaben vollkommen unterschiedlich sind. Holen Sie jemanden von außen, muss Ihnen klar sein, dass Sie damit die systemische Hierarchie im Unter-



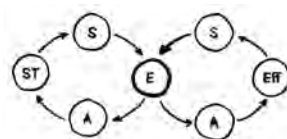
nehmen beeinflussen. Daher sollten Sie dabei sensibel vorgehen und dies auch mit der neuen Führungskraft und Ihren bestehenden MitarbeiterInnen klären. Wichtig ist in diesem Zusammenhang auch der Umgang mit Konflikten und Meinungsverschiedenheiten. Das „unter den Tisch kehren“ bewirkt einen Verlust an Vertrauen, Offenheit, Respekt und führt zu Intrigen, Abgrenzung, Abteilungsdenken – kurz gesagt zu abnehmender Produktivität und Missstimmung. Oft genug ist allein das der Grund, warum Unternehmen ihre besten MitarbeiterInnen an die Konkurrenz verlieren (wo es in Wirklichkeit meist auch nicht besser ist).

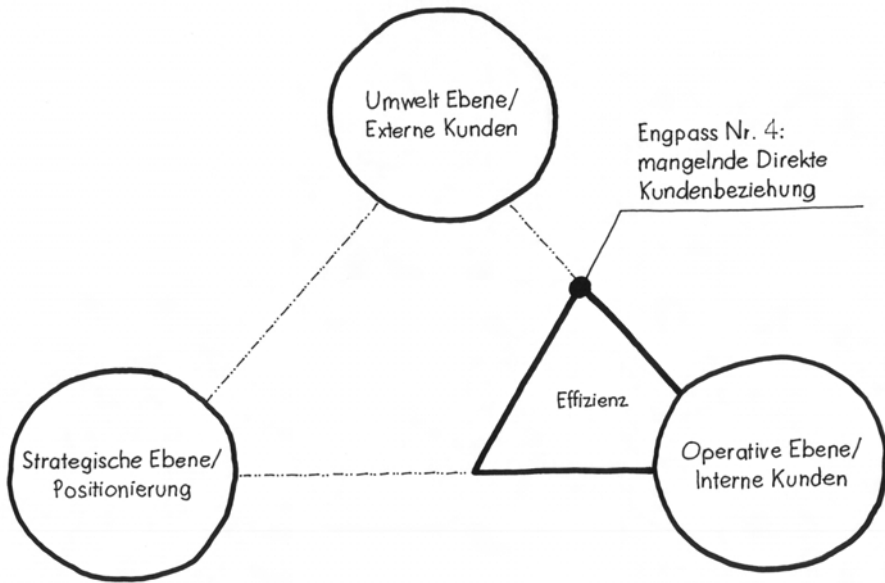
Daran erkennen Sie auch, ob in Ihrem Unternehmen auf der Ebene der internen Beziehungen ein Engpass besteht. Sind Ihre MitarbeiterInnen nicht begeistert, suchen sie nicht nach den besten Lösungen, um der Strategie des Unternehmens zu dienen, sondern herrschen unterschwellige Konflikte, Abteilungsdenken und Abgrenzung vor, dann besteht dringender Handlungsbedarf.

#### ***Engpass 4: Mangelhafte direkte Kundenbeziehung***

Eine frohe Botschaft vorweg: wenn Ihr Unternehmen noch existiert, dürfen Sie von einer positiven Ausprägung dieser direkten Kundenbeziehung ausgehen. Denn Unternehmen, bei denen diese Beziehungsebene nicht (zumindest einigermaßen) funktioniert, haben heute auf dem Markt längst keine Chance mehr. Vor Engpässen sind Sie aber trotzdem nicht gefeit. Diese können aus folgenden Faktoren resultieren:

- Mangelhafte Informationssysteme und Kommunikation
- Mangelhafte Kenntnisse und Fähigkeiten
- Mangelhafte interne Kundenbeziehung





Wenn wegen fehlender Informationen die rechte Hand nicht weiß, was die linke tut, so wird sich das eher früher als später auch auf die direkte Beziehung zu den Kunden auswirken. Liefertermine werden nicht eingehalten, Termine verschlampt. Der Kunde wird von einem zum nächsten verbunden und es dauert gefühlte Ewigkeiten, bis er endlich die gewünschte Auskunft erhält. Bereits bezahlte Rechnungen werden eingemahnt. Urlaubsvertretungen können sich maximal die Beine vertreten, weil ihnen praktisch alle wesentlichen Informationen fehlen. Alles Beispiele, die auch Sie selber mit Sicherheit aus Ihrer „Praxis“ als Kunde kennen.

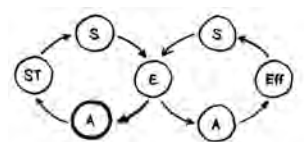
Auf den Vertrieb kann sich das auswirken, indem die Verkäufer die Übersicht über Ihr Auftragspotential verlieren und der Verkaufsprozess öfter als nötig abreißt, ohne dass es zu einem Abschluss kommt. Kurz und gut: fehlende Informationen, entweder verursacht durch fehlende Informationssysteme oder durch fehlende interne Organisation und Kommunikation, belasten die direkte Beziehung zum externen Kunden massiv.

Wenn die Beziehung zur Strategie fehlt, dann fehlen den MitarbeiterInnen die Grundlagen ihrer Arbeit. Sie wissen dann nicht, was sie dem Kunden sagen sollen und erzählen, was ihnen gerade einfällt. Meist passt das dann ganz und gar nicht zu dem, was das Unternehmen in der strategischen Kommunikation zu vermitteln versucht.

Möglicherweise ist die interne Beziehung zur Führung sogar ganz gut und die MitarbeiterInnen sind motiviert. Dann sind wir an dem Punkt angelangt, wo wir sagen

können: „Wir wissen zwar nicht wohin wir wollen, dafür sind wir aber schneller da.“ Wenn die Beziehung zur Strategie fehlt, kann es natürlich auch passieren, dass die (Verkaufs)MitarbeiterInnen nur auf den persönlichen Erfolg schießen. Der Kunde wird dann zur Melkkuh, und das echte Bemühen um Problemlösungen, die dem Kunden einen echten und wertvollen Nutzen bringen, tritt in den Hintergrund. Der externe Kunde dankt uns dies sehr rasch mit der Jagd nach dem kleinsten Preis.

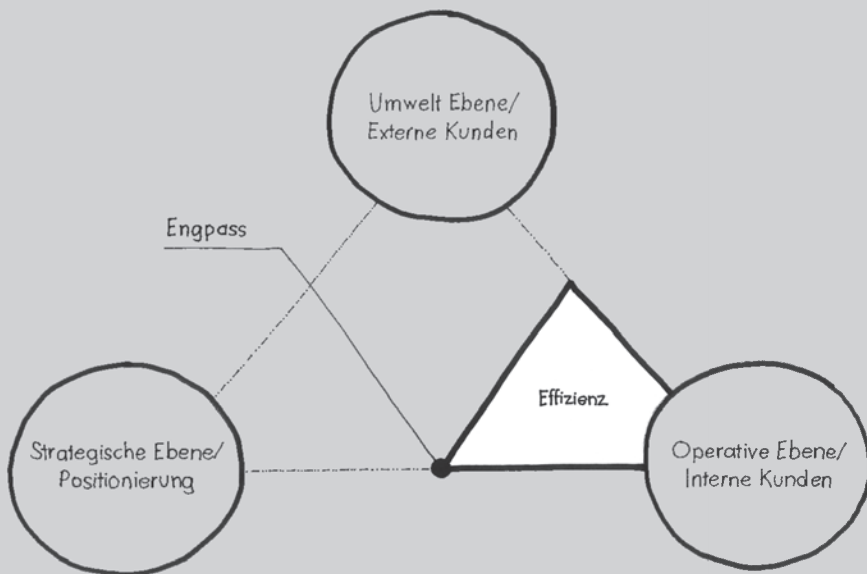
Mangelhafte Kenntnisse und Fähigkeiten sind meist das kleinste Problem. Hier sind oft nur kleine Anpassungen notwendig, wie etwa die Vermittlung der Grundregeln der Reklamation bzw. des partnerschaftlichen Umganges mit Kunden.



### **Zusammenfassung:**

Die drei Eckpunkte des Beziehungsdreiecks von Unternehmen sind die Strategische Ebene, die Operative Ebene und die Umwelt Ebene. Erfolgreiche Unternehmen setzen diese Eckpunkte optimal miteinander in Beziehung. Grundvoraussetzung für lebenslange Kundenbeziehungen ist ein hohes Maß an Beziehungseffizienz. Die Beziehungseffizienz wird beeinträchtigt durch fehlende oder schwache Strategie, mangelnde öffentliche Kundenbeziehung, mangelnde interne Kundenbeziehung oder durch mangelnde direkte Kundenbeziehung.

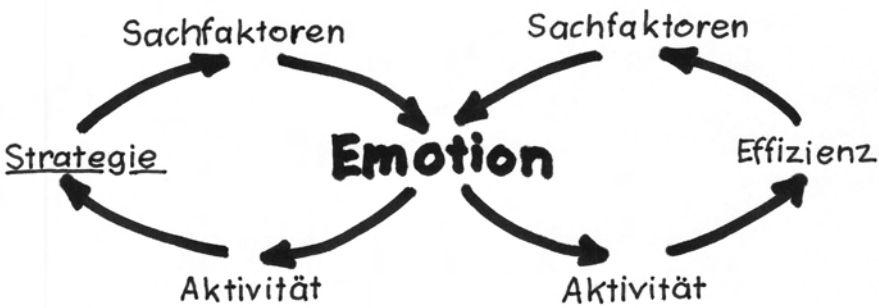
Die schnellste Verbesserung der Beziehungseffizienz erzielen wir dann, wenn wir bei den Engpässen ansetzen, da die Limitierung einer Beziehungsebene ausreicht, um die Beziehungseffizienz massiv zu beeinträchtigen.



# Das System BeziehungsFlow

Der BeziehungsFlow ist ein dynamisches Modell, das die Verknüpfung von strategischen und operativen Erfolgsfaktoren darstellt. Er dient als **Brainware** für den Aufbau und die Pflege lebenslanger Kundenbeziehungen und stellt das Betriebssystem für lebenslange Kundenbeziehungen dar.

In ihm gehen verschiedene Faktoren sowohl auf der Ebene des Unternehmens als auch auf der Ebene des Kunden fließend ineinander über, bedingen und verstärken einander, und das nicht nur linear, sondern dreidimensional.

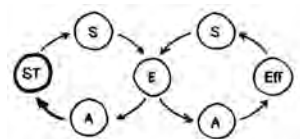


Die Bezeichnung geht zurück auf unsere Erkenntnis, dass es funktionierende, stabile und langfristige Kundenbeziehungen sind, die schlussendlich über Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens auf dem Markt entscheiden, und auf den von dem Psychologen Mihaly Csikszentmihalyi<sup>10</sup> geprägten Begriff „Flow“<sup>11</sup>, der einen Zustand exzellenten und motivierten Verhaltens beschreibt.

Denn genau das ist es, was der BeziehungsFlow bewirkt, und das nicht nur auf der Unternehmensebene, sondern auch beim Kunden. Sind alle Faktoren des BeziehungsFlow gut entwickelt und in ihrem Verhältnis zueinander ausgewogen, entsteht ein Fluss positiver Effekte, der sich von der strategischen Ebene (Führungskräfte) über die internen KundInnen (MitarbeiterInnen) bis zum direkten Kunden (Abnehmer

<sup>10</sup> **Mihaly Csikszentmihalyi** (\* 1934) ist emeritierter Professor für Psychologie an der University of Chicago. Er wurde als Sohn einer ungarischen Familie in Italien geboren. Er lehrte Unternehmensführung an der Claremont Graduate University in Kalifornien. Csikszentmihalyi beschrieb 1975 das Flow-Erleben. Er gilt als der herausragende Wissenschaftler auf diesem Gebiet, ist jedoch nicht der Erste, der das Konzept entdeckte (vgl. z. B. Kurt Hahn 1908 mit seiner weitgehend synonym zu sehenden „schöpferischen Leidenschaft“).

<sup>11</sup> Flow. Klett-Cotta 2002 ISBN 3-608-95783-9, Flow: Das Geheimnis des Glücks, Klett-Cotta; 13. Auflage (1992), ISBN-10: 3608957839



unserer Produkte bzw. Dienstleistungen) erstreckt und sich von dort wieder auf die strategische Ebene rückkoppelt. Es entsteht so eine unendliche Schleife – eben der BeziehungsFlow.

Eine Vielzahl bewährter Management- und Marketingmethoden sind im BeziehungsFlow enthalten; das Besondere am BeziehungsFlow aber ist die Ganzheitlichkeit und das Zusammenwirken der einzelnen Faktoren auf der Grundlage der 7 Prinzipien des BeziehungsFlow.

## ***Die Basis***

Eindimensional ist das Ich; zweidimensional ist das Du; das Wir aber ist dreidimensional. Das „WIR“ des BeziehungsFlow bezieht alles ein: Das Unternehmen, das Management, den Mitarbeiter, den Geldgeber, den Lieferanten, den Kunden, den potentiellen Kunden, ja selbst den Wettbewerb.

Die Problematik des Beziehungsdreiecks ist komplex und lässt sich nicht durch Einzelmaßnahmen nachhaltig lösen. Eine nachhaltige Lösung lässt sich nur durch die Veränderung des Gesamtsystems erreichen. Ein hoher, ja unmöglicher Anspruch? Mit herkömmlichen Methoden schon; was nötig ist, ist ein neues „Betriebssystem“ für lebenslange Kundenbeziehungen. Der BeziehungsFlow ist ein solches Betriebssystem; einmal implementiert sorgt er als „Brainware“ dafür, dass unsere Kundenbeziehungen auf allen Ebenen des Beziehungsdreiecks immer effizienter werden.

Jedes Unternehmen ist Teil des Systems „Wirtschaft“, gleichzeitig ist es aber auch in sich selbst ein System. Ein System definiert sich laut Systemtheorie wie folgt:

1. Jedes System besteht aus einer Vielzahl von Einheiten unterschiedlichster Art, die zueinander in Beziehung stehen. Zusammen realisieren und stabilisieren sie bestimmte Eigenschaften.
2. Die unterschiedlichen Größen innerhalb des Systems sind nicht starr, sondern verändern sich ständig.
3. Jede Systemgröße ist das Produkt anderer Systemgrößen und wird von ihnen gefördert oder gehemmt.
4. Ein System ist ein Gebilde mit Eigenheiten und inneren Gesetzmäßigkeiten, die beachtet werden müssen; ein lebendes System hat eigene Bedürfnisse und eigene Ziele.
5. Alle Systemteile sind ihrerseits Systeme (Subsysteme), die einen Teile ihrer selbst, ihrer Aktivität, ihrer Struktur und ihrer Energie in das Gesamtsystem einbringen und

dieses daher mitbestimmen. Dabei haben sie aber auch Bereiche, deren Steuerung nur ihnen selbst unterliegt.

6. Jeder Systemteil ist meist Teil mehrerer unterschiedlicher Systeme, in denen er unterschiedliche Funktionen ausübt.
7. In jedem System gibt es „Innen“ und „Außen“. Die Unterscheidung zwischen dem Inneren des Systems und seiner Außenwelt, besonders aber die Beziehung zwischen beiden ist ein wesentlicher Punkt für das Funktionieren des Systems.

„Da draußen“ und „Da drinnen“ sind demnach Teile desselben Systems. Diese wichtige, aber immer wieder vernachlässigte Tatsache für das Funktionieren von Systemen, also auch für das Funktionieren von Unternehmen als Ganzes, ist daher im BeziehungsFlow integriert. Und das ist eines der Geheimnisse seines Erfolges.

Als wir vor Jahren unsere Mission fanden, lautete sie: Wir wollen Unternehmen helfen, lebenslange und daher immens wertvolle Kundenbeziehungen aufzubauen, zu halten und auszubauen.

Genau wie andere Unternehmer hatten auch wir vor dem Dilemma gestanden, mit einem unendlich großen Pool von Management- und Businesstechniken konfrontiert zu sein, mit denen sich zwar punktuell immer wieder Fortschritte erzielen ließen, die aber keine nachhaltige Veränderung und Verbesserung der Kundenbeziehungen bewirkten.

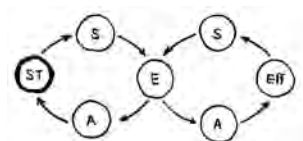
Daher ordneten wir unsere vielfältigen Erfahrungen, unser Wissen und unsere Ideen auf der Basis mehrerer Business-Philosophien zum System BeziehungsFlow.

## ***Die lernende Organisation***

Eine der Business-Philosophien, die uns anregten, das System BeziehungsFlow zu entwickeln, verdanken wir Peter M. Senge<sup>12</sup>.

Er definierte 5 Disziplinen, also Teilgebiete einer Wissenschaft, die notwendig sind, um eine nachhaltige Veränderung in Systemen bzw. Organisationen herbeizuführen:

<sup>12</sup> Peter M. Senge. Er (\* 1947 in Stanford) ist Direktor des 1991 gegründeten Center for Organizational Learning an der MIT Sloan School of Management in Cambridge (Massachusetts) und Vorsitzender der 1997 gegründeten Society for Organizational Learning (Sol). Sein Forschungsgebiet ist die Organisationsentwicklung. Er wurde um 1990 mit seinem Buch *The Fifth Discipline* (Die fünfte Disziplin) bekannt, in welchem er den Begriff der **Lernenden Organisation** prägte.



## 1. Systemdenken

Durch eine ganzheitliche Betrachtung des Systems, also das Denken in Systemen, werden Wirkmechanismen und das zu erwartende Verhalten sichtbar gemacht. Dadurch können typische Verhaltensmuster erkannt und bearbeitet werden.

## 2. Gemeinsame Visionen

Sie entstehen dann, wenn alle Mitglieder der Organisation die gemeinsamen Ziele verstehen und sie verinnerlichen. Geschieht das, so begreift jeder den Zweck und seine Aufgabe zum Erreichen des gemeinsamen Ziels. Visionen besitzen in der Regel auch eine starke emotionale Komponente. Eines der bekanntesten Beispiele für Visionen ist die „I have a dream“-Rede von Martin Luther King<sup>13</sup>.

## 3. Strategische Kommunikation

Wir fügen aus unserer eigenen langjährigen Erfahrung den Disziplinen nach Peter M. Senge eine sechste, entscheidende Disziplin hinzu. Wir leben im Zeitalter der Kommunikation. Wer also seine Strategie nicht mit dem Markt kommuniziert, existiert auf dem Markt nicht. Weil „Innen“ und „Außen“ Teile desselben Systems sind, ist ein System nicht komplett, solange es nicht gezielt Beziehungen mit dem „Außen“, dem Markt also, herstellt. Der Herstellung dieser Beziehungen muss höchste Bedeutung beigemessen werden.

## 4. Persönliche Reife

Durch Persönlichkeitsentwicklung der Mitglieder einer Organisation werden deren Fähigkeiten angehoben. Themen sind Sinnfragen des eigenen Beitrages in der Berufs- und Lebenssituation.

## 5. Denkmodelle

Welche expliziten und impliziten Grundannahmen besitzen wir, um die Welt um uns herum zu erklären? Thema dieser Disziplin ist es, diese Annahmen sichtbar, besprechbar und damit zum Gegenstand der Entwicklung zu machen.

---

<sup>13</sup> Martin Luther King, jr. (\* 15. Januar 1929 in Atlanta, Georgia; † 4. April 1968 in Memphis, Tennessee) war ein US-amerikanischer Baptistenpastor und Bürgerrechtler. Er zählt zu den wichtigsten Vertretern im Kampf gegen die weltweite Unterdrückung der Schwarzen und für soziale Gerechtigkeit. King, der immer die Gewaltlosigkeit predigte, wurde dreimal tödlich angegriffen, überlebte mindestens ein Bombenattentat und wurde zwischen 1955 und 1968 mehr als 30 Mal inhaftiert. Am 4. April 1968 wurde er in Memphis, Tennessee erschossen.



## 6. Teamentwicklung

Teamentwicklung findet statt, wenn die Mitglieder einer Gruppe (eines Unternehmens) in innerer Verbundenheit gemeinsam verstehen. Dann wird aus dem Team mehr als die Summe seiner Mitglieder. Dieses Phänomen ist unter dem Begriff Organisationsintelligenz bekannt.

Um einen nachhaltigen Veränderungsprozess zur Effizienzsteigerung einzuleiten, bedarf es nach den Erkenntnissen von Peter M. Senge und nach unseren eigenen Beobachtungen in der Praxis aller sechs Disziplinen.

Das System BeziehungsFlow trägt den sechs Disziplinen mit folgenden Methoden und Techniken Rechnung:

### 1. Systemdenken

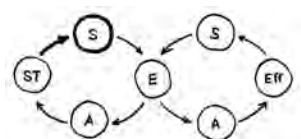
Der BeziehungsFlow wurde aus dem Denken in Systemen entwickelt und trägt das Systemdenken automatisch in jedes Unternehmen, in dem damit gearbeitet wird. Denn der BeziehungsFlow verbindet einzelne, nebeneinander existierende Komponenten miteinander und ermöglicht es, sie gemeinsam in Fluss zu bringen und in Fluss zu halten. Er verbindet darüber hinaus das „Innen“ des Unternehmens mit dem „Außen“ durch das Herstellen einer systemischen Beziehung zwischen Faktoren auf der Unternehmensebene und Faktoren auf der Kundenebene. Im BeziehungsFlow werden nicht einzelne Instrumente gespielt, sondern das ganze Orchester. Probleme werden nicht einzeln angepackt, sondern zueinander in Beziehung gebracht und ganzheitlich behandelt. „Entweder – Oder“-Denken wird ersetzt durch „Sowohl – als Auch“-Denken.

### 2. Gemeinsame Visionen

Ohne Vision ist Weiterentwicklung nicht möglich. Nach der (derzeit) noch außer Reichweite liegenden Vision zu greifen, bewirkt eine unwiderstehliche Vorwärtsbewegung. Die Vision verleiht allen anderen Maßnahmen erst die Kraft. Deshalb ist im BeziehungsFlow Visionsentwicklung ein fixer Bestandteil der Strategiefindung. Der BeziehungsFlow sorgt auch dafür, dass die Vision nicht nur die Vision der Unternehmensführung bleibt, sondern ihren Weg in die Herzen und Köpfe aller MitarbeiterInnen findet, so dass diese die Vorwärtsbewegung mitmachen und unterstützen können.

### 3. Strategische Kommunikation

Die strategische Kommunikation ist ein Kernpunkt des BeziehungsFlow. Der Aufbau einer gezielten strategischen Kommunikation findet auf der strategischen Ebene



statt und ist untrennbar mit der Strategie verbunden. Die taktische Umsetzung bedingt die Einbindung aller Stakeholder (siehe Kapitel Beziehungsdreieck) des Unternehmens und erfolgt mit den Maßnahmen der öffentlichen Beziehungsarbeit in Richtung der Umweltebene (externe Kunden) und über die interne Beziehungsarbeit in Richtung der operativen Ebene (interne Kunden) des Unternehmens.

#### 4. Persönliche Reife

Die persönliche Reife aller im System (also Unternehmen) befindlichen Menschen ist eine unerlässliche Anforderung für eine erfolgreiche Effizienzsteigerung. Um sie anzuheben und zu entwickeln, setzen wir den *FlowControl*<sup>14</sup> *Personal Edition* ein. Mit diesem Instrument wird es möglich, den persönlichen Ist-Zustand sichtbar zu machen und mit geeigneten Maßnahmen zu verändern.

#### 5. Denkmodelle

Sowohl einzelne Individuen als auch Organisationen als Ganzes handeln nach unterschiedlichen Denkmodellen. Solche Denkmodelle können sich auf Weiterentwicklung fördernd oder hemmend auswirken, je nachdem, welches Modell in welcher Umweltsituation zur Anwendung kommt.

Im BeziehungsFlow dient das nach oben offene Stufenmodell<sup>15</sup> nach C. Graves<sup>16</sup> zur Analyse der aktuellen Denkmodelle von Unternehmen und den darin agierenden Individuen. Das Graves-Modell besagt, dass sich, als Reaktion auf

---

<sup>14</sup> Der *FlowControl* ist das einzige Controlling-Instrument zur laufenden Überprüfung der Beziehungseffizienz. Diese kann auf personeller und auf Unternehmensebene gemessen werden. Sie können damit feststellen, wie weit Ihr Unternehmen und Ihre Mitarbeiter bereits im BeziehungsFlow sind. Mit dem *FlowControl* lernen Sie jene Bereiche kennen, in denen Engpässe bestehen. Sie beseitigen die Engpässe und kommen dadurch in den Flow. Siehe [www.lifetime.at](http://www.lifetime.at), Menüpunkt *FlowControl*

<sup>15</sup> *Graves Level* oder *Spiral Dynamics* geht davon aus, dass die menschliche Natur nicht festgelegt ist: Menschen sind unter drängenden Umständen fähig, ihre Umwelt durch neue konzeptionelle Modelle der Welt so zu gestalten, dass die neu entstandenen Probleme bewältigt werden können. Jedes neue Modell schließt alle vorherigen Modelle ein. Nach Beck und Cowan sind diese konzeptionellen Modelle in der Peripherie sogenannter Meme organisiert: Systeme mit Kernkompetenzen oder kollektiven Intelligenzen, die sowohl individuell wie auch für die ganze Kultur nutzbar sind.

<sup>16</sup> Clare W. Graves (\* 21. Dezember 1914 in New Richmond Indiana; † 3. Januar 1986) war ein amerikanischer Professor für Psychologie und Begründer der Ebenentheorie der Persönlichkeitsentwicklung. Graves absolvierte 1940 das Union College in New York und schloss sein Studium als Ph. D. in Psychologie an der Western Reserve University in Cleveland Ohio ab.

In der Mitte des 20. Jahrhunderts lehrte Clare W. Graves am Union College in Schenectady, New York Psychologie. Hier entwickelte er ein erkenntnistheoretisches Modell der Psychologie des Menschen.

bestimmte menschliche Existenzbedingungen, bestimmte Wertesysteme entwickelt haben. Diese Wertesysteme sind einerseits psychische Versuche, auf bestimmte geschichtliche Existenzbedingungen angemessen zu reagieren, und andererseits entwickeln sie sich antithetisch als Gegenbewegung zu dem jeweils herrschenden Wertesystem. Auf Grund der Analyse können sie sichtbar gemacht, hinterfragt und bei Bedarf weiterentwickelt werden.

## 6. Teamentwicklung

Das gemeinsame Verstehen und Lernen der Vision, der Strategie sowie der Unternehmensziele bewirkt innere Verbundenheit mit diesen, aber auch mit der Unternehmensführung und dem Team. Mit Hilfe des BeziehungsFlow können Unternehmen die Organisationsintelligenz fördern. Dies kann z. B. durch die Einsetzung von interdisziplinären Praxisgruppen (beispielsweise Lagerarbeiter und Vertrieb, Innendienst und Außendienst, etc.) geschehen, die selbständig an Aufgaben entlang des Beziehungsdreiecks arbeiten.

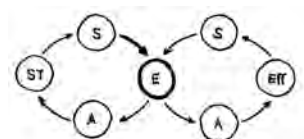
### „Entweder Oder“ versus „Sowohl als Auch“

Im Rahmen von Vorlesungen des Executive MBA Programm der Donau-Universität in Krems<sup>17</sup> lernten wir 1993/94 eine weitere Philosophie kennen, die unsere Sichtweise veränderte und die Entwicklung des BeziehungsFlow wesentlich mit beeinflusste: die damals neue Denkweise des „Sowohl als auch“. Sie wurde als die Denkweise des beginnenden dritten Jahrtausends bezeichnet. Einer der bekannten Vortragenden, der diese neue Denkweise vertrat, war Dr. Siegfried Buchholz<sup>18</sup>. Bei dieser neuen Denkweise geht es um Integration statt Trennung. War bisher alles fein säuberlich voneinander getrennt, so erfordern die Herausforderungen des vor uns liegenden gemeinsamen Marktes in Europa und die allgemeine Globalisierung auch die Vereinigung

<sup>17</sup> Zentrum MBA / General Management & Executive Education

*Human leadership in a changing world. Das Zentrum MBA General Management and Executive Education bietet innovative und nachhaltig orientierte General Management Programme für Führungskräfte und JungakademikerInnen in einer durch Globalisierung gekennzeichneten Wirtschaft. Im Mittelpunkt des seit 1991 etablierten Executive MBA Programms (EMBA) stehen die Inhalte Leadership und Financial Management und deren praktische Anwendung.*

<sup>18</sup> Dr. Siegfried Buchholz, geboren 1930 in Westfalen. Er war unter anderem Vice-President der BASF Cooperation in den USA und zuletzt Vorstandsvorsitzender der CONSTANTIA Industrieholding, Autor von zahlreichen Büchern und Publikationen, heute in Baden bei Wien lebend und als Managementberater tätig.



sonst eher gegensätzlich erscheinender Businessmodelle. Auch dieser Gedanke floss in das System BeziehungsFlow ein.

### **„Hard facts“ versus „Soft facts“**

Während bisher einerseits auf Effizienz, Controlling, Return on Investment und Shareholder Value, also Hard Facts, gesetzt wird, gibt es andererseits die Ansicht, ohne die Weiterentwicklung der Qualifizierung der MitarbeiterInnen, ohne qualitativ hochwertige Führungsarbeit im Personalbereich und ohne Teambildungsmaßnahmen, also Soft Facts, sei in Unternehmen kein Erfolg zu erreichen. Da gibt es die kühlen Rechner, die meinen, man müsse sich auf die Sache und die Zahlen konzentrieren. Ihnen entgegen stehen die „Personalisten“, die sich für mehr Motivation, mehr emotionale Bindung und bessere „Inner Relations“ einsetzen.

Während die einen sagen: „Emotionen haben im Geschäft keinen Platz, denn Motivation steht als Grundanforderung im Dienstvertrag“, kontern die anderen: „Hat niemand von euch den Bestseller *Emotionale Intelligenz* von Daniel Goleman<sup>19</sup> gelesen? Darin werden sensationelle Entdeckungen über die wirklichen Ausmaße der menschlichen Intelligenz beschrieben, für die die Emotion eine entscheidende Rolle spielt.“

Wer hat also Recht?

Beide Parteien haben Recht. Denn es gilt, im beginnenden dritten Jahrtausend sowohl das eine als auch das andere zu integrieren. Niemand wird bestreiten, dass Strategie, sachliche Effizienz, rasche Umsetzung und Kostenbewusstsein in jeder Hinsicht notwendig sind, um den erwarteten Firmenerfolg zu erzielen. Aber sachliche Effizienz schließt emotionale Effizienz nicht aus, im Gegenteil, beide sind fest miteinander verbunden und eine Trennung verhindert dauerhaften Erfolg. Es geht also um das „Sowohl als auch“.

### **„Externe Erfolgsfaktoren“ versus „Interne Erfolgsfaktoren“**

Zu den „Externen Erfolgsfaktoren“ wird vor allem strategisches Denken und Handeln gezählt. Anhänger dieser Richtung meinen: „Der Markt um uns herum verändert und

---

<sup>19</sup> Daniel Goleman (\* 1946 in Stockton, Kalifornien, USA) ist ein US-amerikanischer Psychologe, der als Wissenschaftsjournalist bekannt wurde. Er lehrte als klinischer Psychologe an der Harvard-Universität, war Herausgeber der Zeitschrift *Psychology Today* und ist seit mehreren Jahren Redakteur für *Psychology* und *Neurowissenschaften* bei der *New York Times*. Er wurde durch sein 1995 erschienenes Buch *EQ: Emotionale Intelligenz* berühmt, das international zum Bestseller wurde. 2006 ließ er mit *Soziale Intelligenz* ein Buch folgen, in dem zwischenmenschlicher Umgang und das Verhalten in sozialen Zusammenhängen im Vordergrund steht.

entwickelt sich immer rascher. Nur wer seine Strategie auf die Funktion dieser äußeren Kräfte ausrichtet, wird den Erfolg nicht vermeiden können.“

Andere glauben, nur die Entwicklung innerer Ressourcen garantiere den Erfolg. In vielen Erfolgsbüchern des letzten Jahrzehnts wurde uns suggeriert: „Der Erfolg ist in dir. Du bist ein schlummerndes Genie; wecke deine verborgenen Kräfte, dann kannst du alles erreichen.“

So gegensätzlich diese Meinungen auch sind, so haben doch beide Recht.

Ohne eine klare strategische Positionierung und das Herausstreichen seiner Einzigartigkeit ist ein Unternehmen im Verdrängungswettbewerb heute auf Dauer nicht konkurrenzfähig. Eine klare Position auf dem Markt zu beziehen, erfordert aber Mut. Und Mut kann man bekanntlich nicht kaufen. Mut heißt: etwas zu tun, obwohl man Angst davor hat. Angst ist eine Emotion, und die Überwindung von Angst ist nun einmal kein „Externer Erfolgsfaktor“, sondern erfordert eine große innere Triebkraft und die daraus resultierende Motivation – eben persönliche Reife – um grundlegende Veränderungen für eine erfolgreiche Zukunft in Angriff zu nehmen. Persönliche Reife kann aber nur im Inneren eines Menschen entstehen. Auch hier ist also das „Sowohl als auch“ erforderlich.

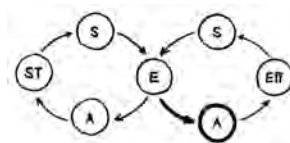
## **Zusammenfassung**

### **Das System BeziehungsFlow**

Der BeziehungsFlow ist ein dynamisches Modell, das die Verknüpfung von strategischen und operativen Erfolgsfaktoren darstellt. Er dient als **Brainware** für den Aufbau und die Pflege lebenslanger Kundenbeziehungen und stellt das **Betriebs-system** für **lebenslange** Kundenbeziehungen dar.

### **Die Basis**

Jedes Unternehmen ist Teil des Systems „Wirtschaft“, gleichzeitig ist es aber auch in sich selbst ein System. „Da draußen“ und „Da drinnen“ sind Teile desselben Systems. Diese wichtige, aber immer wieder vernachlässigte Tatsache für das Funktionieren von Systemen, also auch für das Funktionieren von Unternehmen als Ganzes, ist daher im BeziehungsFlow integriert.



## **Die lernende Organisation**

6 Disziplinen sind notwendig, um eine nachhaltige Veränderung in Systemen bzw. Organisationen herbeizuführen:

1. Systemdenken
2. Gemeinsame Visionen
3. Strategische Kommunikation
4. Persönliche Reife
5. Denkmodelle
6. Teamentwicklung

### **„Entweder Oder“ versus „Sowohl als Auch“**

Bei dieser Denkweise geht es um Integration statt Trennung. War bisher alles fein säuberlich voneinander getrennt, so erfordern die Herausforderungen des vor uns liegenden gemeinsamen Marktes in Europa und die allgemeine Globalisierung auch die Vereinigung sonst eher gegensätzlich erscheinender Businessmodelle:

### **„Hard facts“ versus „Soft facts“**

Im beginnenden dritten Jahrtausend gilt es, sowohl Strategie, sachliche Effizienz, rasche Umsetzung und Kostenbewusstsein mit emotionaler Effizienz zu verbinden.

### **„Externe Erfolgsfaktoren“ versus „Interne Erfolgsfaktoren“**

Sowohl eine klare Position auf dem Markt und die damit verbundenen Maßnahmen als auch die persönliche Reife von Führungskräften und MitarbeiterInnen sind für den Unternehmenserfolg unverzichtbar.

## Die 7 unumstößlichen Prinzipien des BeziehungsFlow

Im Laufe unserer jahrelangen Erfahrungen in der Wirtschaftswelt haben wir festgestellt, dass sich gewisse Fakten stets wiederholen, egal zu welcher Größenordnung oder Branche die Unternehmen, mit denen wir uns beschäftigten, gehörten. Wir stellten fest:

- Immer folgte auf ein bestimmtes Verhalten ein bestimmtes Resultat.
- Erfolge werden von bestimmten Wirkungsprinzipien bestimmt.

Diese Erkenntnis führte zu sieben unumstößlichen Prinzipien, die wir dem Beziehungs-Flow zugrunde legten.

### *Das erste Prinzip: Das Prinzip Einzigartigkeit*

*Geben Sie dem Kunden einen guten Grund, warum er gerade bei Ihnen kaufen soll. Am besten, noch bevor er ein einziges Produkt oder eine Dienstleistung gesehen hat.*

Um das zu erreichen, lautet die alles entscheidende Frage:

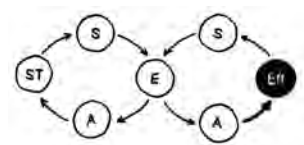
Wofür steht das Unternehmen, das Produkt oder die Dienstleistung und was ist daran einzigartig? Was unterscheidet es von allen anderen? Und was davon ist in den Köpfen der Kunden? Und, noch viel wichtiger: Was davon ist im Herzen der Kunden?

Von entscheidender Bedeutung ist es, sich klar zu machen, was in den Köpfen der Kunden vor sich geht. Weshalb steht scheinbar der Preis in ihrem Denken im Vordergrund? – Ganz einfach: Der Kunde wünscht sich Orientierung im Dschungel unüberschaubarer Vielfalt auf dem Markt. Wenn der Preis das einzige ist, woran er sich orientieren kann, gewinnt dieser immer mehr Gewicht.

### **Heben Sie sich ab von der Masse**

Ein Beispiel für Sie, geschätzter Leser:

Stellen Sie sich vor, Sie betreten am späten Abend eine Bar und möchten gerne mit einer der anwesenden Damen in Kontakt treten, in allen Ehren, versteht sich. Wie aber machen Sie die Dame Ihrer Wahl auf sich aufmerksam? Sie werden sich wahrscheinlich bemühen, sich durch Ihre ganz persönliche Note von der Masse der anwesenden Männer zu unterscheiden. Die Betonung Ihrer Einzigartigkeit macht Sie für die Dame interessant, und Sie wird lieber mit Ihnen in Beziehung treten als mit einem der anderen, der nur einer von vielen ist.



Verehrte Leserin, dasselbe gilt natürlich umgekehrt auch für Sie. Sie wissen, dass Ihre ganz persönliche Note Sie für das andere Geschlecht interessant macht, und die meisten von Ihnen beherrschen diese Kunst auch ganz ausgezeichnet.

### **Der Unterschied macht attraktiv**

Es ist also Ihre Einzigartigkeit, die dem Kunden einen guten Grund gibt, gerade bei Ihnen zu kaufen. Wer sich nicht unterscheidet, sollte einen sehr guten Preis haben, um auf dem Markt bestehen zu können, ist eine seit langem erprobte Erkenntnis von Jack Trout<sup>20</sup>, US-Experte für Überlebensstrategien im Verdrängungswettbewerb. Geben Sie deshalb Ihrem Kunden einen klar erkennbaren Grund, warum er sich – unabhängig vom Preis – gerade für Ihr Unternehmen entscheiden soll. Das macht Sie in den Augen des Kunden attraktiv, und ein paar Cent oder Euro mehr oder weniger verlieren an Bedeutung.

### **Unterscheidung statt Anpassung**

Bei einer ersten Strategie-Besprechung mit einem unserer Kunden entdeckte dieser das wunderschöne herbstliche Kürbisfeld hinter unserem Büro, mitten in der Stadt. Und plötzlich sagte er, gerade aus dem Fenster blickend: „Ah – ich verstehe, wenn ich einen Kürbis von diesem Kürbisfeld ganz nah heranzoomte, dann erkenne ich seine Einzigartigkeit; aber mitten im Feld liegend, ist er bloß einer von tausenden gelben Kürbissen!“



---

<sup>20</sup> Jack Trout, einer der bekanntesten Namen in der Welt der Marketingstrategie, ist Geschäftsführer von Trout & Partners und Chef eines weltweiten Netzes von Niederlassungen. Er gilt als Pionier auf dem Gebiet der Marktpositionierung. Er ist überaus beliebter Vortragender und Autor vieler Marketing-Klassiker. Trout & Partners berät unter anderem AT&T, IBM, Merck, Southwest Airlines und Wells Fargo Bank.





Ja, genauso ergeht es den meisten kleinen und mittleren Unternehmen (aber durchaus auch so manchem großen) auf dem Markt. Sie sind bloß eines von vielen, die scheinbar alle dasselbe anbieten. In Wirklichkeit steckt in den meisten Unternehmen etwas Einzigartiges; aber immer weniger Kunden bemerken das, weil das Angebot so groß ist und weil sie nicht darauf aufmerksam gemacht werden.

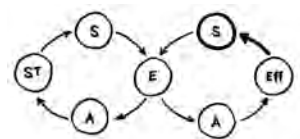
Statt sich der Konkurrenz unter allen Umständen anzupassen, stellen Sie daher lieber Ihre Einzigartigkeit groß heraus. Finden Sie heraus, wodurch Ihr Unternehmen sich – abgesehen vom Preis – von denen der Mitbewerber unterscheidet, und sagen Sie es Ihren Kunden ganz klar. Damit geben Sie ihnen den entscheidenden Grund, bei Ihnen zu kaufen, und der Preis tritt mehr und mehr in den Hintergrund.

### **Der Nutzen des Kunden**

Aber damit allein ist es noch nicht getan. Unsere Einzigartigkeit muss uns nicht nur von allen anderen Anbietern unterscheiden, sondern dem Kunden auch einen emotionalen Nutzen bringen. Meist bedeutet dies die Beseitigung eines Engpasses des Kunden.

### **Einen Engpass bei den Kunden beseitigen**

Es genügt aber leider nicht, einfach nur anders zu sein als die anderen. Aus diesem Irrglauben resultieren Werbeslogans wie: „Wir sind anders als alle anderen!“ Ja, gut,



aber wo, wie, in welcher Beziehung, und was habe ich als Kunde davon, dass Sie anders sind?

Eine gute Positionierungsstrategie ist nicht nur eine gute USP (Unique Selling Proposition), sondern beseitigt auch immer einen sachlichen oder emotionalen Engpass bei den Kunden. Dies ist eine wichtige Grundregel: Welches Problem kann Ihr Unternehmen für Ihre Kunden lösen?

## **Fokussierung**

Die Behebung eines Engpasses des Kunden funktioniert umso besser, je fokussierter Sie auf dem Markt auftreten. Konzentrieren Sie sich bei Ihrer Strategie und deren Kommunikation (Positionierung und Positionierungsstatement) auf ein Thema. Der Versuch, möglichst viele Zielgruppen anzusprechen, endet meist mit dem traurigen Ergebnis, dass sich eben gar keine Zielgruppe explizit angesprochen fühlt; wenn sich dann ein Kunde zu uns verirrt, ist das eher zufällig und keine klare Entscheidung, die er aus dem Wunsch heraus trifft, sein sachliches oder emotionales Problem zu lösen.

Was sich scheinbar als Verzicht darstellt, ist in Wirklichkeit ein immenser Gewinn. Denn die Konzentration auf ein Thema (ein Produkt, eine Dienstleistung, ein System usw.) bündelt auch die gesamten Kräfte des Unternehmens auf einen Punkt. Dadurch wird die Schlagkraft auf dem Markt gesteigert, und Sie können wie eine Pfeilspitze in den Markt eindringen: leicht, schnell und gezielt.

## **Die subjektive Wahrnehmung**

Menschen entscheiden subjektiv; sie können gar nicht anders, weil sie eben Subjekte sind. Diese subjektive Wahrnehmung entscheidet also auch darüber, ob der Kunde uns als einzigartig wahrnimmt oder nicht. Objektive Produktvergleiche interessieren Menschen kaum; nur 5% der Konsumenten orientieren sich daran. Das ist gleichzeitig eine große Herausforderung und eine große Chance!

Die Herausforderung besteht darin, dass es Ihnen nichts nützt, wenn Ihr Unternehmen, Ihr Produkt, Ihre Dienstleistung besser ist als die der Konkurrenz. Denn es geht nicht um objektive Qualität, sondern darum, was der Kunde subjektiv wahrnimmt.

Die Chance besteht darin, diesen Umstand für sich zu nutzen und in den Köpfen der Kunden überlegene Qualität zu erzeugen. Die überwiegende Mehrheit, auch das belegen Marktforschungen, kauft beim Marktführer. Was machen Sie also, wenn Sie nicht Marktführer sind? Sie müssen dem Kunden einen subjektiven Grund geben, Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung zu kaufen.

Ein kleines Beispiel aus der Welt der Küchenrollen:

Bounty, die erste Küchenrolle mit Struktur, verdrängte Clinex auf dem europäischen Markt vom ersten Platz. Und das, obwohl Clinex nachweisbar saugstärker und reißfester ist! Was ist geschehen?

Mit der Strategie „Die erste Küchenrolle mit Struktur“ gelang es Bounty, in den Köpfen der Kunden subjektiv überlegene Qualität zu erzeugen. In den Köpfen der Kunden spielte sich (rein subjektiv) folgendes ab: „Eine Küchenrolle mit Struktur muss besser sein als eine Küchenrolle ohne Struktur.“ Diese Schlussfolgerung ist für den Kunden völlig logisch und klar; so klar, dass Clinex nichts anderes übrig blieb, als sich vom europäischen Markt zurückzuziehen, obwohl deren Produkt nachweislich von besserer Qualität war.

*Geben Sie dem Kunden einen guten Grund, warum er gerade bei Ihnen kaufen soll. Am besten, noch bevor er ein einziges Produkt oder eine Dienstleistung gesehen hat.*

## **Zusammenfassung**

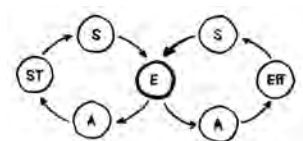
### **Erstes Prinzip: Das Prinzip Einzigartigkeit**

Geben Sie dem Kunden einen guten Grund, warum er sich gerade für Ihr Unternehmen entscheiden soll.

Heben Sie sich ab von der Masse.

Ein guter Grund für den Kunden, sich gerade für Ihr Unternehmen zu entscheiden, entsteht, wenn Sie:

- Die Einzigartigkeit Ihres Unternehmens klar kommunizieren
- Dem (potentiellen) Kunden damit einen emotionalen Nutzen bringen
- Einen sachlichen oder emotionalen Engpass des Kunden damit beseitigen
- Damit fokussiert auf dem Markt auftreten
- In den Köpfen der (potentiellen) Kunden damit überlegene Qualität erzeugen



## ***Das zweite Prinzip: Das Prinzip des Minimums***

*Finden Sie den begrenzenden Faktor und beheben Sie ihn!*

Das Gesetz des Minimums lautet: Der Faktor eines Systems, der sich im Minimum befindet, begrenzt das Ganze.

Dieses Gesetz geht zurück auf den berühmten deutschen Chemiker Justus von Liebig<sup>21</sup>, der das Liebig'sche Minimumgesetz zwar nicht erfand (es stammt von Carl Philipp Sprengel<sup>22</sup>, 1828), es jedoch erstmals niederschrieb und allgemein bekannt machte.

Es besagt, dass das Wachstum von Pflanzen durch die jeweils knappste Ressource eingeschränkt wird. Diese Ressource wird auch als Minimumfaktor bezeichnet. Unter Minimumfaktor versteht man den Ökofaktor (Licht, Wärme, CO<sub>2</sub>, Wasser, Nährstoff etc.), der im Verhältnis zu anderen Faktoren am wenigsten vorhanden ist; dieser stellt damit einen Mangelfaktor dar und wirkt sich auf den gesamten Organismus begrenzend aus. Es ist nicht möglich, den Minimumfaktor durch überreichlich vorhandene andere Faktoren zu kompensieren.

Was in der Landwirtschaft gilt, um optimales Pflanzenwachstum zu erzielen, gilt auch ganz allgemein für die Wirtschaft und für jedes Unternehmen, das ja ebenfalls ein lebender Organismus ist. Zwar geht es hier nicht um Ökofaktoren wie Wasser, Wärme und Licht, sondern um wirtschaftliche Faktoren und Ressourcen. Die Gesetzmäßigkeit bleibt aber die gleiche: Ein Mangel auf der einen Seite kann nicht durch überkompensierende Maßnahmen auf einer anderen Seite ausgeglichen werden.

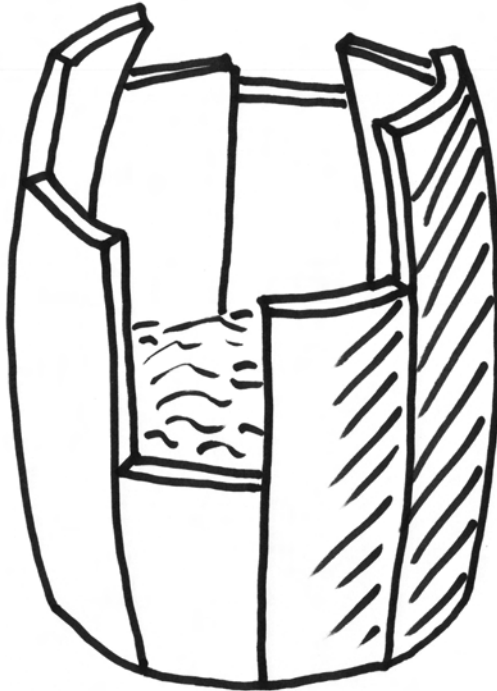
---

<sup>21</sup> Justus (von) Liebig (\* 12. Mai 1803 in Darmstadt; † 18. April 1873 in München) war ein deutscher Chemiker. In die Geschichte eingegangen ist Justus (von) Liebig als der bekannteste, berühmteste und erfolgreichste Chemiker seines Jahrhunderts und als Begründer der Organischen Chemie, der Agrikulturchemie und der Ernährungsphysiologie. Liebig's wichtigste Entdeckungen: Radikalthorie, Mineraldünger, Theorie der Isomerie, Fleischextrakt, Fünf-Kugel-Apparat, Silberspiegel, Superphosphat, Eisen-Nickel-Legierung, Chloroform und Chloral, Backpulver, Pyrogallol, Babynahrung

<sup>22</sup> Carl Philipp Sprengel (\* 29. März 1787 in Schillerslage; † 19. April 1859 in Regenwalde) war ein Ökonomierat, Landwirt, Professor, Fabrikant und Schriftsteller. Sprengel besuchte die Thaerschen Institute in Celle und Möglin und war seit 1808 als Ökonom in Sachsen und Schlesien tätig, studierte zwischen 1821 und 1824 in Göttingen Naturwissenschaften, habilitierte sich 1826 daselbst als Privatdozent der Ökonomie und Chemie und folgte 1831 einem Ruf als Professor der Landwirtschaft an das Carolinum in Braunschweig, von wo er 1839 als Generalsekretär der Ökonomischen Gesellschaft in Pommern nach Regenwalde ging. Hier gründete er eine höhere landwirtschaftliche Lehranstalt und eine Ackergerätefabrik.

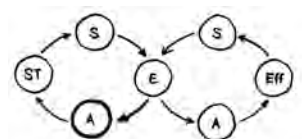
## Der Engpass begrenzt den Erfolg

Stellen Sie sich ein Fass vor, verehrte Leserin, geschätzter Leser, das eine Daube hat, die in halber Höhe abgebrochen ist. Wie hoch kann der Wasserspiegel im Fass steigen, wenn man versucht, es zu füllen? Richtig: Nicht weiter, als die abgebrochene Fassdaube hoch ist. Und würde man auch alle anderen Dauben ins Unermessliche erhöhen, so würde man doch keinen höheren Pegelstand erreichen.



Das zweite Prinzip des BeziehungsFlow lautet daher: Findet den begrenzenden Faktor! Es gilt herauszufinden, wo der Engpass ist – also die niedrigste Fassdaube. Nach dem Gesetz des Minimums geht dort die Effizienz verloren – egal wie hoch die anderen Fassdauben sind, sprich, wie hart Sie auch im Verkauf arbeiten.

Der begrenzende Faktor kann sich überall finden. Erfahrungsgemäß konzentrieren sich jedoch in den meisten Unternehmen alle Kräfte auf die direkte Kundenbeziehung, wenn das Unternehmensergebnis zu wünschen übrig lässt. Natürlich ist die direkte Kundenbeziehung, also Verkauf, Service, Beratung etc., von großer Bedeutung und darf auf keinen Fall vernachlässigt werden. Nur – wenn der Mangel auf einer anderen Ebene angesiedelt ist, werden alle Bemühungen, die direkten Kundenbeziehungen



zu verbessern, am Resultat nichts ändern. Im Gegenteil: es werden Ressourcen und Kraft vergeudet – genau wie beim Bauern, der im Glauben, seine Kartoffeln durch besonders fleißiges Wässern zu einer reichen Ernte führen zu können, in Wahrheit nur Fäulnis erreicht. Das Ergebnis: Zeit, Kraft und Wasser wurden vergeudet, aber keine Kartoffeln füllen im Herbst die Speicher.

Der BeziehungsFlow optimiert alle Faktoren rund um den Problemkreis Beziehungsdreieck. Das bedeutet, Mangelfaktoren werden angehoben, und es kann auch durchaus bedeuten, dass die überreichlich eingesetzten Faktoren zurückgeschraubt werden. Das ist auch gut so, denn das stellt Ressourcen und Energien für die Entwicklung der Mangelfaktoren bereit.

Denn: der Engpass begrenzt die Effizienz. Effizienz aber ist notwendig, um die Kundenbeziehungen in den „Flow“ zu bringen – was bedeutet: gute Erträge, angstfreies Agieren auf dem Markt und mehr Freude an der Arbeit.

### **Zusammenfassung**

#### **Das zweite Prinzip: Das Prinzip des Minimums**

Das Gesetz des Minimums lautet: Der Faktor eines Systems, der sich im Minimum befindet, begrenzt das Ganze.

Ein Mangel auf der einen Seite kann nicht durch überkompensierende Maßnahmen auf einer anderen Seite ausgeglichen werden.

Der Engpass begrenzt den Erfolg.

Das zweite Prinzip des BeziehungsFlow lautet daher: Findet den begrenzenden Faktor!

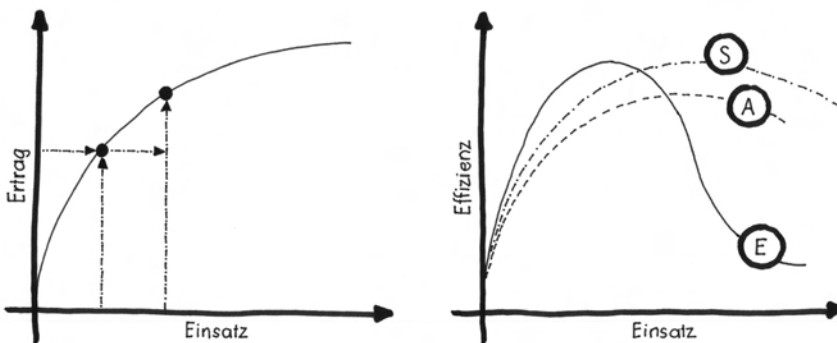
## Das dritte Prinzip: Das Prinzip des Optimums

*Vermeiden Sie die Übertreibung von Stärken – 80 % sind genug!*

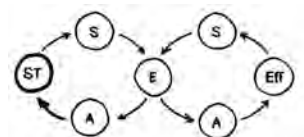
Das Gesetz des Optimums oder des abnehmenden Ertragszuwachses besagt, dass ein Mehreinsatz ab einer bestimmten Einsatzmenge abnehmende und schließlich sogar negative Ertragszuwächse bringt. Es wurde von Eilhard Alfred Mitscherlich<sup>23</sup> um 1909 erforscht und gilt auf dem Gemüsebeet genauso wie beim überproportionalen Benzinverbrauch beim Gasgeben bis zur Höchstgeschwindigkeitsgrenze des Autos. Es wirkt auch bei einer zu hohen Dosierung eines Waschmittels beim Wäsche waschen und es gilt genauso für die Effizienz von Kundenbeziehungen.

Der Mehreinsatz eines Faktors bei Konstanz der übrigen Faktoren bringt zunächst zunehmende Ertragszuwächse; ab einer bestimmten Einsatzmenge aber abnehmende und schließlich sogar negative Grenzerträge.

Oft machen Unternehmen den Fehler, einen Faktor herauszugreifen und diesen immer mehr zu forcieren. Erfahrungsgemäß sind diese Übertreibungen meist auf der Ebene der direkten Kundenbeziehungen angesiedelt (Verkauf, Produkt- und Preisgestaltung). Egal, ob es sich dabei um Aktivitäts-, Sach- oder Emotionsfaktoren handelt, ab einem gewissen Punkt mindern zusätzliche Bemühungen das Ergebnis. Die Investition in emotionale Faktoren beispielsweise wirkt sich zwar besonders schnell positiv aus, jedoch schlägt sie auch besonders signifikant ins Gegenteil um, sobald der Höhepunkt der Optimalkurve überschritten ist.



<sup>23</sup> Eilhard Alfred Mitscherlich (\* 29. August 1874 in Berlin, † 3. Februar 1956 in Paulinenaue, Kreis West-Havelland) war ein deutscher Bodenkundler und Agrarwissenschaftler.



## Die Optimalkurve

Die „Vorderseite“ der Optimalkurve wird bestimmt durch das Gesetz des Minimums, demzufolge der Ertrag mit Zunahme des Einsatzes bis zu einem Höchstwert (= Optimum) ansteigt. Solange das Optimum nicht erreicht ist, gilt „Grünes Licht“ für den Einsatz des jeweiligen Faktors.

Ist jedoch das Optimum überschritten, fällt die Kurve steil ab und ist trotz weiterhin steigenden Einsatzes immer von Ertrags- bzw. Nutzeffekts- und Qualitätsabnahmen gekennzeichnet. Das heißt: trotz erhöhtem Sach-, Personal- und Kosteneinsatz sinken nicht nur die Erträge pro Kunde, sondern wir verlieren sogar zunehmend Kunden.

Das dritte Prinzip des BeziehungsFlow lautet daher: Stopp, 80 % sind genug! Das gilt besonders im Bereich der Aktivitäten. Wir alle neigen dazu, den Arbeitseinsatz zu erhöhen, wenn es um das Erreichen von Zielen geht. Wer will schon als faul gelten? Verehrte Leserin, geschätzter Leser, wir wollen hier gewiss nicht der Faulheit das Wort reden; genauso wenig aber blindem Aktionismus. Ebenso wenig dem Perfektionismus, der meist erhöhten Arbeitseinsatz nach sich zieht, übersteigertem Qualitätsstreben und so weiter und so fort. Das System BeziehungsFlow macht Faktoren, die das Optimum überschritten haben, mit dem Instrument FlowControl<sup>24</sup> sichtbar und bringt sie auf Grund der gewonnenen Einsichten sanft wieder ins Lot, pardon – in den (Beziehungs-)Flow.

### **Zusammenfassung**

#### **Das dritte Prinzip: Das Prinzip des Optimums**

Das Gesetz des Optimums oder des abnehmenden Ertragszuwachses besagt, dass ein Mehreinsatz ab einer bestimmten Einsatzmenge abnehmende und schließlich sogar negative Mehrerträge bringt.

#### **Stopp, 80 % sind genug!**

Minimieren Sie Übertreibungen, besonders auf der Ebene der direkten Kundenbeziehungen.

<sup>24</sup> Der FlowControl ist das einzige Controlling-Instrument zur laufenden Überprüfung der Beziehungseffizienz. Diese kann auf personeller und auf Unternehmensebene gemessen werden. Sie können damit feststellen, wie weit Ihr Unternehmen und Ihre Mitarbeiter bereits im BeziehungsFlow sind. Mit dem FlowControl lernen Sie jene Bereiche kennen, in denen Engpässe bestehen. Sie beseitigen die Engpässe und kommen dadurch in den Flow. Siehe [www.lifetime.at](http://www.lifetime.at), Menüpunkt FlowControl



## ***Das vierte Prinzip: Das Prinzip der emotionalen Entscheidung***

*Bieten Sie dem Kunden einen erkennbaren emotionalen Nutzen!*

Eine Studie der Universität Münster hat ergeben, dass Kunden sich bei der Kaufentscheidung eher vom Gefühl als vom Verstand leiten lassen. Mittels moderner Diagnostik nachgewiesene cerebrale Durchblutungsprozesse in den für Emotionen bzw. rationales Denken zuständigen Teilen des Gehirns wurden daraufhin geprüft, ob Kaufentscheidungen vom Gefühl oder vom Verstand beeinflusst werden. Das Ergebnis: Starke Marken, so ein Sprecher der Universität, lösen geradezu ein emotionales Feuerwerk im Gehirn des Menschen aus.

In seinem Buch „Aus der Sicht des Gehirns“<sup>25</sup> schreibt der deutsche Gehirnforscher Gerhard Roth<sup>26</sup>: „Das limbische System<sup>27</sup> hat gegenüber dem rationalen corticalen System<sup>28</sup> das erste und das letzte Wort. Das erste beim Entstehen unserer Wünsche und Zielvorstellungen, das letzte bei der Entscheidung darüber, ob das, was sich Vernunft und Verstand ausgedacht haben, jetzt und so und nicht anders getan werden soll. Am Ende eines noch so langen Prozesses des Abwägens steht immer ein emotionales Für und Wider. Die Chance der Vernunft ist es, mögliche Konsequenzen unserer Handlungen so aufzuzeigen, dass damit starke Gefühle verbunden sind, denn nur durch sie kann Verhalten verändert werden.“

Gerhard Roth steht mit dieser Erkenntnis nicht allein; zahlreiche prominente europäische und amerikanische Hirnforscher sind zum gleichen Ergebnis gekommen.

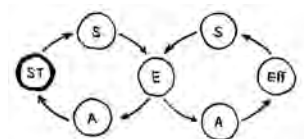
Wer sich mit unseren Hirnfunktionen näher auseinandersetzt, stellt Erstaunliches fest. Denken, Fühlen und Entscheiden sind nämlich untrennbar miteinander verbunden und

<sup>25</sup> Gerhard Roth, *Aus der Sicht des Gehirns*. Verlag: Suhrkamp; 3. Auflage (September 2003), ISBN-10: 3518583832, ISBN-13: 978-3518583838

<sup>26</sup> Gerhard Roth (\* 15. August 1942 in Marburg) ist ein prominenter deutscher Biologe. Roth studierte von 1963 bis 1969 als Stipendiat der Studienstiftung des deutschen Volkes in Münster und Rom Musikwissenschaft, Germanistik und Philosophie, worin er 1969 promoviert wurde. Danach studierte er Biologie, u. a. in Berkeley, Kalifornien; dieses Zweitstudium schloss er 1974 an der Universität Münster mit einer Promotion in Zoologie ab. Seit 1976 lehrt er als Professor für Verhaltensphysiologie an der Universität in Bremen, seit 1989 in der Funktion eines Direktors des dortigen Instituts für Hirnforschung.

<sup>27</sup> Das limbische System ist eine Funktionseinheit des Gehirns, die der Verarbeitung von Emotionen und der Entstehung von Triebverhalten dient. Dem limbischen System werden auch intellektuelle Leistungen zugesprochen.

<sup>28</sup> Die Großhirnrinde (lat. *Cortex cerebri*) ist die äußere, an Nervenzellen reiche Schicht des Großhirns (Telencephalon). Ihr wird die Fähigkeit zum logischen Denken zugeschrieben.



verlaufen im Wesentlichen unbewusst. Ohne Emotionen ist kein vernünftiges Handeln möglich. Auch wenn wir das nur ungern wahr haben wollen, weil wir so stolz auf unser logisches Denkhirn sind: Eine rein sachliche Entscheidung gibt es nicht.

Unser limbisches System (auch Reptilien- oder Stammhirn genannt) ist der entwicklungs geschichtlich älteste Teil des Gehirns und für unser Überleben zuständig. Es trifft in Abstimmung mit unserem Großhirn völlig unbewusst ständig überlebenswichtige Urteile: Gut oder schlecht für uns? Der Ausgang dieses Urteils bestimmt unsere Entscheidung, ohne dass wir dies stark beeinflussen können.

Wir tun, was positive Gefühle in uns auslöst, und meiden, was negative Gefühle hervorruft. Diese automatische Reaktion ist eine Überlebensgarantie, führt aber auch dazu, dass wir unser Leben angenehmer und schöner gestalten können. Wir sind „von Natur“ aus ständig auf der Suche nach angenehmen Emotionen, im privaten Leben ebenso wie im Geschäftsleben. Die moderne Gehirnforschung versichert uns, dass unser Gehirn die meisten Entscheidungen schon lange getroffen hat, bevor wir das bewusst wahrnehmen.

Dass Menschen keine Produkte, sondern Problemlösungen und die Erfüllung ihrer Wünsche und Träume kaufen, hat sich mittlerweile schon herumgesprochen. Und das ist nicht nur im Konsumenten-Geschäft so. Auch die (scheinbar so sachlichen) strategischen Entscheidungen in den Führungsetagen großer Unternehmen haben meist viel mit Emotionen zu tun, geht es doch dabei um Prestige, Macht und/oder berufliches Überleben. Und auch wenn es ums Geld geht, sind Entscheidungen in erster Linie emotional – Geld ist nämlich ebenfalls etwas, das sehr stark mit Emotionen behaftet ist, stellt es doch in der heutigen Welt unsere „Beute“ dar.

Dieses Wissen hat den BeziehungsFlow entscheidend mitgeprägt. Uns wurde klar, dass ein System für lebenslange Kundenbeziehungen nur dann funktionieren kann, wenn es diesem Umstand Rechnung trägt. Ja, mehr noch: die Emotionen wurden so zum zentralen Dreh- und Angelpunkt des BeziehungsFlow. Hierbei geht es nicht (wie teilweise in der Werbung oder bei manipulativen Verkaufstechniken) um das oberflächliche Ansprechen von Gefühlen, sondern um das Wahrnehmen von Menschen (sowohl internen als auch direkten Kunden) in ihrer ganz persönlichen Emotionswelt und die angemessenen Reaktionen darauf.

Dieses Prinzip des BeziehungsFlow kommt sowohl auf der strategischen Ebene bei der Strategiefindung zur Anwendung als auch in der praktischen Umsetzung auf den Ebenen des Managements, der internen und der direkten Kundenbeziehungen.

## **Zusammenfassung**

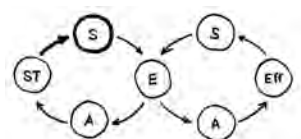
### **Das vierte Prinzip: Das Prinzip der emotionalen Entscheidung**

Kunden lassen sich bei der Kaufentscheidung eher vom Gefühl als vom Verstand leiten.

Denken, Fühlen und Entscheiden sind untrennbar miteinander verbunden und verlaufen im Wesentlichen unbewusst. Ohne Emotionen ist kein vernünftiges Handeln möglich.

Menschen kaufen keine Produkte oder Dienstleistungen, sondern Problemlösungen und die Erfüllung ihrer Wünsche und Träume.

Emotionen sind der zentrale Dreh- und Angelpunkt des BeziehungsFlow. Es geht dabei um das Wahrnehmen von Menschen (sowohl internen als auch direkten Kunden) in ihrer ganz persönlichen Emotionswelt und die angemessenen Reaktionen darauf.



## ***Das fünfte Prinzip: Das Prinzip der Erwartung***

*Versprechen Sie nur, was Sie übertreffen können!*

Eine Studie der Universität Trier<sup>29</sup> aus dem Jahr 2003 ergab, dass 51,5% der befragten Unternehmen davon ausgehen, dass steigende Kundenerwartungen eine der größten Herausforderungen für Unternehmen in der Zukunft sein werden. 61,1% der befragten Unternehmen rechnen auch mit einer sinkenden Kundenloyalität. Das hat seinen Grund darin, dass auf Grund von kürzeren Produktlebenszyklen, zunehmender Transparenz und schwieriger werdender persönlicher Beziehungen potentielle Wechselsituationen immer häufiger werden. Das senkt die Hürde, den Anbieter oder die Marke zu wechseln.

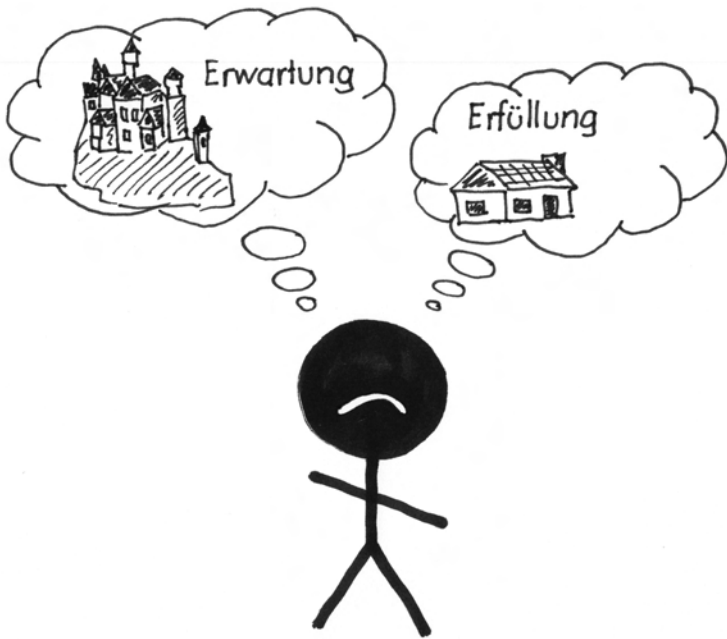
Mehr denn je wird also in Zukunft die Herausforderung darin bestehen, die Erwartungen des Kunden zu erfüllen, um wieder mehr Kundenloyalität zu erreichen.

Das Schlagwort dazu heißt „Kundenzufriedenheit“. Allgemein wird davon ausgegangen, dass es genügt, den Kunden zufrieden zu stellen, um als Gegenleistung für diese Zufriedenheit Loyalität zu erhalten. Aber wie die Erfahrung zeigt, ist dem nicht so – wie sonst könnte die Kundenloyalität mehr und mehr schwinden?

Erinnern wir uns an das Phänomen der subjektiven Wahrnehmung. Dieses Phänomen wird auch schlagend, wenn es um Kundenerwartungen und Kundenzufriedenheit geht.

---

<sup>29</sup> Die Universität Trier wurde am 15. Oktober 1970 nach 172jähriger Unterbrechung in Trier (Rheinland-Pfalz, D) neu gegründet. Heute werden 14.837 Studenten (Zahl vom Wintersemester 2005/06) in sechs Fachbereichen ausgebildet: FB I - Pädagogik, Philosophie, Psychologie (ca. 2100 Studierende), FB II - Sprach-, Literatur- und Medienwissenschaften (ca. 2700 Studierende), FB III - Ägyptologie, Geschichte, Klassische Archäologie, Kunstgeschichte, Papyrologie, Politikwissenschaft (ca. 1600 Studierende), FB IV - Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Mathematik, Informatik (ca. 3200 Studierende), FB V - Rechtswissenschaft (ca. 1700 Studierende), FB VI - Geographie, Geowissenschaften (ca. 1600 Studierende)



Offt wird der Weg gegangen, die vermeintlichen Erwartungen des Kunden durch permanentes Steigern der Qualität der Produkte oder Dienstleistungen bei gleichzeitiger Reduktion der Preise zu erfüllen. Dass dies eine tödliche Negativspirale ist, liegt auf der Hand – und der Kunde ist dadurch keineswegs zufrieden gestellt, sondern wird verwöhnt und steigert seine Ansprüche ständig, während seine Loyalität abnimmt. Damit ist genau jenes Szenario erreicht, das die Studie der Universität Trier ergeben hat.

Qualität ist nur das, was der Kunde als Qualität erlebt. Wie wir wissen, entscheiden Menschen subjektiv; sie können gar nicht anders, weil sie eben Subjekte sind.

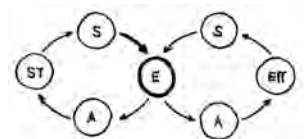
Der Kunde entscheidet subjektiv, was für ihn Qualität ist. Die Rechnung in seinem Kopf sieht so aus:

### **Geleistete Qualität**

**- erwarteter Qualität**

**= subjektiv wahrgenommene Qualität.**

Ist das Ergebnis seiner „Kopfrechnung“ Null, ist der Kunde „zufrieden“. Nur – was tut ein zufriedener Kunde für unser Unternehmen? Genau: Nichts! Dass seine Erwar-



tungen zu 100% erfüllt werden, ist für den Kunden nämlich eine Grundvoraussetzung. Kauft er z.B. ein Elektrogerät, packt es zu Hause aus, stöpselt es in die Steckdose ein und es funktioniert – wo soll da sein Aha-Erlebnis sein? Ist der Kunde zufrieden, so geht er befriedigt seiner Wege – ob er aber wiederkommt, ist fraglich. Denn schließlich haben auch andere Mütter schöne Töchter....

Anders liegt der Fall, wenn wider Erwarten das Elektrogerät nicht funktioniert, sobald es mit Strom versorgt ist. Was jetzt passiert, verändert die Rechnung im Kopf des Kunden: Unterm Strich steht jetzt ein dickes Minus. Der Kunde ist nicht nur unzufrieden, sondern verärgert! Und was tut er, wenn er verärgert ist? Das Gleiche, was wir dann alle tun – wir lassen unseren Ärger raus. Das bedeutet in der Praxis: der Kunde erzählt mindestens zehn Personen von seinem Missgeschick; womöglich fügt er noch hinzu: „Bei denen kaufe ich aber nichts mehr, und du gehst am besten erst gar nicht hin!“ Und schon haben wir elf Kunden verloren – mindestens, denn wir müssen davon ausgehen, dass die zehn negativ Informierten die Story ihrerseits wieder weiter erzählen.

Es stellt sich die berechtigte Frage: Was müssen wir tun, um den Kunden so zufrieden zu stellen, dass er nicht nur wiederkommt, sondern uns auch weiter empfiehlt?

Denn nur wenn das Ergebnis seiner „Kopfrechnung“ positiv ausfällt, wenn also unterm Strich ein „Plus“ steht, beflügelt das seine Emotion so, dass er uns weiter empfiehlt.

Um die Grunderwartung des Kunden zu erfüllen, müssen wir ihm das geben, was er auf Grund unserer Positionierung von uns (zu Recht) erwarten darf. Treten wir also beispielsweise mit einer Spezialistenposition auf dem Markt auf, so darf der Kunde von uns erwarten, nicht mit Null-Acht-Fünfzehn-Lösungen abgespeist zu werden, sondern dass wir Speziallösungen für ihn bereithalten. Was er bei einer solchen Position aber nicht erwartet, ist, dass diese Lösung billig ist; denn dass Speziallösungen ihren Preis haben, ist ihm klar.

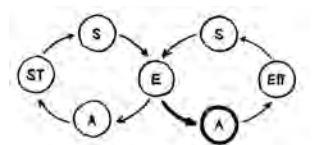
Wir können ihn also nicht mit besonders niedrigen Preisen begeistern; im Gegenteil, das würde bei ihm subjektiv sogar den Wert der Leistung schmälern. Wir können ihn aber auch nicht mit besonders hoher Qualität der Leistung begeistern, denn die erwartet er sich auf Grund der Positionierung ohnehin. Beide Versuche wären sowohl im Bezug auf die subjektive Wahrnehmung des Kunden als auch im Bezug auf die Wertschöpfung des Unternehmens kontraproduktiv.

Mit anderen Worten: Begeisterung des Kunden lässt sich nicht mit Sachfaktoren erreichen, sondern ausschließlich über die Emotion.

Anstatt immer mehr desselben zu tun, müssen wir also versuchen, eine emotionale Beziehung zum Kunden herzustellen – und das geschieht dann, wenn wir den Kunden, nämlich jeden einzelnen Kunden, als Individuum wahrnehmen und entsprechend auf ihn eingehen.

Deshalb lassen sich solche Maßnahmen auch nicht standardisieren, sondern müssen Bestandteil der Unternehmenskultur sein. Die Herausforderung liegt darin, alle Mitarbeiter des Unternehmens dafür zu sensibilisieren. Ein Lächeln, eine spontan angebotene Hilfestellung, ehrliches Interesse am Problem des Kunden können schon genügen, um den Kunden mehr als zufrieden zu stellen, ihn für das Unternehmen zu begeistern. Dann wird er dem Unternehmen auch die Treue halten. Natürlich verlieren Preis und Leistung dadurch nicht ihre Bedeutung, aber in der Wertigkeit des Kunden treten sie in den Hintergrund.

Da Emotion der Dreh- und Angelpunkt des BeziehungsFlow ist, haben wir diese Zusammenhänge rund um die Erwartungen des Kunden zum Prinzip für den BeziehungsFlow gemacht. Wird dieses Prinzip missachtet, ist es nicht möglich, den BeziehungsFlow in Gang zu setzen.



## **Zusammenfassung**

### **Das fünfte Prinzip: Das Prinzip der Erwartung**

Qualität ist nur das, was der Kunde als Qualität erlebt. Wie wir wissen, entscheiden Menschen subjektiv; sie können gar nicht anders, weil sie eben Subjekte sind.

Der Kunde entscheidet subjektiv, was für ihn Qualität ist. Die Rechnung in seinem Kopf sieht so aus:

#### **Geleistete Qualität**

**– erwarteter Qualität**

**= subjektiv wahrgenommene Qualität.**

Nur wenn das Ergebnis seiner „Kopfrechnung“ positiv ausfällt, wenn also unterm Strich ein „Plus“ steht, beflügelt das seine Emotion so, dass er immer wieder kommt und uns weiter empfiehlt.

Begeisterung des Kunden lässt sich nicht mit Sachfaktoren erreichen, sondern ausschließlich über die Emotion.

Wir müssen eine emotionale Beziehung zum Kunden herstellen, indem wir ihn als Individuum wahrnehmen und entsprechend auf ihn eingehen.

Solche Maßnahmen lassen sich nicht standardisieren, sondern müssen Bestandteil der Unternehmenskultur sein.



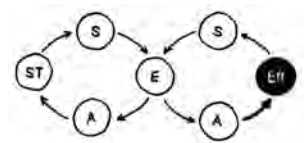
## ***Das sechste Prinzip: Das Prinzip Liebe***

*Lieben Sie Ihre Strategie, Ihre Kunden (interne und externe), Ihre Produkte und Dienstleistungen, und schaffen Sie im Unternehmen die Voraussetzungen, die es auch Ihren Mitarbeitern ermöglichen, sie zu lieben!*

Das Prinzip Liebe stammt aus dem wichtigsten Buch unserer europäischen Zivilisation: der Bibel. Aus diesem Buch stammt das Hohelied der Liebe, das ich Ihnen, verehrte Leserin, geschätzter Leser, zur Einstimmung auf das Thema nahe bringen möchte:

### **Erster Brief des Apostel Paulus an die Korinther 12,31.13,1-13.**

*Strebt aber nach den höheren Gnadengaben! Ich zeige euch jetzt noch einen anderen Weg, einen, der alles übersteigt: Wenn ich in den Sprachen der Menschen und Engel redete, hätte aber die Liebe nicht, wäre ich dröhnendes Erz oder eine lärmende Pauke. Und wenn ich prophetisch reden könnte und alle Geheimnisse wüsste und alle Erkenntnis hätte; wenn ich alle Glaubenskraft besäße und Berge damit versetzen könnte, hätte aber die Liebe nicht, wäre ich nichts. Und wenn ich meine ganze Habe verschenkte, und wenn ich meinen Leib dem Feuer übergäbe, hätte aber die Liebe nicht, nützte es mir nichts. Die Liebe ist langmütig, die Liebe ist gütig. Sie ereifert sich nicht, sie prahlt nicht, sie bläht sich nicht auf. Sie handelt nicht ungehörig, sucht nicht ihren Vorteil, lässt sich nicht zum Zorn reizen, trägt das Böse nicht nach. Sie freut sich nicht über das Unrecht, sondern freut sich an der Wahrheit. Sie erträgt alles, glaubt alles, hofft alles, hält allem stand. Die Liebe hört niemals auf. Prophetisches Reden hat ein Ende, Zungenrede verstummt, Erkenntnis vergeht. Denn Stückwerk ist unser Erkennen, Stückwerk unser prophetisches Reden; wenn aber das Vollendete kommt, vergeht alles Stückwerk. Als ich ein Kind war, redete ich wie ein Kind, dachte wie ein Kind und urteilte wie ein Kind. Als ich ein Mann wurde, legte ich ab, was Kind an mir war. Jetzt schauen wir in einen Spiegel und sehen nur rätselhafte Umriss, dann aber schauen wir von Angesicht zu Angesicht. Jetzt erkenne ich unvollkommen, dann aber werde ich durch und durch erkennen, so wie ich auch durch und durch erkannt worden bin. Für jetzt bleiben Glaube, Hoffnung, Liebe, diese drei; doch am größten unter ihnen ist die Liebe.*



Aber nicht nur die Bibel, alle großen und weniger großen Dichter aller Zeiten, unzählige Philosophen und Wissenschaftler beschäftigen sich intensiv mit dem Thema Liebe.

Die Quintessenz all dieser Bemühungen, ein emotionales Phänomen in Worten zu beschreiben, kann man in Kurzform diversen Lexika entnehmen:

*... Liebe ist die mit der menschlichen Existenz gegebene Fähigkeit, eine intensive gefühlsmäßige, zumindest der Vorstellung nach auf Vertrauen und Dauer angelegte und entsprechend positiv erlebte Beziehung zu einem anderen Menschen zu entwickeln... ...Gefühlsmäßige Beziehungen zu anderen Lebewesen, zu Sachen, Tätigkeiten oder Ideen fallen ebenfalls unter den Begriff Liebe. (Quelle: Meyer's Lexikon)*

*Unter „Liebe“ verstehen wir eine starke emotionale Hinwendung zu einem anderen Menschen oder auch einem Tier, im weiteren Sinne ebenso zu Personengruppen, Dingen und Ideen. (Quelle: Encarta 98 Enzyklopädie)*

Bei Immanuel Kant<sup>30</sup> wird die Liebe als ethische<sup>31</sup> Grundhaltung mit den Begriffen Achtung und Würde verknüpft.

Liebe ist also nicht nur als reine Emotion zu verstehen, sondern genauso als willentliche Entscheidung für jemanden oder etwas. So heißt es beispielsweise in der Formel der kirchlichen Trauung: „Ich WILL dich lieben, achten und ehren...“. Das ist nicht von ungefähr so; wäre die Liebe auf das reine emotionale Erleben gegründet, hätte sie nur wenig Chancen, in den Anforderungen des täglichen Alltags zu bestehen.

Dass eine Mutter ihr Kind liebt, scheint eine Selbstverständlichkeit zu sein; dennoch steht auch hier ZUERST eine willentliche Entscheidung, das Kind haben zu wollen (egal, ob diese Entscheidung vor oder nach der Zeugung fällt), und auf der Basis

---

<sup>30</sup> Immanuel Kant (\* 22. April 1724 in Königsberg; † 12. Februar 1804 ebenda) ist einer der bedeutendsten Philosophen. Sein Werk Kritik der reinen Vernunft kennzeichnet den zentralen Wendepunkt in der Philosophiegeschichte und den Beginn der modernen Philosophie. Mit seinem kritischen Denkansatz (Sapere aude – Habe Mut zu wissen) ist Kant der wohl wichtigste Denker der deutschen Aufklärung.

<sup>31</sup> Die Ethik (griechisch *ἠθικὴ (ἐπιστήμη)*), „die Sittliche [Wissenschaft]“, von *ἦθος*, *éthos*, „gewohnter Sitz; Gewohnheit, Sitte, Brauch; Charakter, Sinnesart“, vergleiche lateinisch *mos*) ist eines der großen Teilgebiete der Philosophie. Die Ethik bezeichnet man auch als „praktische Philosophie“, da sie sich mit dem menschlichen Handeln befasst. Die allgemeine Ethik - die im Folgenden einfach als Ethik bezeichnet wird - stellt Kriterien für gutes und schlechtes Handeln und die Bewertung seiner Motive und Folgen auf. Die philosophische Disziplin Ethik (die auch als ‚Moralphilosophie‘ bezeichnet wird) sucht nach Antworten auf die Frage, wie in bestimmten Situationen gehandelt werden soll. Die einfachste und klassische Formulierung einer solchen Frage stammt von Immanuel Kant: Was soll ich tun?

dieser willentlichen Entscheidung entwickeln sich liebevolle Gefühle und schließlich Liebe.

Darüber hinaus bedeutet Liebe auch, für den geliebten Menschen, die geliebte Sache etwas zu TUN. Fehlt dieser Impuls, können wir nicht von Liebe sprechen. Damit aber wird Liebe von etwas Abstraktem erst zur gelebten Wirklichkeit.

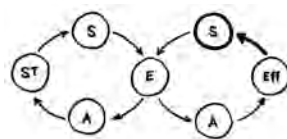
Auf der Basis dieser Erkenntnisse wird Liebe im BeziehungsFlow zum Prinzip. Das ist kein Versuch, das Thema „lebenslange Kundenbeziehungen“ zu „verlieblichen“, sondern eine Grundvoraussetzung für deren Gelingen.

Liebe im Sinne von Wertschätzung und Achtung und als ethische Grundhaltung spielt im BeziehungsFlow eine wichtige Rolle, ebenso als willentliche Entscheidung, auf deren Basis sich eine emotionale Beziehung entwickeln kann, und das Umsetzen von Liebe in die Tat.

Ziel des BeziehungsFlow ist genau das: Auf Vertrauen und Dauer angelegte, positive Beziehungen zu anderen Menschen (internen und externen Kunden), zu Dingen (Produkten, Dienstleistungen), Tätigkeiten (Verkauf, Service, Beratung, Dienstleistung) und Ideen (Strategie, Taktik, Vision, Mission) herzustellen. Dafür aber ist die Grundvoraussetzung Liebe.

### **Liebe zur Strategie**

Eine Unternehmensstrategie, ist sie erst einmal entwickelt und in Form der Positionierung formuliert, braucht Liebe. Denn wie soll sie in die Köpfe und Herzen der Kunden gelangen, wenn wir sie nicht zunächst einmal in unsere eigenen Köpfe und (vor allem) Herzen aufnehmen? Es sollte nicht schwer fallen, die Positionierung zu lieben, drückt sie doch unsere Einzigartigkeit auf diesem Planeten aus! Und zwar die ganz persönliche Einzigartigkeit genauso wie die Einzigartigkeit des Unternehmens – die ja nur aus den einzigartigen Ressourcen und Charakteristika der Unternehmensführung und deren Mitarbeitern resultiert. Die Positionierung sollte also zu Recht alle im Unternehmen Tätigen mit großem Stolz, mit Freude und Liebe erfüllen. Zu einem „Love-Brand“, also einer Marke, die im limbischen System des Kunden ein Feuerwerk an Emotionen auslöst, kann eine Positionierung nur dann werden, wenn auch unser eigenes Herz dafür brennt. Und es wird dafür brennen – unter der Voraussetzung, dass wir zuerst eine willentliche Entscheidung für sie treffen im Sinne von: „Ja, ich will!“ Auf dieser Entscheidung kann sich dann das emotionale Erleben „Liebe“ entwickeln, das uns dazu bewegt („motiviert“<sup>32</sup>), auch etwas für die Strategie zu tun.



## **Liebe zu den Produkten und Dienstleistungen**

Lieben Sie Ihre Produkte und Dienstleistungen – sie sind ja ein Teil Ihrer selbst und Ihres Lebens. Ihr ganz individueller Produktmix, Ihre ganz individuelle Produktpräsentation ist unverwechselbarer Ausdruck Ihrer Persönlichkeit ebenso wie der Persönlichkeit Ihres Unternehmens. Ihre Dienstleistung kann von niemandem sonst genau so erbracht werden wie von Ihnen. Sie kreieren Sie jedes Mal neu und jedes Mal anders, so, wie nur Sie in diesem Moment es können. Dasselbe gilt für den Verkauf. Produkte und Dienstleistung sind also Ihre Schöpfung und die Ihres Teams.

Auch der Liebe zu Produkten und Dienstleistungen geht eine willentliche Entscheidung voran: „Ja, ich will genau diese Produkte verkaufen; ja, ich will genau diese Dienstleistungen anbieten!“ Auch diese Entscheidung muss auf der Grundlage der gewählten Strategie mit allen in Unternehmen Beschäftigten abgestimmt werden, soll daraus Liebe entstehen. MitarbeiterInnen und VerkäuferInnen, denen ihre Produkte egal sind, werden in den Herzen der KundInnen kaum Liebe dafür wecken können. Es ist ihnen dann nämlich auch egal, ob sie sie verkaufen oder nicht (es sei denn, sie leben von Provisionen). Dienstleister, denen die von ihnen erbrachten Dienstleistungen egal sind, wirken sich für das Unternehmen eher als Negativfaktor aus (klassisches Beispiel: Die Friseurin, die sich über den Kopf der Kundin hinweg mit ihrer Kollegin unterhält, ohne dem Haar der Kundin einen Blick zu schenken).

Es ist leicht, Produkte zu lieben, die wir selbst hergestellt haben – da ist der Bezug zum persönlichen Selbstaussdruck noch greifbar, wir spüren in den Produkten unsere eigene Energie; aber auch industriell gefertigte Massenware kann sich in unseren Händen in etwas ganz Besonderes verwandeln – es kommt nur darauf an, wie wir damit umgehen.

## **Liebe zu den internen Kunden**

Was wäre ein Unternehmen ohne seine MitarbeiterInnen? Genau – es würde wahrscheinlich gar nicht existieren. Unsere MitarbeiterInnen sind der wichtigste Faktor für den Erfolg des Unternehmens. Deshalb sollten wir uns auch für unsere Mitarbei-

---

<sup>32</sup> *Motivation (lateinisch movere = bewegen; PPP = motum; motus = die Bewegung) bezeichnet in den Humanwissenschaften sowie in der Ethologie einen Zustand des Organismus, der die Richtung und die Energetisierung des aktuellen Verhaltens beeinflusst. Mit der Richtung des Verhaltens ist insbesondere die Ausrichtung auf Ziele gemeint. Energetisierung bezeichnet die psychischen Kräfte, welche das Verhalten antreiben. Ein Synonym von „Motivation“ ist „Verhaltensbereitschaft“, ein Mangel an Motivation wird informell auch als „Innerer Schweinehund“ bezeichnet.*

terInnen erst einmal willentlich entscheiden; und das nicht nur beim Einstellungsgespräch, sondern laufend, jeden Tag neu.

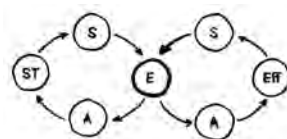
Lieben Sie Ihre MitarbeiterInnen, auch die unbequemen; denn wenn Sie das tun, werden sie mit der Zeit weniger unbequem werden und bessere Leistungen erbringen – und das wiederum bedeutet eine nachhaltige Steigerung der Lebensqualität von Unternehmern, Führungskräften, Mitarbeitern und deren externen Kunden.

Wie stellen wir es aber in der Praxis an, unsere MitarbeiterInnen zu lieben? Nun, es bedeutet nicht, den anderen mit einer rosaroten Brille anzuschauen, die seine Fehler übersieht. Es bedeutet aber, grundsätzlich die Würde des anderen zu achten, ihm unabhängig von der Stellung im Unternehmen mit persönlichem Respekt zu begegnen. Wir können MitarbeiterInnen in einer Weise fordern und fördern, wie sie es im Moment brauchen, um sich mit dem Unternehmen zu entwickeln, dabei aber sowohl Überforderung als auch Unterforderung vermeiden. Die Liebe zu den MitarbeiterInnen äußert sich auch darin, ihre Liebe zur Strategie, zu Produkten und Dienstleistungen zu fördern und die dafür notwendigen Maßnahmen zu treffen, anstatt sich darauf zu verlassen, dass sie sich schon daran gewöhnen werden. Auch Respekt vor der individuellen Leistung eines jeden Mitarbeiters gehört dazu, unabhängig davon, wo im Getriebe des Unternehmens er sich befindet – denn jeder im Unternehmen leistet seinen Beitrag dazu, dass das Unternehmen erfolgreich sein und bleiben kann.

Das alles muss aber auch ausgesprochen werden; was würde eine Ehefrau von ihrem Mann halten, der sie zwar seit 35 Jahren liebt, achtet und schätzt, es ihr aber kein einziges Mal gesagt hat? Wahrscheinlich würde sie denken, dass sie ihm gleichgültig ist, und entsprechend mit immer mehr Verbitterung reagieren. Sie können Ihren MitarbeiterInnen ruhig sagen, wie sehr Sie sie schätzen und wie wertvoll sie für das Unternehmen sind; das aber nicht aus Kalkül, sondern aus ehrlichem Herzen.

### **Liebe zu den externen Kunden**

Lieben Sie ihre Kunden – und zwar jeden einzelnen von ihnen, auf Grund einer willentlichen Entscheidung, die Sie jedes Mal treffen, wenn Sie mit einem Kunden zu tun haben – egal, ob am Telefon, wenn Sie mit ihm korrespondieren oder im persönlichen Kontakt. Freuen Sie sich jedes Mal, wenn ein Kunde etwas von Ihnen will, denn damit hält er ihr Unternehmen am Leben. In vielen Unternehmen beschleicht uns nämlich als Kunde das Gefühl, dass wir nicht wirklich willkommen sind und am besten möglichst schnell wieder verduften sollten; das Gefühl, dass es eine Gnade ist, unser Geld in diesem Unternehmen ausgeben zu dürfen; dass wir, wenn überhaupt, im besten Fall als „Cash-Cow“ geduldet werden. Sie wollen sicher nicht, dass Ihre



Kunden sich auch so fühlen. Dafür bedarf es aber der „ethischen Grundeinstellung“ der Liebe. Liebe heißt Ja-Sagen; sagen wir also auch dann Ja zu unserem Kunden, wenn er uns bei einer wichtigen Tätigkeit unterbricht – denn es kann keine wichtigere Tätigkeit für ein Unternehmen geben, als für den Kunden da zu sein. Ja-Sagen bedeutet auch, sich wirklich ehrlich für den Kunden als Menschen zu interessieren, für seine Probleme und dafür, wie wir ihm helfen können, sie zu lösen. Die Dankbarkeit des Kunden für dieses einfache Interesse wird ihn veranlassen, unserem Unternehmen die Treue zu halten, auch wenn wir einmal nicht den besten Preis haben.

Das heißt aber nicht, dass wir den Kunden zum „König“ erheben sollen; es bedeutet etwas anderes und gleichzeitig mehr. Wenn wir dem Kunden ehrlich von Mensch zu Mensch begegnen – auf gleicher Ebene also – machen wir ihn zu unserem Partner. Wir orientieren uns nicht nur an ihm, wir geben ihm auch Orientierung, nicht zuletzt auf Grund der Positionierung: er weiß dann nämlich, was wir für ihn tun können und was nicht.

Auch Lieferanten, Vertriebspartner, Investoren und Geldgeber gehören zu unseren externen Kunden. Selbstverständlich verdienen auch sie unsere Achtung und unseren Respekt sowohl vor ihrer Person als auch vor ihrer Funktion. Ohne sie könnte unser Unternehmen wohl kaum bestehen. Würdigen wir diesen Umstand und gehen wir entsprechend auf diese externen Kunden zu und auf sie ein.

### **Liebe zum Mitbewerb**

Jetzt schlägt's aber dreizehn! werden Sie jetzt vielleicht denken. Den Mitbewerb lieben, die Konkurrenz?! Aber warum eigentlich nicht? Der Mitbewerb ist sowieso da, eine stete Konstante in unseren unternehmerischen Überlegungen. Er verschwindet nicht einfach, wenn wir ihn fürchten oder ablehnen. Es schadet nicht, ihn wachsam zu beobachten; es schadet aber ganz bestimmt, Schlamm Schlachten gegen ihn zu inszenieren, üble Nachrede zu führen und gezielte Seitenhiebe auszuteilen (Werbung). Warum das schadet? Nun, die Energie, die wir dafür verbrauchen, und sei es auch nur, um uns zu ärgern oder zu fürchten, fehlt uns für unser eigenes Unternehmen. Dort könnten wir sie aber gut gebrauchen.

Es ist gut, über den Mitbewerb informiert zu sein; wenn wir aber mit einer klaren Strategie und Positionierung auf dem Markt Stellung beziehen, brauchen wir ihn nicht mehr zu bekämpfen. Dann nämlich behaupten wir auch ohne Kampf unseren Platz. Und wer weiß, vielleicht ist es sogar möglich, die eine oder andere strategische Kooperation mit einem Mitbewerber einzugehen und so die Durchschlagskraft auf dem Markt zu bündeln.

So mancher große Konzern hat mit seinem Werbeetat schon den Markt für so manchen kleinen Nischenanbieter aufbereitet. Bevor wir den Mitbewerb also in Bausch

und Bogen verteufeln, sollten wir einmal darüber nachdenken, wie wir ihn für uns nutzbar machen können, wie wir Netzwerke aufbauen können, statt unsere Energie im Preis- und Konkurrenzkampf zu verschwenden.

## Partnerschaft

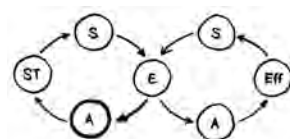
Der große Brockhaus definiert Partnerschaft als Prinzip des vertrauensvollen Zusammenwirkens zwischen Personen, Organisationen oder auch Staaten, die ihre Ziele nur gemeinsam unter gegenseitiger Kompromiss- bzw. Konsensbereitschaft, auch unter Einsatz entsprechender institutionalisierter Konflikt- und Kompromissregelung erreichen können. Da Liebe die Fähigkeit ist, eine auf Vertrauen und Dauer angelegte und positive Beziehung zu einem anderen Menschen zu entwickeln, ist sie auch die Grundlage jeder Partnerschaft, egal, ob privat oder geschäftlich.

Was bedeutet das für unser Unternehmen?

Auch ein Unternehmen kann seine Ziele nur in „vertrauensvollem Zusammenwirken“ mit anderen erreichen. Ein Unternehmen ist ohne MitarbeiterInnen, ohne Lieferanten und Geldgeber genau so wenig lebensfähig wie ohne Kunden; ja sogar die Kooperation mit dem Wettbewerb zum Zweck der gemeinsamen Zielerreichung kann ein vitales Unternehmensinteresse darstellen.

Damit Partnerschaft möglich wird, braucht es zunächst einmal ein gemeinsames Ziel. Dieses gemeinsame Ziel ergibt sich auf der Ebene der internen Kundenbeziehungen durch die Unternehmensstrategie und die Positionierung. Nur wenn alle im Unternehmen partnerschaftlich auf dieses Ziel hinarbeiten, kann es auch erreicht werden. Dazu gehört auch, dass das gesamte Team des Unternehmens gemeinsam mit dem Kunden daran arbeitet, ihm bei der Lösung seiner Probleme zu helfen, was wiederum nur in Partnerschaft mit dem Kunden wirklich möglich ist. Leben wir diese Partnerschaft mit dem Kunden nicht, können wir seine Probleme nicht lösen helfen, sondern verkaufen ihm bloß Waren und Dienstleistungen.

Damit wir aber die Kundenprobleme lösen und ihm so zu einem besseren Leben bzw. zu besseren Geschäften verhelfen können, muss der Kunde sich an der Problemlösung beteiligen – indem er zum Beispiel sein Problem klar darlegt, reklamiert, wenn die Leistung oder Ware ihm nicht entspricht und ehrlich Feedback gibt. Dazu gehört Vertrauen, eine weitere grundlegende Bedingung für Partnerschaft. Dieses Vertrauen wiederum erwerben wir, indem wir den Kunden lieben (siehe oben) und auch ihm Vertrauen entgegen bringen. Auf dieser Basis kann sich Partnerschaft entwickeln und damit eine dauerhafte Kundenbeziehung.



## **Zusammenfassung**

### **Das sechste Prinzip: Das Prinzip Liebe**

#### **Liebe zur Strategie**

Zu einem „Love-Brand“, also einer Marke, die im limbischen System des Kunden ein Feuerwerk an Emotionen auslöst, kann eine Positionierung nur dann werden, wenn auch unser eigenes Herz dafür brennt.

#### **Liebe zu den Produkten und Dienstleistungen**

Lieben Sie Ihre Produkte und Dienstleistungen. Ihr ganz individueller Produktmix, Ihre ganz individuelle Produktpräsentation ist unverwechselbarer Ausdruck Ihrer Persönlichkeit ebenso wie der Persönlichkeit Ihres Unternehmens.

#### **Liebe zu den internen Kunden**

Lieben Sie Ihre MitarbeiterInnen! Sie sind der wichtigste Faktor für den Erfolg des Unternehmens. Deshalb sollten wir uns auch für unsere MitarbeiterInnen erst einmal willentlich entscheiden.

#### **Liebe zu den externen Kunden**

Lieben Sie ihre Kunden – und zwar jeden einzelnen von ihnen. Freuen Sie sich jedes Mal, wenn ein Kunde etwas von Ihnen will, denn damit hält er Ihr Unternehmen am Leben. Auch Lieferanten, Vertriebspartner, Investoren und Geldgeber gehören zu unseren externen Kunden, ohne die unser Unternehmen nicht existieren könnte.

#### **Liebe zum Wettbewerb**

Begegnen wir auch dem Wettbewerb mit Liebe und überlegen wir, wie wir ihn für uns nutzbar machen können, wie wir Netzwerke aufbauen können, statt unsere Energie im Preis- und Konkurrenzkampf zu verschwenden.

#### **Partnerschaft**

Damit Partnerschaft möglich wird, braucht es ein gemeinsames Ziel. Dieses gemeinsame Ziel ergibt sich auf der Ebene der internen Kundenbeziehungen durch die Unternehmensstrategie und die Positionierung.



## ***Das siebte Prinzip: Das Prinzip Passivität***

*Nutzen Sie die Lücke zwischen Vision und gegenwärtiger Realität als Energiequelle!*

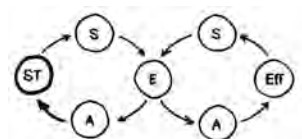
Veränderung tut weh. Jeder von uns kennt das, sowohl aus dem privaten wie aus dem beruflichen Bereich. Wenn wir uns verändern müssen, ja sogar, wenn wir es wollen, verursacht uns das Schmerz. Ja, je dringender wir es wollen, desto mehr Schmerz verursacht es – denken Sie nur an den Raucher, der das Rauchen aufgeben will. Schuld an diesem Leiden ist nicht nur, wie Mediziner heute einhellig bestätigen, die Sucht nach dem Gift Nikotin. Nein, Schuld trägt ein Phänomen, das uns bei jeder Veränderung, egal in welchem Bereich, begegnet.

In unseren Projekten begegnen wir diesem Phänomen ebenfalls immer wieder. Werden die neue Firmenstrategie und die neue Positionierung auch freudig begrüßt und die strategische Positionierung von Personen und Produkten bzw. Dienstleistungen eifrig betrieben, so will doch oft und oft die Umsetzung der neuen Strategie nur zögernd gelingen. Widerstände seltsamer Natur treten plötzlich auf. Zweifel tauchen auf; Entscheidungen werden hinausgeschoben; unerwartete Hindernisse stellen sich in den Weg; es wird einfach immer schwieriger, etwas zu Ende zu bringen. Kurz und gut, die anfängliche Begeisterung versickert in lähmender Passivität.

Was ist geschehen?

Die strategische (Neu-) Positionierung eines Unternehmens auf dem Markt stellt immer eine Veränderung dar; selbst wenn die zugrunde liegende Taktik und Strategie auch vorher schon in ähnlicher Form vorhanden war, stellt der neue Auftritt des Unternehmens einen entscheidenden Einschnitt dar. Es gibt plötzlich ein „Vorher“ und ein „Nachher“. Altgewohnte Unterlagen und Arbeitsabläufe verändern sich; Unsicherheit macht sich breit, bei den MitarbeiterInnen ebenso wie bei der Unternehmensführung.

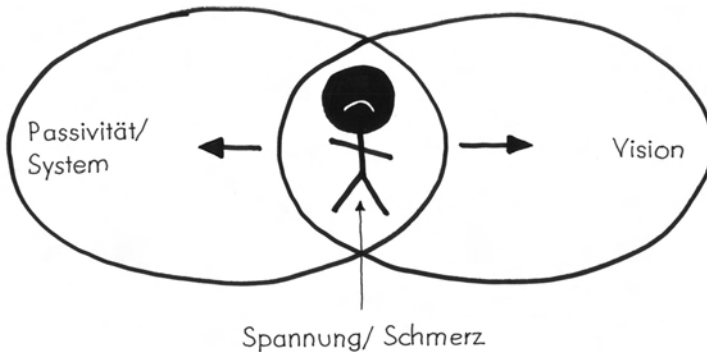
Es erfordert Mut, sich klar auf dem Markt zu positionieren, die eigene Einzigartigkeit groß herauszustellen, und gleichzeitig bringt diese Position auch einen großen Anspruch mit sich: Anders als alle anderen zu sein. Bisher unausgesprochene Qualitätsansprüche werden nun offen formuliert; die Ausrichtung des Unternehmens orientiert sich nun ganz klar an der Zukunft und an langfristigem Erfolg. Das kann bisher ungekannte Ängste auslösen, die den Boden für oft nur halb bewusste oder ganz unbewusste Zweifel aufbereiten: Haben wir uns nicht doch vielleicht zuviel vorgenommen? Schaffen wir das überhaupt? Wie werden die Kunden reagieren? Wie der Wettbewerb? Machen wir uns vielleicht zu angreifbar?



Hinter diesen Zweifeln steht freilich etwas ganz anderes. Hinter jeder guten strategischen Ausrichtung und Positionierung steht eine Vision. Solange wir uns damit beschäftigen, diese Vision zu entwickeln, darüber nachdenken, was wir wirklich wollen, geht es uns gut. Doch wenn es ans Umsetzen geht, schaltet sich der Verstand ein, die Logik, die uns zwingt, wahrzunehmen, dass zwischen unserer Vision und unserer Realität eine Lücke klafft – eine schmerzliche Lücke, die unsere Vision vielleicht unrealistisch oder sogar verrückt erscheinen lässt. Peter M. Senge<sup>33</sup> schreibt in seinem Buch „Die fünfte Disziplin“ zu diesem Thema:

*„...sie (diese Lücken, Anm. d. V.) können uns entmutigen oder ein Gefühl der Hoffnungslosigkeit auslösen. Aber die Lücke zwischen Vision und gegenwärtiger Realität ist auch eine Energiequelle. Wenn es keine Lücke gäbe, wäre es überflüssig, irgendetwas für die Realisierung der Vision zu tun. Tatsächlich ist die Lücke eine Quelle kreativer Energie. Wir nennen diese Lücke kreative Spannung. Stellen Sie sich ein Gummiband vor, das zwischen Ihrer Vision und der gegenwärtigen Realität ausgestreckt ist. Wenn das Gummi gespannt ist, entsteht eine Spannung, die der Spannung zwischen Vision und gegenwärtiger Realität entspricht. Wonach strebt Spannung? Nach Auflösung oder Entspannung. Es gibt nur zwei Möglichkeiten, wie die Spannung sich auflösen kann: Die Realität muss zur Vision gezogen werden oder die Vision zur Realität. Welche dieser beiden Möglichkeiten eintritt, hängt davon ab, wie konsequent wir an unserer Vision festhalten...“*

Senge bezeichnet diese Lücke auch als „kreative Spannung“.



<sup>33</sup> Quelle: Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation. 9. Auflage. Klett-Cotta Verlag, Stuttgart 2003. ISBN 3-608-91379-3. Peter M. Senge (\* 1947 in Stanford) ist Direktor des 1991 gegründeten Center for Organizational Learning an der MIT Sloan School of Management in Cambridge (Massachusetts) und Vorsitzender der 1997 gegründeten Society for Organizational Learning (Sol). Sein Forschungsgebiet ist die Organisationsentwicklung.

Wenn wir uns also entscheiden, von unserer Vision abzulassen (nach dem Motto: bisher ist es doch auch so gegangen), lässt der Druck augenblicklich nach. Klar, das Gummiband ist nicht mehr gespannt, und daher spüren wir keine Spannung mehr.

Robert Fritz<sup>34</sup>, langjähriger Kollege von Peter M. Senge, spricht in diesem Zusammenhang mit „erodierenden Zielen“. Wir lassen zu, dass unsere Ziele, wie der Duden uns verdeutlicht, ausgewaschen und zerstört werden, um den Schmerz der Veränderung nicht spüren zu müssen.

Aber woher kommt dieser Schmerz?

Robert Fritz, der buchstäblich mit zehntausenden Menschen zusammengearbeitet hat, um ihre kreativen Fähigkeiten zu fördern, ist zu dem Schluss gekommen, dass „praktisch alle Menschen die feste Überzeugung haben, sie seien unfähig, ihre Wünsche zu erfüllen“.

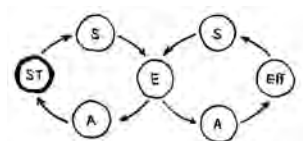
Die Vision, die sich in einer strategischen Positionierung ausdrückt, zwingt uns, unserer gegenwärtigen Realität ins Auge zu schauen, wenn wir sie umsetzen wollen. Das wiederum hat zur Folge, dass wir uns unserer tieferen Überzeugung, machtlos und wertlos zu sein, stellen müssen.

Diese Überzeugung resultiert unter anderem auch aus unserer Erziehung, die zur Bildung zahlloser wenig schmeichelhafter Glaubenssätze über uns selber geführt hat. Wie oft haben wir die gut gemeinte und damals durchaus zutreffende Feststellung gehört: „Lass das, das kannst du nicht, dafür bist du noch zu klein, zu dumm, zu jung, zu...“. Setzen Sie die Liste selber beliebig fort, mit Ihren eigenen Anweisungen, die Sie einst von Eltern und Lehrern erhielten, sich aber auch heute noch selber geben. Man hat uns auch oft genug gesagt, dass wir dies und jenes nicht haben oder nicht tun können – und irgendwann gelangten wir zu der Überzeugung, dass wir nicht fähig sind, unsere Wünsche zu erfüllen (machtlos) und dass wir es auch gar nicht wert sind, dass sie sich erfüllen (wertlos).

Diese innere Überzeugung von unserer Machtlosigkeit und Wertlosigkeit führt dazu, dass wir uns nicht zutrauen, unsere Wünsche und Visionen zu verwirklichen, und deren Manifestation in einer klar formulierten und schriftlich festgehaltenen Positionie-

---

<sup>34</sup> Robert Fritz studierte Musik und Komposition am Conservatorium von Boston, in Deutschland und Großbritannien. Er gründete zusammen mit Peter Senge und Charlie Kiefer die Innovation Associates, später die Fritz Consulting Group. Robert Fritz ist darüber hinaus Komponist von Opern, symphonischer Musik und Filmmusik. Er ist Autor des internationalen Bestsellers „The Path of Least Resistance“, in Deutsch „Den Weg des geringsten Widerstands managen“ – Energie, Spannung und Kreativität im Unternehmen, erschienen bei Klett/Kotta (September 2000), ISBN: 3-608-91016-6



nung führt zu einem, wie Robert Fritz und Peter M. Senge es nennen, „strukturellen Konflikt“. Es entsteht folgender Effekt: Die Vision zieht uns nach vorne, während die aus dem strukturellen Konflikt resultierende Passivität uns festhält. Je mehr wir uns der Vision annähern, desto stärker wird der Widerstand.

Aus diesem Dilemma führt nur ein Weg: die Anerkennung der Wahrheit. Wir müssen zwei wesentliche Dinge ehrlich anerkennen:

1. unsere gegenwärtige Realität, wie sie eben ist – und das heißt: nicht nur unsere Mängel, sondern auch unsere Stärken bewusst machen.
2. den strukturellen Konflikt als naturgegebene Tatsache, die alle Unternehmen und Menschen gleichermaßen betrifft, also auch uns.

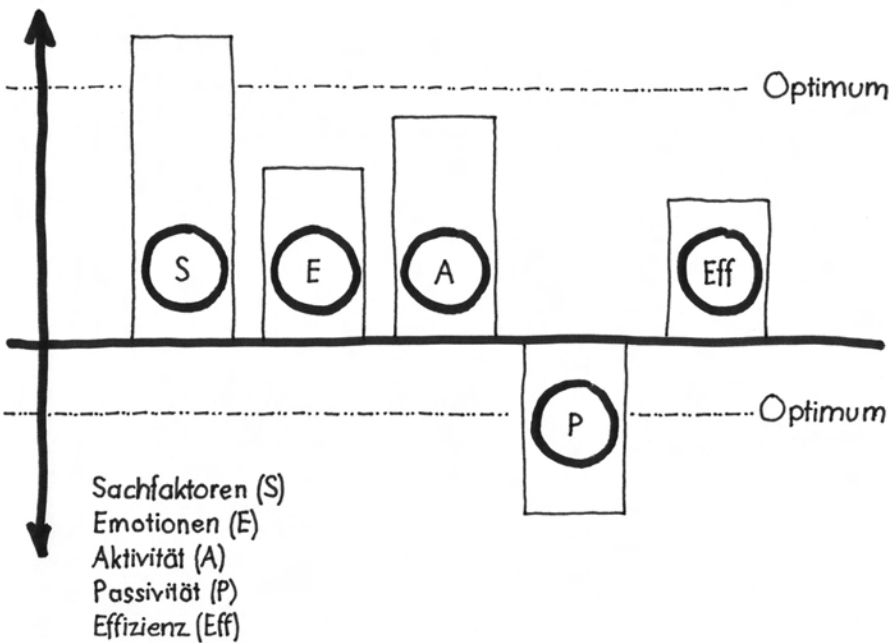
Passivität ist ein Prinzip des BeziehungsFlow, eben weil sie naturgegeben ist. Nur wenn wir sie anerkennen, können wir unsere Wahrnehmung allmählich erweitern, die Grenzen, die unsere inneren Überzeugungen uns setzen, ausdehnen. Gelingt uns das nicht, ist der BeziehungsFlow unterbrochen, und der Weg zur Effizienz in unseren Kundenbeziehungen versperrt.

Denn aus diesen inneren Überzeugungen von Macht- und Wertlosigkeit resultieren Verhaltensweisen, die dazu führen, dass wir, egal wie sehr wir uns anstrengen, unserer Vision nicht näher kommen. In der Praxis sieht das dann so aus: Die Unternehmensstrategie und die Positionierung existieren nur auf dem Papier, vielleicht sogar im Firmenlogo, doch die Umsetzung in die Praxis wird nie realisiert. Die strategische Positionierung ist zur „Behübschungsaktion“ verkommen, erreicht die Köpfe und Herzen der Menschen nie und ist daher wirkungslos.

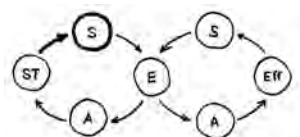
Diese Verhaltensweisen nennen wir Passivität bzw. Passivitätsfaktoren. Sie sind versteckt und treiben ihr Unwesen, mit dem sie den Fluss des BeziehungsFlow zum Stocken bringen, im Geheimen. Handelt es sich doch um Verhaltensweisen, von denen wir gelernt haben, sie als „Tugenden“ zu schätzen – das Ergebnis einer erzieherischen Manipulation; ein Ergebnis der systemischen Kräfte, die dafür gesorgt haben, dass unsere Erziehung eben so verlief. Haben wir nicht alle unter Verdrängung unserer natürlichen und naturgegebenen Emotionen und Affekte gelernt, hilfsbereit zu sein, respektvoll, vorsichtig, neutral, ruhig, bescheiden usw. usw.? Generation über Generation werden uns diese „Tugenden“ überliefert und als „Werte“ ausgegeben. In Wirklichkeit dienen sie allerdings in erster Linie dazu, uns am Erreichen unserer Ziele und an der Verwirklichung unserer Visionen zu hindern. Dies alles geschieht ohne böse Absicht; im Gegenteil; diese Verhaltensweisen sollen unserem Schutz dienen

und haben es vor einigen Millionen Jahren auch getan. Im heutigen Wirtschaftsleben allerdings können sie uns in Gefahr bringen.

Dies alles gilt nicht nur für Unternehmensführer und Führungskräfte, sondern genauso für alle MitarbeiterInnen, egal, wo im Unternehmen sie sich befinden. Da jeder im Unternehmen die Verantwortung für den BeziehungsFlow trägt, wirken die Passivitätsfaktoren auch auf jeder Ebene des Unternehmens gleich fatal. Sie bewirken nämlich, dass die Strategie und die Positionierung des Unternehmens nie in die Herzen der MitarbeiterInnen gelangen können – und damit führen sie zum vorhin erwähnten Engpass auf der internen Beziehungsebene. Diese aber ist das Fundament für den BeziehungsFlow. So wirken sie auf das gesamte Unternehmen lähmend und machen das wichtigste Instrument für den Markterfolg, die Unternehmensstrategie, unwirksam. Ein unüberwindbares Hindernis auf dem Weg zur Beziehungseffizienz?



Wir müssen die Realität anerkennen – unsere eigene gegenwärtige Realität genauso wie die Realität des strukturellen Konflikts. Und wir müssen den Verhaltensweisen, die daraus resultieren, auf die Spur kommen.



Im BeziehungsFlow verwenden wir den FlowControl<sup>35</sup>, um Passivitätsfaktoren aufzuspüren. Gleichzeitig wird aber mit dem FlowControl und den darin integrierten Erkenntnissen der Biostrukturanalyse<sup>36</sup> auch nach den eigenen Stärken gefahndet, und Stärken und Passivität werden zueinander in Beziehung gesetzt. Daraus ergibt sich ein klares Bild der gegenwärtigen Realität, von dem aus wir behutsam beginnen können, unsere Grenzen zu erweitern, wo es angebracht ist. Wichtig ist dabei, die gegenwärtige Realität anzuerkennen, so wie sie eben ist, ohne sie zu bewerten oder gar abzuwerten. Erst die Anerkennung der Wirklichkeit gibt uns die Möglichkeit, uns zu verändern. Wenn wir beginnen, die Strukturen, die hinter den aktuellen Verhaltensweisen liegen, zu erkennen und zu verstehen, werden wir uns auch ohne Schmerz verändern können.

---

<sup>35</sup> Der FlowControl ist das einzige Controlling-Instrument zur laufenden Überprüfung der Beziehungseffizienz. Diese kann auf personeller und auf Unternehmensebene gemessen werden. Sie können damit feststellen, wie weit Ihr Unternehmen und Ihre Mitarbeiter bereits im BeziehungsFlow sind. Mit dem FlowControl lernen Sie jene Bereiche kennen, in denen Engpässe bestehen. Sie beseitigen die Engpässe und kommen dadurch in den Flow. Siehe [www.lifetime.at](http://www.lifetime.at), Menüpunkt FlowControl

<sup>36</sup> Paul D. MacLean (\* 1. Mai 1913 in Phelps, New York) ist ein US-amerikanischer Hirnforscher. MacLean lieferte wertvolle Beiträge zur Physiologie, Psychiatrie und Hirnforschung. MacLeans phylogenetisches Konzept besagt, dass das menschliche Gehirn, nach neuroanatomischen Gesichtspunkten, in drei Subsysteme unterteilt werden kann, die mehrfach, wechselseitig miteinander verbunden sind. Rolf W. Schirm, Psychologe und Anthropologe, lässt sich von dem dreiteiligen Gehirnmodell MacLeans bei der Suche nach einer biogenetischen Persönlichkeitstheorie inspirieren. Er entwickelt die Biostruktur-Analyse mit der theoretischen Annahme, dass die drei Gehirnregionen ganz typische, spezifische Eigenschaften und Verhaltensweisen generieren. Das Ergebnis ist das Drei-Faktoren-Modell der Biostruktur und die Biostruktur-Analyse, die diese erfasst.

## **Zusammenfassung**

### **Das siebte Prinzip: Das Prinzip Passivität**

Warum tut Veränderung weh?

#### **Die kreative Spannung**

Sie entsteht aus der Lücke, die zwischen der gegenwärtigen Realität und der Vision klafft. Sie verursacht Schmerz, ist aber auch eine Energiequelle.

#### **Der strukturelle Konflikt**

Die innere Überzeugung von unserer Machtlosigkeit und Wertlosigkeit führen dazu, dass wir uns nicht zutrauen, unsere Wünsche und Visionen zu verwirklichen, und deren Manifestation in einer klar formulierten und schriftlich festgehaltenen Positionierung führt zu einem, wie Robert Fritz und Peter M. Senge es nennen, „strukturellen Konflikt“.

#### **Passivität**

Dieser Konflikt führt zu Passivität und Verhaltensweisen, die unserer Entwicklung (egal ob als Unternehmen oder als Einzelwesen) entgegenstehen.

#### **Erodierende Ziele**

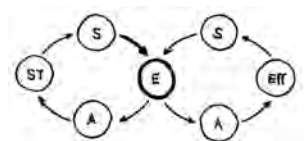
Wenn wir von unserer Vision ablassen, lässt der Druck des strukturellen Konflikts augenblicklich nach, allerdings um den Preis, dass unsere Ziele „erodieren“ – also ausgewaschen und zerstört werden.

#### **Anerkennung der Wahrheit**

Aus diesem Dilemma führt nur die ehrliche Anerkennung sowohl der gegenwärtigen Realität als auch des strukturellen Konflikts.

#### **FlowControl**

Im BeziehungsFlow verwenden wir den FlowControl, um Passivitätsfaktoren aufzuspüren. Gleichzeitig wird aber mit dem FlowControl und den darin integrierten Erkenntnissen der Biostrukturanalyse auch nach den eigenen Stärken gefahndet, und Stärken und Passivität werden zueinander in Beziehung gesetzt. Daraus ergibt sich ein klares Bild der gegenwärtigen Realität, von dem aus wir behutsam beginnen können, unsere Grenzen zu erweitern, wo es angebracht ist.



## **Die 7 Prinzipien des BeziehungsFlow**

**Erstes Prinzip: Das Prinzip Einzigartigkeit**

**Zweites Prinzip: Das Prinzip des Minimums**

**Drittes Prinzip: Das Prinzip des Optimums**

**Viertes Prinzip: Das Prinzip der emotionalen Entscheidung**

**Fünftes Prinzip: Das Prinzip der Erwartung**

**Sechstes Prinzip: Das Prinzip Liebe**

**Siebtes Prinzip: Das Prinzip Passivität**



## Die zwei Ebenen des BeziehungsFlow

„Innen“ und „Außen“ sind Teile desselben Systems; die Beziehung zwischen beiden ist ein wesentlicher Punkt für das Funktionieren des Systems.

Auch das System „Unternehmen“ besteht aus diesen beiden Teilen.

„Innen“, das sind wir: Die Unternehmensführung, das Management, die internen Kunden bzw. Mitarbeiter. „Innen“, das sind aber auch alle Faktoren, die wir zur Verfügung haben, um sowohl unsere interne Organisation als auch unsere Marktpräsenz zu gestalten.

Auf der Unternehmensebene gehören dazu die Wirkungsfaktoren

- Strategie/Positionierung
- Sachfaktoren (hard facts)

und resultierend aus einem optimalen Zusammenspiel dieser Faktoren

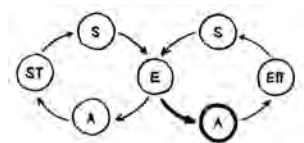
- Emotionsfaktoren (soft facts)
- Aktivität

Mit diesen Wirkungsfaktoren können wir unsere unternehmerische Wirklichkeit gestalten, mit der wir auf das „Außen“ zugehen.

„Außen“, das sind unsere externen Kunden. Dazu gehören Stammkunden und potentielle Kunden, aber auch Lieferanten, Investoren, Geldgeber, Kooperationspartner, der Wettbewerb und die gesamte Umwelt unseres Unternehmens.

Wenn „Innen“ und „Außen“ beziehungslos nebeneinander existieren, liegt ein großer Teil unseres unternehmerischen Potentials brach. Und das bedeutet, dass unseren Bemühungen die Effizienz fehlt, mit dem Ergebnis, das wir alle kennen: wir müssen immer noch mehr und noch härter arbeiten, um auf dem Markt bestehen zu können.

Das „Innen“ mit dem „Außen“ untrennbar zu verbinden und so das wirtschaftliche Potential des „Außen“ für das Unternehmen nutzbar zu machen, ist der revolutionäre Denkansatz des BeziehungsFlow.



## ***Der BeziehungsFlow auf der Unternehmensebene***

Der Energiefluss innerhalb des BeziehungsFlow findet auf zwei Ebenen statt. Die erste Ebene ist die Unternehmensebene. Auf Basis einer einzigartigen **Strategie** und **Positionierung** auf dem Markt, gestützt von **Sachfaktoren**, die die Positionierung unterstützen, entsteht im Unternehmen (interne Kunden) positive **Emotion**, die zu Ziel gerichteter **Aktivität** führt, die der Strategie dient. Dadurch entsteht **Beziehungseffizienz**.

Strategische Positionierung

- unterscheidet Ihr Unternehmen von allen anderen
- macht Ihr Unternehmen unverwechselbar
- gibt dem Kunden einen triftigen Grund, warum er gerade bei Ihrem Unternehmen kaufen soll

### **Sachfaktoren**

Sie sind die betriebswirtschaftlichen „Hygienefaktoren“ Ihres Unternehmens, z. B.:

Führungssystem, Organisation, Kommunikation, Information, Preis – Leistung, Qualität, Produkte/Dienstleistungen etc.

Die Sachfaktoren **müssen** im Optimum sein. Optimale Sachfaktoren geben den Mitarbeitern die Sicherheit, dass der Kunde mindestens jene Qualität bekommt, die er auf Grund der Positionierung erwartet.

### **Emotionen**

Emotionen sind entscheidend für den BeziehungsFlow! Positive Emotionen stellen sich ein, wenn die Mitarbeiter, also die internen Kunden, von der Strategie und der Positionierung und von den optimalen Sachfaktoren begeistert sind. Dann sind sie mit dem Herzen bei der Sache. E-Motion bedeutet „Bewegung nach außen“. Positive Emotionen (Freude, Begeisterung) bewirken bzw. verstärken Aktivität! Das gilt für die Unternehmensführung genauso wie für jeden einzelnen Mitarbeiter im Unternehmen.

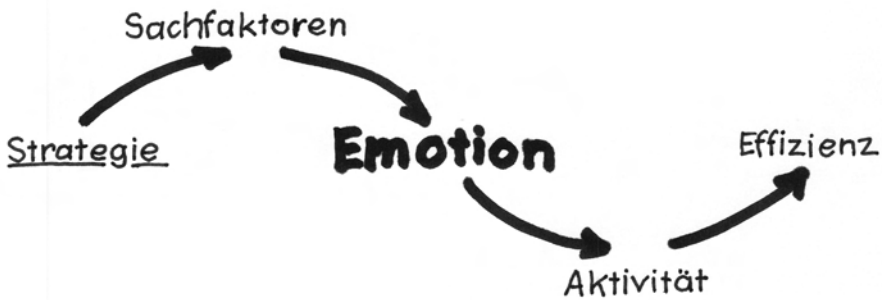
### **Aktivität**

Wenn es gelingt, durch die Basisfaktoren Strategie & Positionierung und optimale Sachfaktoren die Mitarbeiter zu begeistern, wird durch diese positive Emotion die Aktivität der internen Kunden erhöht, aber auch in die richtige Richtung gelenkt:

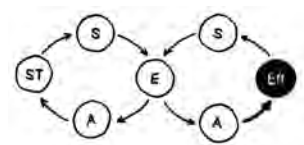
- Nur dann werden die internen Kunden **von sich aus** aktiv und erfüllen ihre Multiplikatorfunktion.

- Nur dann unterstützen sie **von sich aus** die Positionierung und die Sachfaktoren des Unternehmens.
- Nur dann geben sie ihre Freude und ihre Begeisterung **von sich aus** an die externen Kunden weiter.

### Das Ergebnis: Beziehungseffizienz



Beziehungseffizienz ist das Resultat aus Strategie & Positionierung, Sachfaktoren, Emotion und Aktivität. Damit der BeziehungsFlow entstehen kann, in den Fluss kommen kann, ist ein Mindestmaß an Beziehungseffizienz Voraussetzung. Ohne Beziehungseffizienz gibt es keinen BeziehungsFlow!

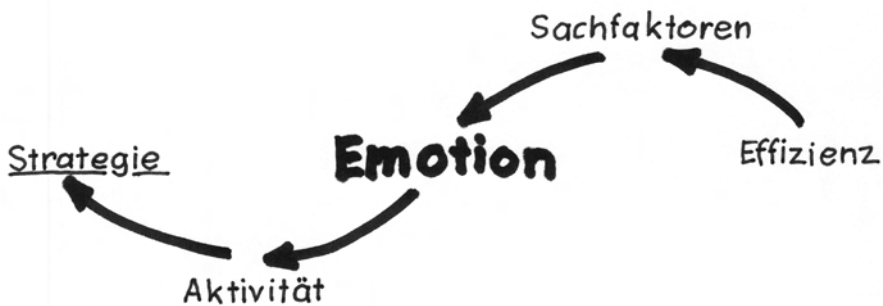


## *Der BeziehungsFlow auf der Kundenebene*

Nun kommen Ergebnisfaktoren auf der Kundenebene ins Spiel:

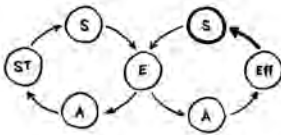
- Sachfaktoren
- Emotion
- Aktivität

Es beginnt der Energierückfluss (positives Feedback) auf der Kundenebene: Durch die **Beziehungseffizienz** wird beim Kunden auf der **Sachebene** das Prinzip der Wahrnehmung wirksam: das Ergebnis seiner Kopfrechnung (erwartete Qualität minus geleistete Qualität = wahrgenommene Qualität) ist positiv. Dadurch entsteht bei ihm eine emotionale Beziehung zum Unternehmen und eine positive **Emotion** – Begeisterung und Vertrauen in das Unternehmen. Nun wird der Kunde seinerseits **von sich aus aktiv**, indem er bei uns kauft, **von sich aus** immer wieder zu unserem Unternehmen kommt und uns **von sich aus** aktiv weiter empfiehlt. So werden Stammkunden aktive Beziehungsmanager des Unternehmens.



Das wiederum stärkt unsere **Unternehmensstrategie** und unsere **Marktposition**. Diese Stärke wirkt sich wiederum positiv auf die **Sachfaktoren** aus, diese bewirken noch mehr positive **Emotion** (Begeisterung) im Unternehmen. So entsteht noch mehr Motivation für zielgerichtete **Aktivitäten** und dadurch noch mehr **Beziehungseffizienz** – und so weiter. Ein ununterbrochener, positiver Fluss ist in Gang gesetzt, wobei jeweils ein Faktor den anderen verstärkt. Der **BeziehungsFlow** wird wirksam.

# Die Wirkungsfaktoren des BeziehungsFlow auf der Unternehmensebene



## Wirkungsfaktor auf der Unternehmensebene Nr. 1: Strategie

Auf der strategischen Ebene des Unternehmens geht es ums Ganze. Das ist kein Punkt, den man auslassen oder auf später verschieben kann. Die Unternehmensstrategie ist die Basis und der Ausgangspunkt des BeziehungsFlow. Ohne eine gut durchdachte, klare und langfristig angelegte Unternehmensstrategie lässt der BeziehungsFlow sich nicht in Gang setzen.

Ganz allgemein bezeichnet der Begriff **Strategie** ein längerfristig ausgerichtetes planvolles Anstreben einer vorteilhaften Lage oder eines Ziels. Das Wort *Strategie* stammt aus dem Griechischen und bedeutete dort ursprünglich *Heeresführung*. Strategisches Handeln ist daher immer ein zielorientiertes Vorgehen nach einem *langfristigen Plan*.

In der Wirtschaft bedeutet **Strategie** die langfristig geplanten Verhaltensweisen eines Unternehmens zur Erreichung seiner Marktziele. In diesem Sinne legt die Unternehmensstrategie fest, wie ein langfristiges Unternehmensziel erreicht werden kann.

- Strategien legen das / die Aktivitätsfeld/er oder die Domäne der Unternehmung langfristig fest
- Strategien sind konkurrenzbezogen, sie bestimmen die Aktivitäten des Unternehmens in Relation (= Beziehung) zum Mitbewerb
- Strategien nehmen Bezug auf die Umweltsituationen und –entwicklungen im sozialen und ökologischen Bereich (siehe CSR-Ansatz, *Corporate Social Responsibility*<sup>37</sup>: „Zukunftsfähiger wirtschaftlicher Erfolg durch verantwortliches Handeln für Menschen und Umwelt.“), auf Chancen und Risiken. Sie reagieren auf externe Veränderungen und / oder beeinflussen diese aktiv im eigenen Sinne
- Strategien gründen auf den Ressourcen des Unternehmens, auf die Stärken und Schwächen in ihrer relativen Position zur Konkurrenz
- Strategien spiegeln die zentralen Einstellungen, Wünsche und Wertvorstellungen der Unternehmensführung wider

---

<sup>37</sup> Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen wird auch als *Corporate Social Responsibility (CSR)* bezeichnet. CSR ist ein Konzept, welches soziale, ökologische und ökonomische Aspekte in den Wechselbeziehungen der Stakeholdergruppen berücksichtigt und diese in nachhaltige Organisationsstrategien integriert. Was bedeutet Nachhaltigkeit? Nachhaltigkeit (sustainability) hat zum Ziel, dass Menschen so leben sollten, dass „... die Grundbedürfnisse der Gegenwart befriedigt (werden), ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können“ (Hauff 1987). Damit ergibt sich für Organisationen die Gelegenheit, ökologische, soziale und ökonomische Ziele gleichermaßen zu berücksichtigen und zugleich ein angemessenes Gleichgewicht zwischen diesen herzustellen.

- Strategien betreffen das gesamte Unternehmen, nicht nur einzelne Bereiche
- Strategien haben große Bedeutung für die Vermögens- und Ertragslage eines Unternehmens und weit reichende Konsequenzen; es handelt sich um große Entscheidungen
- Strategien sind zukunftsorientiert, sie basieren auf Erwartungen über die Entwicklung eigener Kompetenzen und Umweltzustände
- Strategien können, müssen aber nicht, Ergebnis eines systematischen Planungsprozesses sein

Ähnliches, verehrte Leserin, geschätzter Leser, haben Sie sicher schon in unzähligen Büchern nachgelesen. Aber wie erreichen wir unsere langfristigen Unternehmensziele wirklich?

Der Gründer der *Boston Consulting Group*<sup>38</sup>, Bruce Henderson, warnte: „... solange ein Unternehmen gegenüber seinem Mitbewerber nicht in mindestens einem Punkt klar im Vorteil ist, hat es keinen Daseinsgrund“.

Diesen Punkt gilt es zu finden. Das klingt einfach, ist es aber nicht; denn:

- Haben Sie dieselbe Strategie wie Ihre Mitbewerber, dann haben Sie in Wirklichkeit *keine* Strategie und daher auch keinen Vorteil auf dem Markt.
- Unterscheidet sich Ihre Strategie zwar von denen Ihres Mitbewerbers, kann aber leicht kopiert werden, haben Sie eine *schwache* Strategie – und damit einen schwachen Vorteil auf dem Markt.

Das bedeutet: Ihre Strategie muss gleichzeitig einzigartig und vom Mitbewerber nur unter großen Kosten und Mühen oder gar nicht kopierbar sein.

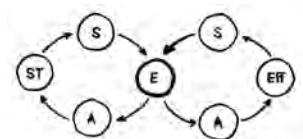
## Differenzieren oder Verlieren

So lautet der provokante Titel eines der Werke<sup>39</sup> von Jack Trout<sup>40</sup>, einem der Väter der strategischen Positionierung. Vielen Unternehmen ist es durchaus bewusst, dass das auch wirklich so ist, und so strengen sie sich enorm an, um diese Differenzierung zu erreichen. Sie glauben, sich durch Bestleistungen in Qualität, Dienstleistung, Logis-

<sup>38</sup> The Boston Consulting Group (BCG) ist eine Unternehmensberatung, die zu den größten und erfolgreichsten Firmen der Branche weltweit zählt. Sie wurde im Jahr 1963 von Bruce D. Henderson in Boston als Beratungsarm der Bank „Boston Safe Deposit and Trust“ gegründet und befindet sich heute vollständig im Eigentum der Partner. BCG selbst versteht sich als die führende Strategieberatung.

<sup>39</sup> Trout, Jack, *Differenzieren oder Verlieren*, Verlag: REDLINE WIRTSCHAFT bei verlag moderne industrie, Auflage: 1. Aufl. (März 2003), ISBN: 3478254701

<sup>40</sup> Jack Trout, einer der bekanntesten Namen in der Welt der Marketingstrategie, ist Geschäftsführer von Trout & Partners und Chef eines weltweiten Netzes von Niederlassungen. Er ist überaus beliebter Vortrager und Autor von mehreren Marketing-Bestsellern. Trout & Partners berät unter anderem AT&T, IBM, Merck, Southwest Airlines und Wells Fargo Bank.



tik, Marketing etc. ausreichend vom Wettbewerb zu unterscheiden und sich dadurch einen entscheidenden Marktvorsprung zu sichern; dieses Vorgehen halten sie für Strategie. Sie wetteifern in ihren operativen Leistungen mit den Besten der Branche, arbeiten immer härter und meinen, dadurch den entscheidenden Marktvorsprung zu erreichen.

Wer jedoch am gleichen Rennen teilnimmt wie seine Rivalen, kann von ihnen jederzeit eingeholt oder gar überholt werden. Erfinden Sie besser Ihre eigene Disziplin, in der Sie unschlagbar sind.

Vor 20 Jahren veröffentlichte der amerikanische Wirtschaftswissenschaftler Michael E. Porter<sup>41</sup> sein Buch „Competitive Strategy“<sup>42</sup> (zu Deutsch: Wettbewerbsvorteile, Campus Fachbuch; ISBN: 3593361779), in dem er eine klare Trennlinie zwischen Spitzenleistungen im operativen Bereich und strategischer Positionierung zog. Darin dachte er, aufbauend auf den Erkenntnissen von Rosser Reeves<sup>43</sup>, dem Schöpfer des Alleinstellungsmerkmals (*unique selling proposition*), Möglichkeiten zur Differenzierung zur Gewinnung eines Wettbewerbsvorteils an, die weit über operative Spitzenleistungen hinaus gehen.

## Die Strategie im Hintergrund

Henry Mintzberg<sup>44</sup>, kanadischer Experte für Strategielehre, setzt neben die rationale Planung von Strategien noch ausdrücklich die Möglichkeit emergenter Strategien,

---

<sup>41</sup> Michael Everett Porter (\* 1947) ist Professor für Wirtschaftswissenschaft an der Harvard Business School und Leiter des Institute for Strategy and Competitiveness. Er ist einer der führenden Ökonomen auf dem Gebiet des strategischen Managements. Hauptinteresse seiner Arbeiten ist, zu erklären, wie Firmen oder Regionen Wettbewerbsvorteile erlangen.

<sup>42</sup> Porter, Michael E., *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press, September 1980, ISBN-10: 0029253608, ISBN-13: 978-0029253601

<sup>43</sup> Rosser Reeves (\* 1910; † 1984) ist der Schöpfer des Alleinstellungsmerkmals (*unique selling proposition*). Es wurde von ihm 1940 in die Marketingtheorie und -praxis als ein einzigartiges „Verkaufsversprechen“ im Rahmen der Werbung für ein Produkt (oder eine Dienstleistung) eingeführt. In seinem Buch „Reality in Advertising“ (Knopf, New York 1961) lieferte er die Theorie zu der von ihm geübten Alleinstellungsmerkmalspraxis nach. Schlüssig forderte er, dass in der Werbung klar transportiert werden soll, warum der Konsument ausgerechnet das beworbene Produkt kaufen soll (und kein anderes). Wesentlich ist dabei das das Produkt auch halten muss, was die Werbung verspricht. Andernfalls wird der Erfolg nicht von Dauer sein.

<sup>44</sup> Henry Mintzberg (\* 2. September 1939 in Kanada) ist ein kanadischer Professor für Betriebswirtschaftslehre und Management. Mintzberg hat mehr als 120 Artikel und zehn Bücher über Management und Strategie verfasst. Sein bahnbrechendes Werk *The Rise and Fall of Strategic Planning* gilt als Standardwerk der Strategielehre.



die nirgendwo niedergeschrieben wurden, sich aber aus der Unternehmung heraus entwickelt haben. In unserer Arbeit mit zahllosen Unternehmen haben wir immer wieder die Erfahrung gemacht, dass viele Unternehmen unbewusst eine bestimmte Strategie verfolgen; eine emergente Strategie hat aber den gravierenden Nachteil, dass sie niemandem (auch nicht der Unternehmensführung) bewusst ist. Wenn sie gut ist (das heißt, dass sie eine klare Unterscheidung darstellt und auch nicht so leicht nachgeahmt werden kann), fehlen auf Grund ihrer „Unbewusstheit“ Möglichkeiten zur zielorientierten Umsetzung und damit die Wirkung – und ohne Wirkung gibt es keine Beziehungseffizienz, und ohne Beziehungseffizienz gibt es keinen Beziehungs-Flow.

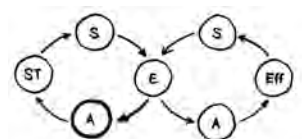
Ist sie aber schlecht (das heißt, dass sie nicht auf einem markanten Unterschied zum Wettbewerb beruht und/oder zudem noch leicht kopiert werden kann), verhindert sie im Hintergrund Veränderung in eine Erfolg versprechende Richtung.

Darum ist es die erste und wichtigste Aufgabe auf dem Weg in den BeziehungsFlow, sich vorhandener, aber (noch) nicht bewusster Unternehmensstrategien bewusst zu werden, sie auf ihre Tauglichkeit zu überprüfen und den derzeitigen Markt- und Unternehmensbedingungen anzupassen. Daraus kann dann ein klares Unterscheidungsmerkmal entwickelt werden, eine Positionierung gefunden und eine strategische Kommunikation aufgebaut werden, um langfristig erfolgreich auf dem Markt bestehen zu können.

Für Unternehmensgründer (Startups) entscheidet oft eine bereits im Vorfeld klug gewählte Differenzierungsstrategie über Erfolg oder Scheitern auf dem Markt.

### **Zur Unternehmensstrategie gehören:**

- Die strategische Positionierung des Unternehmens auf dem Markt, die auf der Mission, der Vision und dem Leitbild eines Unternehmens gründet
- Die Vertriebsstrategie inklusive Verkauf
- Die Preisstrategie
- Die strategische Kommunikation
- Die Positionierung von Produkten und/oder Dienstleistungen
- Die Positionierung der Mitarbeiter



## ***Die strategische Positionierung***

In der 3dimensionalen Welt des **BeziehungsFlow** steht alles mit allem in **Beziehung**. In dieser Beziehung sind alle gleich, aber einige sind gleicher als die anderen. Die, die hervorstechen, werden nach den Auslesekriterien der Menschen (Kunden) als die Besseren wahrgenommen und bevorzugt.

Der wesentliche Punkt in der Natur ist, attraktiv für den Bestäuber zu sein. Das bedeutet in der Wirtschaft: wer auf dem Markt hervorsticht und besonders attraktiv ist, lockt mehr Kunden an, mit ihm in Beziehung zu treten als andere.

In der Natur gibt es außerdem das Phänomen, dass, wenn eine Biene eine besonders attraktive Blüte entdeckt hat, sie in den Stock zurückkehrt und auch die anderen Bienen bewegt, zu dieser Blüte zu fliegen. Auf dem Markt gilt: Wer besonders attraktiv ist und Kunden anzieht, bewegt auch diese, von seiner Attraktivität zu berichten und damit weitere Kunden anzulocken.

Zu verschiedenen Zeiten hatten und haben die Menschen unterschiedliche Auslesekriterien. In den Nachkriegsjahren des 2. Weltkrieges war das Auslesekriterium die Existenzsicherung. In den Wirtschaftswunderjahren war es die Qualität als langfristige Absicherung der existenziellen Bedürfnisse. Mit der erreichten Vollversorgung ab den 80 er Jahren trat die Individualität in den Vordergrund (Selbstverwirklichung). Das führte zur Aufspaltung des Marktes in den Produktlinien. Dadurch lag nun der Schwerpunkt auf dem Thema Verkauf. Da die Bedürfnisse der Menschen immer differenzierter wurden, wurde eine neue Wissenschaft geboren: das Marketing – finde heraus, was der Kunde will, und gib es ihm. Doch die Menschen entwickelten sich auf Grund der guten Bildungs-, Wirtschafts- und Versorgungslage ganzheitlich weiter; das Wir-Gefühl und der Sinn des Lebens wurden allmählich immer wichtiger. Die Menschen wollten nicht mehr nur Produkte in guter Qualität kaufen, sondern ein Lebensgefühl.

<b>Zeitphase</b>	<b>Auslesekriterium</b>
Wiederaufbaujahre	Existenzsicherung
Wirtschaftswunderjahre	Qualitätsstreben
Vollversorgung (ab 1970)	Bedürfnisdifferenzierung
Wohlstandsjahre (ab 1980)	Individualität, Selbstverwirklichung
Überflussgesellschaft (heute)	Wir-Gefühl, Sinn des Lebens

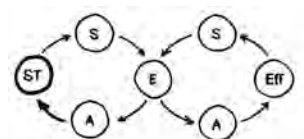
Nun entwickelten sich nicht alle Menschen in gleichem Ausmaß und in der gleichen Geschwindigkeit weiter; das war und ist schon allein aus wirtschaftlichen Gründen nicht möglich. Deshalb steht auch heute ein Teil der Menschen auf der Stufe der reinen Existenzsicherung (sozial schwache Schichten), ein anderer Teil steht auf der Stufe des Qualitätsbewusstseins allein, andere befinden sich im Stadium der Individualisierung, während für einen immer größer werdender Teil der Sinn des Lebens und das Wir-Gefühl immer größere Bedeutung bekommen. Und alle stehen mehr oder weniger miteinander in Beziehung, leben in denselben Städten, arbeiten unter Umständen im selben Betrieb und begegnen einander auf den Marktplätzen der Wirtschaft.

Und das bedeutet, dass es im Grunde keine veralteten Modelle gibt, auf dem Markt aufzutreten; es bedeutet aber auch, dass durch die Auswahl der Unternehmensstrategie auch eine klare Ausrichtung auf die Gedankenwelten der Menschen geschieht. Dies kann bewusst oder unbewusst geschehen. Gut, wenn es bewusst geschieht, denn das bedeutet, dass der gewählten Strategie eine klare Taktik zugrunde liegt. Weniger gut, wenn es unbewusst geschieht, denn das bedeutet, dass Sie für Ihr Unternehmen keine Zukunftssicherung haben, weil Sie unter Umständen auf einem schwindenden Markt agieren. Sie wissen dann nicht, ob Sie für die Sie umgebenden Bienenvölker die nötige Attraktivität besitzen.

Die Gedankenwelten der heutigen Menschen (Kunden) und Ihre Antwort in der Unternehmensstrategie:

<b>Entwicklungsstufe</b>	<b>Unternehmensstrategie</b>
Menschen auf der Stufe der Existenzsicherung	Produktion & Distribution
Menschen, die nach Qualität streben	Produktverbesserungen
Menschen auf dem Weg zur Bedürfnisdifferenzierung	Produktvielfalt (Auswahl)
Menschen auf dem Weg zu Individualität, Selbstverwirklichung	Marketing & Verkauf (virtuelle Bedürfnisse befriedigen)
Menschen auf der Suche nach Wir-Gefühl, Sinn des Lebens	Beziehungen

Haben Menschen die jeweils nächst höhere Stufe erreicht, werden die Anforderungen der vorhergehenden Stufen nicht aufgegeben, sondern als Mindestanforderung gesehen.



Daraus folgt: Um nachhaltigen Erfolg zu haben, muss ein Unternehmen ganzheitlich denken. Es muss alle diese Entwicklungsstufen erkennen und akzeptieren, weil sie alle gleichzeitig, sowohl in verschiedenen Menschengruppen, als auch als Grundanforderungen derselben Menschengruppe vorhanden sind, wenn auch in unterschiedlicher Ausprägung.

Die meisten von uns streben heute nach Selbstverwirklichung, und mit Slogans wie „Geiz ist geil“ wird uns suggeriert, dass wir mit unserem begrenzten Einkommen mehr erreichen können. Gleichzeitig geht dabei aber der Sinn des Lebens verloren; immer mehr Menschen sind auf der Suche nach Halt – das heißt, nach Beziehung. Die Schnäppchenjagd verunsichert mehr, als sie bringt. Sicherheit aber ist ein unverzichtbares Grundbedürfnis des Menschen.

Deshalb lieben Menschen (Kunden) Orientierung. Diese Orientierung, verehrte Leserin, geschätzter Leser, müssen Sie Ihnen geben, in Form einer unmissverständlichen Positionierung. Mit dieser Positionierung ist Ihr Unternehmen dann ein Leuchtturm im unruhigen, ständig sich verändernden Ozean des Marktes. Unübersehbar, unverrückbar, alles überragend. So wird Ihr Unternehmen greifbar, erlebbar, identifizierbar, Vertrauen erweckend. Und das ist der Anfang einer Beziehung – einer Beziehung zwischen Ihrem Unternehmen und dem suchenden, wie ein Korken in der Brandung verwirrender Werbebotschaften umher geworfenen Kunden. Nicht umsonst ist die strategische Positionierung die Basis des BeziehungsFlow – denn ohne diese Orientierung für den Kunden ist Ihr Unternehmen nicht attraktiv genug, um zu einer langfristigen Beziehung einzuladen.

***Strategie ist ein Muster in einem Strom von Entscheidungen.***

*Henry Mintzberg*

Diesem Muster ist der Kunde gerne bereit zu folgen, denn es nimmt ihm Entscheidungen ab. Es befreit ihn von der Last des Vergleichens und Auswählens, mit dem Preis als einziges fassbares Kriterium. Das Suchen hat ein Ende, er hat seine Blüte gefunden!

***Mission, Vision & Leitbild***

Bevor wir aber daran gehen können, eine Strategie zu entwickeln und daraus eine strategische Positionierung abzuleiten, haben wir noch einige Hausaufgaben zu erledigen. Denn die Unternehmensstrategie und die strategische Positionierung müssen dem folgen, was wir

1. bewirken (Mission)

2. erreichen (Vision)

wollen und

3. welche Werte wir dem, was wir bewirken und erreichen wollen, zu Grunde legen (Leitbild).

## Die Mission

Nun, verehrte Leserin, geschätzter Leser, Missionare wollen Sie ja nicht werden, oder? Trotzdem brauchen Sie eine Mission, wenn Sie eine neue Firmenstrategie entwickeln oder eine bereits im Hintergrund unerkannt vorhandene Strategie ins Bewusstsein von Firmenführung und Mitarbeitern bringen wollen.

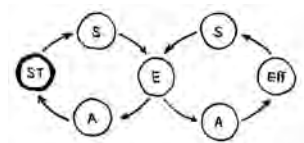
Eine Mission, so belehrt uns der Duden, ist eine Sendung, ein ehrenvoller Auftrag, eine innere Aufgabe. Eine Aufgabe, die wir uns selber stellen und die wir mit unserem Unternehmen, unseren Produkten und/oder Dienstleistungen erfüllen wollen. Wir müssen uns fragen: Was wollen wir mit unserem Unternehmen für die Menschen **bewirken**? Was sollen Menschen durch unser Wirken erleben, fühlen? Wie und in welchem Bereich wollen und können wir das Leben der Menschen bereichern?

Wir brauchen nicht, wie einst die christlichen Missionare, gleich ihre Seelen retten wollen. Aber in irgendeiner Hinsicht soll sich das Leben unserer Kunden durch unsere Produkte und/oder Dienstleistungen verbessern, leichter, schöner, interessanter, gesünder, sicherer, rentabler, etc. werden. Wir wollen ein Problem einer bestimmten Gruppe von Menschen (Zielgruppe) in einem bestimmten Bereich lösen.

Wenden wir uns mit unserer Geschäftstätigkeit an Businesskunden, stellt sich die Frage: Wie und wodurch tragen wir dazu bei, dass unsere Geschäftskunden noch bessere Geschäfte machen können, effizienter, angenehmer und/oder ertragreicher arbeiten können? Wodurch unterstützen wir sie, ihre eigenen Unternehmensziele leichter, schneller, besser zu erreichen? Denn nur, wenn wir dazu beitragen können, hat eine Geschäftsbeziehung einen Sinn – und Aussicht auf Erfolg im Sinne von Geschäftspartnerschaft; nur dann können wir beide von der Zusammenarbeit profitieren.

Das lässt sich am besten an einigen Beispielen<sup>45</sup> verdeutlichen:

<sup>45</sup> Diese Ausschnitte aus offiziellen Mission Statements der genannten Unternehmen sind der jeweiligen Website entnommen.



### **IKEA: ein besserer Alltag**

- *Gutes Design und gute Funktion zu einem günstigen Preis. Die IKEA Geschäftsidee besteht darin, ein breites Sortiment formschöner und funktionsgerechter Einrichtungsgegenstände zu Preisen anzubieten, die so günstig sind, dass möglichst viele Menschen sie sich leisten können.*

### **Financial Times Deutschland**

- *Wir wollen gemeinsam eine Zeitung gestalten, die anregt, Neues anstößt und unterhält – eine Zeitung, die ihren Lesern in einer immer hektischeren Welt hilft, Entscheidungen zu treffen, privat wie beruflich.*

### **Google**

- *Das Ziel von Google besteht darin, die Informationen der Welt zu organisieren und allgemein nutzbar und zugänglich zu machen.*

### **Bayer: Wissenschaft für ein besseres Leben**

- *Bayer ist ein weltweit tätiges Unternehmen mit Kernkompetenzen auf den Gebieten Gesundheit, Ernährung und hochwertige Materialien. Mit unseren Produkten und Dienstleistungen wollen wir den Menschen nützen und zur Verbesserung der Lebensqualität beitragen.*

### **Microsoft**

- *Wir möchten Menschen und Unternehmen weltweit ermöglichen, ihr volles Potenzial auszuschöpfen.*

Und Ihre Mission? Was wollen Sie tun? Was wollen Sie Ihren Kunden ermöglichen? Wobei wollen Sie Ihren Kunden helfen? Finden Sie es heraus, und Sie kennen Ihre Mission.

### ***Die Vision***

Steht bei der Mission der Kunde mit seinen Problemen, Bedürfnissen und Möglichkeiten im Vordergrund, so geht es bei der Vision um unsere *eigene* Vorstellung von der Zukunft unseres *eigenen* Unternehmens. Die Vision ist mehr als ein Ziel, viel mehr. Ziele sind eindeutig messbar und beruhen auf Zahlen und Fakten. Die Vision hingegen ist ein Bild; ein Bild, das wir vor unserem inneren Auge sehen, wenn wir in Bezug auf unser Unternehmen in die Zukunft schauen – gewissermaßen eine „Realutopie“ (heute noch eine Utopie, aber in der Zukunft erreichbar). Wo wollen wir hin? Dabei geht es nicht nur um materielle Belange. Umsatzzahlen sind keine Vision, sondern ein Ziel. Ein Ziel aber ist kurz- bis mittelfristig angelegt; die Vision jedoch ist

langfristig angelegt, ist die mögliche und erstrebenswerte Zukunft. Meyer's Lexikon bietet dafür folgende Definition:

*Vision: in jemandes Vorstellung besonders in Bezug auf die Zukunft entworfenes Bild.*

„Wenn ich eine Vision habe, gehe ich zum Arzt“, soll ein bekannter Politiker einmal gesagt haben. Unternehmer sollten eher dann zum Arzt gehen, wenn sie *keine* Vision haben. Denn dann stellt sich die Frage: Warum sind sie überhaupt Unternehmer?

Die Vision ist die Sonne, die ein Unternehmen erst zum Wachstum, zur Entwicklung führt. Ihre Kraft ist es, die uns hilft, Schwierigkeiten zu überwinden, neue Wege zu suchen und zu finden, Anstrengungen und Unannehmlichkeiten auf sich zu nehmen, Neues zu lernen, Risiken einzugehen etc. Die Vision ist die Anziehungskraft, die uns bewegt, all das zu *unternehmen*.

Schauen Sie in die Zukunft. Sehen Sie sich, Ihr Unternehmen und Ihre Mitarbeiter in zehn, fünfzehn, zwanzig Jahren. Wie sieht dieses Bild aus? Wo sehen Sie sich auf dem Markt? Wo und wie sehen Sie sich in der Öffentlichkeit? Was sagt man über Sie und Ihr Unternehmen?

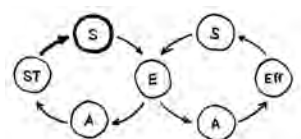
Malen Sie sich dieses Bild in leuchtenden Farben aus. Lassen Sie sich von der Gegenwart, die vielleicht diesem Bild widerspricht, nicht aufhalten, nicht entmutigen. Es liegt in der Natur der Vision, dass sie weit entfernt ist, weit in der Zukunft. Sie ist ein Traum, der verwirklicht werden will, doch zuerst müssen Sie ihn träumen.

Dies ist aber keine esoterische Übung nach dem Muster: „Wenn ich es mir nur plastisch genug vorstelle, wird es schon irgendwann Wirklichkeit werden.“ Dies ist Grundlagenarbeit für die strategische Positionierung. Die Vorstellung allein genügt nicht, um Ihre Vision Wirklichkeit werden zu lassen.

Die Vision ist etwas zutiefst Persönliches und spiegelt die persönliche Überzeugung des Firmeninhabers bzw. des Top Managements wieder. Ist sie einmal formuliert, hat sie Vorgabecharakter und steht in engstem Zusammenhang mit der strategischen Ausrichtung des Unternehmens. Sie orientiert sich an der Zukunft und verfügt über großes Entwicklungspotential; und sie bedeutet eine gravierende Veränderung des bestehenden Zustandes im Unternehmen, ohne dabei den Boden der Realität zu verlassen.

## ***Das Leitbild***

Wenn wir herausgefunden haben, was wir für unsere (potentiellen) Kunden tun wollen, und darüber hinaus eine Vision für unser Unternehmen gefunden haben, für



die es sich einzusetzen lohnt, müssen wir uns eine Gretchenfrage stellen: **Wie** wollen wir das tun bzw. erreichen? Bei der Frage nach dem **Wie** geht es in dieser Phase noch nicht um die Umsetzung in die Praxis, sondern um die essentielle Basis, die wir unserem Handeln zu Grunde legen: unsere Unternehmenswerte.

Genau wie die Mission und die Vision ist auch das Leitbild eine zutiefst persönliche Angelegenheit des Unternehmensführers und seiner Führungskräfte. Im Leitbild spiegeln sich ethischen Einstellungen des Unternehmens und seiner Führung wieder; so übt es entscheidende Funktionen im Alltag des Unternehmens aus:

- An den Werten des Leitbildes orientiert sich alles im Unternehmen; Normen, Regeln und Verhalten werden daraus abgeleitet.
- Die Werte des Leitbildes führen zu Identitätsbewusstsein und dem Gefühl der Zusammengehörigkeit.
- Das Leitbild unterstützt Entscheidungsfindungen und bestimmt über Entscheidungsspielräume.
- Das Leitbild enthält Vorgaben für den Umgang mit Mitarbeitern, externen Kunden und der Öffentlichkeit.

So individuell verschieden, wie Menschen eben sind, sind auch Unternehmensleitbilder.

Fragen Sie sich: welche Werte sind mir im Umgang mit Kunden, sowohl mit internen als auch mit externen, wichtig? Welche Werte haben Sie in Bezug auf den Umgang mit Finanzen? Welche Werte sind für Sie im Umgang mit der Umwelt von Bedeutung? Wie möchten Sie das Unternehmensklima gestalten? Wie wollen Sie mit dem Wettbewerb, mit der Konkurrenz umgehen?

Die Beantwortung all dieser und noch vieler weiterer Fragen ist oft nicht ganz einfach. Denn ein wunderschönes Leitbild zu formulieren und an gut sichtbarer Stelle auf die Website zu stellen, ist nicht genug und kann sich bitter rächen, wenn Sie es nicht im Alltag in die Praxis umsetzen. Hier ist Ehrlichkeit gefordert, vor allem Ehrlichkeit zu sich selbst. Und eine gute Portion Realitätssinn: Können Sie mit Ihrem Leitbild, wenn Sie es tatsächlich all Ihren Handlungen zu Grunde legen, überhaupt Ihre Vision und Ihre Ziele erreichen? Hat Ihr Unternehmen von der Struktur, von der Führung, von den Mitarbeitern, von den wirtschaftlichen Gegebenheiten her überhaupt das Potential, die im Leitbild verankerten Werte umzusetzen? Denn Sie müssen Ihr Leitbild auch leben, ist es doch eine wesentliche Grundlage für die strategische Positionierung.



Ein beeindruckendes Beispiel eines anspruchsvollen Leitbildes ist das CSR Leitbild der Österreichischen Wirtschaft<sup>46</sup>:

## GESELLSCHAFTLICHE VERANTWORTUNG VON UNTERNEHMEN – DIE GRUNDSÄTZE

Gesellschaftliche Verantwortung bedeutet:

### ... erfolgreich wirtschaften

- ▶ verlässlich und vertrauenswürdig sein
- ▶ langfristig und wertorientiert entscheiden
- ▶ für fairen Wettbewerb sorgen
- ▶ Vorbildwirkung entfalten

### ... andere einbeziehen

- ▶ Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen als Partner sehen
- ▶ gesellschaftliche Integration fördern
- ▶ Anliegen von Interessensgruppen berücksichtigen
- ▶ die Situation in anderen Ländern verbessern helfen

### ... an Umwelt und Zukunft denken

- ▶ das Vorsorgeprinzip beachten
- ▶ ökologische Herausforderungen ökonomisch lösen
- ▶ Interessen der Verbraucher berücksichtigen
- ▶ nachhaltige Entwicklung global und regional fördern

### ... engagiert umsetzen

- ▶ gefasste Grundsätze ernst nehmen
- ▶ durch Informationspolitik für Transparenz sorgen
- ▶ in Partnerschaftmodellen zusammenarbeiten
- ▶ zielführende Maßnahmen weiter entwickeln

## ÖSTERREICHS UNTERNEHMEN BEKENNEN SICH ZU IHRER GESELLSCHAFTLICHE VERANTWORTUNG

Das Konzept des verantwortungsvollen Unternehmertums besagt, dass Unternehmen ihre Tätigkeit so ausüben können, dass sie das Wirtschaftswachstum fördern, die Wettbewerbsfähigkeit steigern und gleichzeitig umweltbewusst und sozial verantwortlich handeln.

## MITEINANDER SPRECHEN. EINANDER VERSTEHEN.

Von September bis Dezember 2003 haben sich Vertreter aus Wirtschaft und unterschiedlichsten gesellschaftlichen Bereichen zu einem intensiven Dialog zusammengefunden. Unternehmer und Unternehmerinnen sowie Unternehmensvertreter und Unternehmensvertreterinnen loteten in Gesprächen mit den Sozialpartnern, internationalen Organisationen und österreichischen Ngos (Nichtstaatlichen Organisationen) zahlreiche Dimensionen gesellschaftlicher Verantwortung aus. Die Ergebnisse dieser konstruktiven Gesprächsreihe wurden zu dem hier präsentierten Leitbild für Österreichs Unternehmen verdichtet.

„Erfolgreich wirtschaften.  
Verantwortungsvoll handeln.“

Haben Sie Ihre Mission, Ihre Vision und Ihr Leitbild gefunden, dann, ja dann ist der Weg endlich frei für den nächsten großen und wichtigen Schritt:

### *Die strategische Positionierung*

Rufen wir uns eine der wichtigsten Grundregeln der strategischen Positionierung aus Kapitel 9 in Erinnerung:

### Das Prinzip Einzigartigkeit

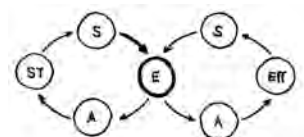
Geben Sie dem Kunden einen guten Grund, warum er sich gerade für Ihr Unternehmen entscheiden soll.

Heben Sie sich ab von der Masse.

Ein guter Grund für den Kunden, sich gerade für Ihr Unternehmen zu entscheiden, entsteht, wenn Sie:

- Die Einzigartigkeit Ihres Unternehmens klar kommunizieren
- Dem (potentiellen) Kunden damit einen emotionalen Nutzen bringen

<sup>46</sup> Entnommen der CSR-Leitbildbroschüre der Österreichischen Unternehmen 2005, respACT austria, Ansprechpartner: DI Roman H. Mesicek, Herrengasse 6-8/6/1/3, 1010 Wien, T 710 10 77-14, W www.respect.at



- Einen sachlichen oder emotionalen Engpass des Kunden damit beseitigen
- Damit fokussiert auf dem Markt auftreten
- In den Köpfen der (potentiellen) Kunden damit überlegene Qualität erzeugen

Bei der strategischen Positionierung geht es um die Kommunikation einer klaren Unterscheidung zu allen anderen Anbietern. Es genügt aber nicht, etwas Einzigartiges zu *kommunizieren*; Sie müssen auch wirklich einzigartig *sein*. Und das bedeutet: Ihre Mission, Ihre Vision und Ihr Leitbild geben Ihrem Unternehmen eine einzigartige, unverwechselbare Identität.

Für das Finden einer wirkungsvollen Positionierung und damit Unterscheidung sind zwei grundlegende Schritte notwendig:

1. Die Einzigartigkeit des eigenen Unternehmens und/oder der eigenen Produkte und/oder Dienstleistungen erkennen. Dafür bilden Mission, Vision und Leitbild die Basis.
2. Die Einzigartigkeit in einem knappen Positionierungsstatement definieren.

Um diese einzigartige Identität zu kommunizieren, gibt es verschiedene Möglichkeiten, und es gilt, die für Ihr Unternehmen richtige herauszufiltern.

Bei Konsumgütern hat die Technik der Positionierung lange Tradition, denken Sie nur an altbewährte und heute noch höchst erfolgreiche Produkte wie Nivea, Coca Cola, Aspirin. Erst seit wenigen Jahren, nicht zuletzt ausgelöst durch die Problematik der Europäisierung und Globalisierung, findet diese Methode auch im Handels- und Dienstleistungsbereich Anwendung. Vor allem kleine und mittlere Unternehmen geraten immer mehr unter den Druck des stetig steigenden Wettbewerbs, und gerade für sie ist die strategische Positionierung wichtig und notwendig.

Unsere Praxisbeispiele, die wir zur Verdeutlichung der verschiedenen Unterscheidungsmöglichkeiten einfügen, zeigen das eindrucksvoll.

### ***Sieben Wege zur Unterscheidung***

Der amerikanische Marketingexperte Jack Trout, einer der bekanntesten Verfechter der strategischen Positionierung, wies schon vor Jahrzehnten auf die Notwendigkeit hin, sich auf dem Markt zu unterscheiden, wobei diese Unterscheidung der Zielgruppe einen klaren emotionalen Nutzen vermitteln müsse<sup>47</sup>. Der deutsche Systemforscher Wolfgang Mewes<sup>48</sup> wiederum war der Meinung, es genüge, einen Engpass der

Zielgruppe zu entdecken und eine Strategie zu entwickeln, alle Kräfte des Unternehmens auf diesen wirkungsvollsten Punkt zu konzentrieren. Aus dieser Erkenntnis entwickelte er die „Engpasskonzentrierte Verhaltens- und Führungsstrategie“, allgemein bekannt als EKS Strategie.

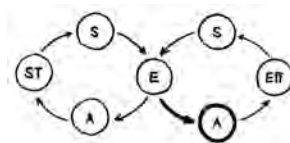
Unsere Analysen der wirkungsvollsten Positionierungsstrategien erfolgreicher Unternehmen bestätigten wieder einmal die integrative Betrachtungs- und Wirkungsweise des BeziehungsFlow und dessen unumstößliches Prinzip des „Sowohl als Auch“: Die weltweit erfolgreichsten Unternehmen formulierten für sich eine Positionierungsstrategie, die sowohl eine klare Unterscheidung mit einem klar erkennbaren emotionalen Nutzen für die Zielgruppe als auch die Beseitigung eines Engpasses der Zielgruppe beinhaltet.

Diese weitere Erkenntnis des Sowohl als Auch aus diesen Beobachtungen bewog uns, bei der Strategiefindung im Rahmen des BeziehungsFlow diese beiden Ansätze zu vereinen. Die Quintessenz heißt also: Unterscheiden Sie sich, vermitteln Sie einen klaren emotionalen Nutzen *und* beseitigen Sie einen Engpass.

---

<sup>47</sup> Im Oktober 1999 veröffentlichte er auf einem Seminar von Euroforum in Helsinki eine praktische Anleitung zur Kreation von Unterscheidungsmöglichkeiten. Im Juni 2002 unterstrich er diese Unterscheidungsmöglichkeiten durch Präsentation von Praxisbeispielen in einem Referat an der Karl Franzens Universität Graz, im Rahmen einer Veranstaltung des Marketingclub Steiermark.

<sup>48</sup> \* 30.5.1924 in Berlin, 1951 Gründung des Mewes Verlages (Verkauf an die Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH 1989), Gründer der Leitungsgemeinschaft EKS (seit 1999 StrategieForum), Lehrbeauftragter für Unternehmenspolitik an der Universität Würzburg, seit 2004 Universitätsprofessor h.c.



## **I: Unterscheidung durch: Der Erste sein**

### **Der Erste bleibt der Erste**

Der Erste, der eine Geschäftsidee auf dem Markt umsetzt, bleibt in der Regel auch der Erste (die Nummer eins). Aber Vorsicht: Nicht der erste auf dem Marktplatz zählt, sondern derjenige, der es schafft, als Erster die Köpfe und Herzen der Kunden zu erobern.

### **Der emotionale Nutzen:**

*Menschen sind gerne vorne mit dabei. Beim „Ersten“ zu kaufen, bedeutet, die Nase vorn zu haben. Die Erstlingspositionierung spricht die Überzeugung der Menschen an, dass „Neu“ besser sein muss als „Alt“.*

### **Der beseitigte Engpass:**

*Unglaubwürdigkeit, Unsicherheit bei der Entscheidung. Unternehmen, Produkte und Dienstleistungen, die dieser Erstlingsidee nachfolgen und behaupten besser zu sein, scheitern zumeist an der Glaubwürdigkeit und beseitigen daher diesen Engpass nicht (mehr).*

### **Besser Erster als Besser**

Wer als Erster mit einer Idee auf dem Markt ist, dem wird mehr Kompetenz zugesprochen als dem Nachahmer. Der muss sich dann unter Umständen gefallen lassen, dass man über ihn sagt: „Der macht das jetzt auch.“

Daher gilt: Es ist besser Erster zu sein, als hinterher zu behaupten, der Bessere zu sein. Logischerweise kann nur der Erste das Original sein; warum sollte man also eine Kopie kaufen, wenn man das Original haben kann?

*Wenn Sie aber noch immer denken, dass sich das qualitativ hochwertigste Produkt durchsetzt, möchten wir Ihnen eine Frage stellen: „Wer möchte schon eine Kopie, wenn er das Original haben kann? Und das erste Produkt am Markt ist immer „das Original“.*

*Wer möchte schon einen „Shark Energydrink“, wenn er „Red Bull“ haben kann? Wer möchte lieber „Morana“-Taschentücher, wenn er „Tempo“ haben kann?*

*Beobachten Sie sich doch selbst einmal beim Einkaufen. Wenn Sie auf „Qualität“ Wert legen, welche Artikel kaufen Sie dann? Die Wahrscheinlichkeit ist groß, dass auch Sie zu der immer größer werdenden Gruppe von Menschen gehören, die nach bekannten Marken greifen. Aber woher nehmen Sie die Gewissheit, dass diese Artikel qualitativ besser sind?*

## **Der Erste sein – was aber tun, wenn der Erste Platz schon besetzt ist?**

### **Finden Sie eine neue Kategorie, in der Sie Erster sein können!**

*McDonalds war die erste Fastfood-Kette – McDonalds ist die führende...*

*IKEA war der erste Produzent von Fertigteilmöbeln – IKEA ist weltweit führend*

*BauMax war der erste Baumarkt in Österreich – BauMax ist der führende...*

*Red Bull war der erste Energy Drink – Red Bull ist der führende Energy Drink*

Alle haben eines gemeinsam: Mit jedem dieser Unternehmen wurde eine neue Kategorie geboren.

*McDonalds war kein weiteres Restaurant, in dem man Wartezeiten in Kauf nehmen musste...*

*IKEA konkurrierte so nicht mit herkömmlichen Möbelproduzenten...*

*BauMax war nicht ein weiterer Baustoffhändler...*

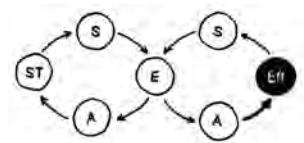
*Red Bull war nicht die zehnte Cola- oder Fanta-Variante auf dem Markt...*

### **Fallbeispiel Aquavital – Vom Ersten zum Führenden durch eine neue Kategorie**

*Im Jahr 1999 hatte der obersteirische Jungunternehmer Leo Schriefl die Idee, mit bewährtem österreichischem Know-how und durch den Einsatz von Permanent-Magneten Wasser auf physikalische Art und Weise zu vitalisieren und einer Verkalkung von Leitungen, Heizspiralen etc. entgegenzuwirken. Dabei wollte Leo Schriefl nicht die etwa vierzig auf dem Markt befindlichen Modelle kopieren, sondern mit dem Produkt „Aquavital“ eine eigene Weiterentwicklung präsentieren.*

*Das wichtigste dabei war: Das Produkt Aquavital war kein weiterer physikalischer Wasseraufbereiter, von denen es Duzende gibt, sondern er sollte eine neue Kategorie darstellen. Der Produktname Aquavital sagte den Kunden wenig und war vor allem keine neue Kategorie. Wir führten eine Stammkundenbefragung durch, bei der die erste Frage lautete: Was ist ein „Aquavital“?*

*Die befragten Kunden antworteten auf diese Frage schlicht und einfach mit: **Ein Kalkmagnet.** Logisch, Kunden denken, weil sie keinerlei Produktkenntnis besitzen, ganz einfach; daher sind sie oft die beste Hilfe zur Überwindung komplizierter technischer Beschreibungen.*



So fanden wir die Produktbezeichnung, die lautete: Aquavital, der **Kalkmagnet**. Das war aber keine neue Kategorie, weil die Bezeichnung für dieses Gerät in der Vergangenheit von vielen Herstellern benutzt wurde. Im Zuge des Booms der Wasservitalisierung durch „Grander“ meinte aber die Branche, unbedingt auch das Wort „vital“ mit ihren Produkten verbinden zu müssen. So wurde der Begriff Kalkmagnet von allen anderen Anbietern aufgegeben und war nun frei für Aquavital – nach dem Motto: „back to the roots“ und als Abgrenzung zur so genannten „energetischen Wasserbelebung“, von der ohnehin nicht alle Menschen vorbehaltlos begeistert sind.

### **Emotionaler Nutzen:**

Der **Kalkmagnet**, der auf ein 100 Jahre altes österreichische Patent zurückgreift, muss besser sein als „energetische“ Wasseraufbereitungs-Systeme. Wer ihn kauft, hat die Sicherheit, auf messbaren permanenten Magnetismus zu bauen, anstatt auf nicht messbare „Energien“ zu setzen.

### **Beseitigter Engpass:**

Unsicherheit, Verwirrung – die Wirkungsweise von mehr als 40 auf dem Markt befindlichen Wasseraufbereitungssystemen ist für den Kunden nicht greifbar. Hingegen weiß jeder, dass ein Magnet etwas anzieht. Dass aber der **Kalkmagnet** Kalk aus dem Wasser ziehen kann, ist jedem logisch, obwohl physikalisch falsch – denn in Wirklichkeit bewirkt der Magnet eine Umwandlung der Kalkstruktur; es bilden sich amorphe, d. h. strukturlose Kalkpartikel, die sich nicht mehr an den Leitungswänden ablagern können. Sämtliche wichtigen Inhaltsstoffe, wie z. B. Calcium und Magnesium, bleiben dadurch im Wasser erhalten.

Diese Positionierung grenzte zwar den „Aquavital – Kalkmagneten“ von der energetischen Wasseraufbereitung ab, jedoch bestand die Gefahr, dass Mitbewerber bei Erfolg der Kampagne ebenfalls zum „Ursprung“ zurückkehren würden, da die Patentrechte für dieses Produkt abgelaufen und damit jedem frei zugänglich waren. Auch konnte der Begriff „Kalkmagnet“ markenrechtlich nicht geschützt werden, da er nicht von Aquavital in Umlauf gebracht wurde.

Wie Aquavital es trotzdem schaffte, seinem Kalkmagneten eine neue Kategorie zu verschaffen und damit vom Ersten zum Führenden zu werden, erfahren Sie im Kapitel – Unterscheidung nach der Herstellungsweise eines Produktes.

## II: Unterscheidung durch Attribute

### Die Unterscheidung durch: Besondere Eigenschaften

Visa – everywhere

Volvo – Sicherheit

BeziehungsFlow – System

Ihr Unternehmen, Ihr Produkt, Ihre Dienstleistung hat eine besondere Eigenschaft? Gut, denn das ist eine gute Möglichkeit für die Unterscheidung von anderen Unternehmen – allerdings nur dann, wenn sie zum Unternehmen, zum Produkt oder zur Dienstleistung passt.

Sich als Bestattungsservice als das „Sicherste“ zu positionieren, wäre nicht nur wenig sinnvoll, sondern geradezu makaber.

Als das Kreditkartenunternehmen VISA mit dem Wort „everywhere“ seinen Kunden mitteilte, dass die VISA-Card die *Erste* sei, die überall angenommen wird, war dies das richtige Signal für eine Kreditkarte. Schließlich lebt diese vor allem durch hohe Akzeptanz bei Unternehmen. VISA bietet diese hohe Akzeptanz weltweit.

#### **Beseitigter Engpass:** *Mangelnde Verwendbarkeit*

Als der Autohersteller Volvo in den siebziger Jahren das Thema „Sicherheit“ zu seinem Attribut machte, war das das richtige Signal an alle sicherheitsbewussten AutofahrerInnen; schließlich ist Sicherheit eines der wichtigsten Themen in der Autobranche.

#### **Beseitigter Engpass:** *Ganz einfach – mangelnde Sicherheit!*

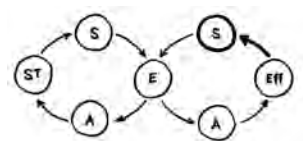
Als BMW, ebenfalls in den siebziger Jahren das Thema „Fahrfreude“ für sich in Anspruch nahm, war das eine sehr gute Entscheidung, die das Unternehmen unter die begehrtesten Automarken katapultierte. Denn wer hat nicht gerne Freude am Fahren durch gute Straßenlage und einen leistungsfähigen Motor? Ein elementares Grundbedürfnis im Straßenverkehr.

#### **Beseitigter Engpass:** *Mangelnde Straßenlage herkömmlicher Autos*

#### **Emotionaler Nutzen:** *Fahrfreude*

#### **Fallbeispiel: EP Hollauf – Meisterhaft**

*Die Ausgangssituation: Elektro Hollauf – ein klassischer Elektroinstallateur, Familienbetrieb in der zweiten Generation mit 30 MitarbeiterInnen. Die*



*Dienstleistungen reichen von der klassischen Elektroinstallation über Betriebs-  
elektrik bis hin zu IT-Kompetenz im Bereich Hausanschlüsse für alternative  
Telefonanbieter. Die Aufträge kommen aus dem Privatbereich (Hausbau), von  
den umliegenden Gemeindeverwaltungen und von unterschiedlichen Dienst-  
leistungs- und Industrie Unternehmen.*

*Im angeschlossenen Handel – unter der Dachmarke „EP – Electronic Partners“  
– vertreibt das Elekrounternehmen Hollauf in Bleiburg in Kärnten qualitativ  
hochwertige elektrische und elektronische Geräte.*

*Somit verfügt das Unternehmen über ein breites Angebot, wie es viele Nah-  
versorger bieten; dabei sind sie jedoch immer der Gefahr ausgesetzt, von  
Spezialanbietern in verschiedenen Bereichen angegriffen zu werden.*

*Die Problematik: Nahversorger können nicht ohne Imageverlust auf ihre  
BREITE verzichten. Andererseits erschwert dies die Marktkommunikation  
ernorm. Es galt daher ein Attribut zu finden, welches eine fokussierte Kommu-  
nikation ermöglicht und möglichst alle Bereiche einschließt.*

### **Die neue Positionierung lautet:**

#### **EP- Elektro Hollauf, Meister professioneller Lösungen**

- Professionelle Lösungen für elektrische und elektronische Geräte mit EP- Electronic Partners
- Professionelle Lösungen für Haus, Heim und Garten
- Professionelle Lösungen für Industrie & Gewerbe

*All das garantieren die 4 Meister von Hollauf mit ihren Teams!*

*Diese Positionierung als Meister professioneller Lösungen stützt sich auf die folgenden Säulen:*

1. Vier Meister und ihr engagiertes Team
2. Professionelle Problemlösungskompetenz in den Bereichen Industrie- und Betriebselektrik & -elektronik, Handel sowie Heim-Haus-Garten
3. Service- und Dienstleistungspakte – „Themenchecks“
4. Spezialkompetenz BUS-Verkabelungen

#### **Emotionaler Nutzen:**

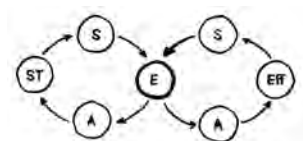
*Das Attribut „Meister“ gibt dem Kunden die Sicherheit, dass er es hier mit den Besten im Bereich Elektrik und Elektronik zu tun hat – vor allem,*



da es in der Region keinen anderen Betrieb mit mehreren Meistern gibt. Darüber hinaus ist das Unternehmen dadurch auch attraktiv für die Ausbildung vom Lehrling bis zum Meister; das bedeutet emotionale und soziale Verankerung in der Region.

**Beseitigter Engpass:**

Die Bereiche Elektro und Elektronik sind in den letzten Jahrzehnten so komplex und vielfältig geworden, dass der Laie kaum noch den Überblick wahren kann. So ist er dankbar, auf ein Unternehmen zurückgreifen zu können, das auf allen Gebieten, in denen er Bedarf haben kann, über Meister und Meisterteams verfügt.



### **III: Die Unterscheidung durch: Die Herstellungsweise eines Produktes**

Die Einzigartigkeit der Herstellung kann dem Kunden einen für ihn wichtigen Nutzen signalisieren. Das ist natürlich immer im Zusammenhang mit dem Produkt zu sehen.

Eines der besten Beispiele aus Österreich ist die Einführung der Marke „**Ja natürlich**“ bei BILLA und MERKUR durch den damaligen Eigentümer Karl Wlaschek. Die ursprünglich sogar durch seine persönliche Unterschrift garantierte „Biologische Produktion“ der „Ja natürlich“ Lebensmittel ist eine Garantie für Echtheit und Originalität, nach dem Motto: Lebensmittel so natürlich wie zu Omas Zeiten.

#### **Emotionaler Nutzen:**

Sich selbst und der Umwelt etwas Gutes tun!

#### **Beseitigter Engpass:**

Schlechtes Gewissen gegenüber sich selbst und der Natur – nach dem Motto: Wenn man schon mit dem Auto zum Supermarkt fährt, dann wenigstens Lebensmittel aus biologischem Anbau kaufen!

Leider wurde bei diesem – an sich guten – Beispiel einer Markenentwicklung ein schwerer Fehler begangen: Die Einzigartigkeit der Herstellungsweise wurde nicht an einen attraktiven Markennamen gekoppelt, sondern die Kategorie wurde zum Markennamen gemacht. So war es unausweichlich, dass mit der Zeit immer mehr Nachahmer auf den Markt drängten, die von ihren Produkten das Gleiche behaupten können – etwa SPAR mit „Natur pur“; ja, heute gibt es kaum noch einen Lebensmitteldiscounter, der nicht seine eigene Bio-Linie betreibt. Sie kennen sie alle...

#### **Fallbeispiel – Aquavital – vom Newcomer zum Branchenleader**

*Als Leo Schrieffl mit dem von ihm entwickelten Wasseraufbereitungssystem zu uns kam, um den Markteintritt des Aquavital zu sichern, fragten wir ihn unter anderem: Was kann der Kalkmagnet von Aquavital, was die Konkurrenz nicht kann?*

*Die Antwort des Erfinders Leo Schrieffl lautete: „Ich habe eine besondere Anordnung der Permanentmagnete entwickelt; dadurch erzielt der Kalkmagnet von Aquavital einen stärkeren Spin<sup>49</sup> und daher eine wesentlich bessere*

---

<sup>49</sup> Der Spin (von engl. spin, Drehung, Drill) ist eine quantenmechanische Eigenschaft von Elementarteilchen, und beschreibt einen Eigendrehimpuls dieser Teilchen.

Der Spin eines Elementarteilchens kann über das mit ihm assoziierte magnetische Moment gemessen werden (Einstein-de-Haas-Effekt). Über dieses magnetische Moment tritt der Spin in Wechselwirkung mit magnetischen Feldern, so dass ein Teilchen je nach Ausrichtung seines Spin in einem Magnetfeld unterschiedliche Energiemengen enthält.

Wirkung, ohne die Stärke des permanenten Magnetfeldes drastisch erhöhen zu müssen.“

Damit war klar: diese komplizierte Botschaft kann ein Verkäufer nur schwer an die Kunden herantragen. Klar war aber auch, dass dieses besondere Herstellungsmerkmal den Kalkmagneten von Aquavital einzigartig machte und damit eine neue Kategorie von Kalkmagneten darstellte.

Wir erweiterten also die Produktbezeichnung „Kalkmagnet“ durch den Hinweis auf die besondere Herstellungsweise: „mit Mega-Spin“. Die Positionierung lautete nun: **Aquavital, der Kalkmagnet mit Mega-Spin.**

### **Emotionaler Nutzen:**

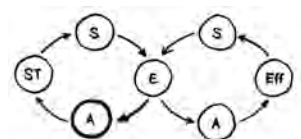
Ein Kalkmagnet mit Mega-Spin muss besser sein als Systeme, die ihn nicht haben. Wer ihn kauft, erwirbt also das beste auf dem Markt befindliche Produkt.

### **Beseitigter Engpass:**

Unsicherheit, Verwirrung – Bei mehr als vierzig Anbietern von ähnlichen Produkten, waren potentielle Käufer am Ende oft verunsichert und verwirrt. Diese Verwirrung wird durch die Kommunikation des Begriffes „Mega-Spin“ beendet und die Kaufentscheidung erleichtert.

Der Mega-Spin stellte das eindeutige Unterscheidungsmerkmal zu allen anderen angebotenen Produkten dar. Heute hat Aquavital eine führende Marktposition inne, denn dieses Unterscheidungsmerkmal machte ihn im Laufe der Jahre zum **führenden** Kalkmagnet mit Mega-Spin.

So wurde der Aquavital innerhalb von drei Jahren vom Brancheneinsteiger zum Branchenleader. Heute findet der Kalkmagnet von Aquavital nicht nur in Österreich reißenden Absatz, sondern wird in 23 Länder, darunter auch nach Kolumbien und in den Iran, exportiert – Trend steigend. Sogar in der weltberühmten Kunstschnee – Schihalle in Dubai findet der Aquavital Kalkmagnet mit Mega-Spin Anwendung zur Wasseraufbereitung für effizientere Schneeerzeugung, und auch der Sultan von Oman genießt die Vorteile von Aquavital – sein gesamtes Anwesen ist damit ausgestattet.



#### **IV: Die Unterscheidung durch: Der „Letzte Schrei“**

Auch die Unterscheidung durch Weiterentwicklung kann dem Kunden jenen entscheidenden Nutzen signalisieren, der unser Unternehmen aus der Masse der Mitbewerber hebt. Im Produktbereich ist das schon lange gebräuchlich. So positionierte das amerikanische Pharmaunternehmen Whitehall-Robins AG sein Schmerzmittel ADVIL (Wirkstoff: Ibuprofen) so: **1899 ASPIRIN - 1955 TYLENOL - Heute ADVIL.**

Dieser Kunstgriff impliziert, dass ADVIL heute das Mittel der Wahl sei und repositioniert gleichzeitig die Vorgänger Aspirin (Wirkstoff: Acetylsalicylsäure) und Tylenol (Wirkstoff: Paracetamol) als veraltet, obwohl die Wirkung aller drei Wirkstoffe annähernd dieselbe ist.

Ähnliches kennen wir auch aus der Welt der Computer: **Die neueste Generation: 16 bit - 32 bit - 64 bit.** Meist ohne die nähere Bedeutung zu kennen, ist der Käufer eines Personal Computers überzeugt, dass ein Rechner mit 64 bit Prozessor besser sein muss als einer mit 32 bit oder gar nur 16 bit.

Im Dienstleistungsbereich wurde dieses Modell der Unterscheidung zwar bis jetzt selten verwendet, führt aber ebenso sicher zum Ziel.

Der BeziehungsFlow ist ebenfalls eine solche Weiterentwicklung:

**1980 Kundenorientierung – später Kundenbeziehungsmanagement (CRM) – heute BeziehungsFlow .**

#### **Fallbeispiel: Die CSR Experts Group der Wirtschaftskammer Österreich (WKO)**

*Die CSR-Experts-Group ist eine im Rahmen des Fachverbands Unternehmensberatung und Informationstechnologie (UBIT) der Wirtschaftskammer Österreich entstandene und aktive Gruppe von BeraterInnen. Die Experts Group folgt als aktive Gruppe im Rahmen des UBIT den Grundsätzen des Triple Bottom Line Ansatzes im CSR (Corporate Sozial Responsibility):*

*„Zukunftsfähiger wirtschaftlicher Erfolg durch verantwortliches Handeln für Menschen und Umwelt.“*

*In dieser Denkweise geht zukunftsfähiges Wirtschaften über das einzelne Unternehmen hinaus, damit das investierte Kapital immer wieder zum Unternehmen zurückkommt. Dies kann aber nur der Fall sein, wenn Wirtschaftlichkeit, Mensch und Umwelt im Einklang mit einander agieren und die Unternehmen sich dieser Herausforderung und Verantwortung bewusst stellen.*

Diese komplexe Darstellungsweise ist für Manager und Führungskräfte viel zu lang und zu kompliziert. Der potentielle Kunde weiß nicht, wofür CSR wirklich steht und vor allem, was daran so neu und so wichtig sein soll.

Daher wurde eine klare und einfache Positionierung von CSR entwickelt:

### **CSR - Zukunftsfähiges Wirtschaften**

Damit diese Aussage Glaubwürdigkeit erlangt, müssen frühere Techniken der Unternehmensführung nach dem Prinzip „last version- der letzte Schrei“ repositioniert werden:

- früher „Charismatische Führung“
- später „Technokratische Führung“
- heute **CSR** – zukunftsfähiges Wirtschaften

Damit ist der Führungsansatz nach CSR der logische Nachfolger früherer (veralteter) Denkweisen, ohne dass diese direkt als minderwertig attackiert werden müssen. Alles hat eben seine Zeit.

Dementsprechend lautet die Positionierung für die CSR Experts- Group der WKO:

### **CSR Experts Group, Ihr Erster Ansprechpartner für zukunftsfähiges Wirtschaften.**

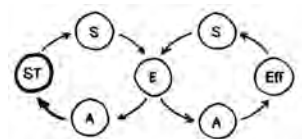
Da die Dienstleistungen immer durch Berater-Persönlichkeiten erbracht werden und die Wirksamkeit dieser Dienstleistungen durch eine klare Positionierung verstärkt bzw. verlängert wird, werden auch die Consultants entsprechend am Markt positioniert. Zusätzlich erhalten auch sie dadurch ein einzigartiges Unterscheidungsmerkmal am Beratermarkt, was ihre eigene wirtschaftliche Nachhaltigkeit sicherstellt.

Die Positionierung der Berater lautet daher:

### **Der CSR Consultant**

### **Member of: CSR Experts Group, erster Ansprechpartner für zukunftsfähiges Wirtschaften**

Ein Berater, der sich mit zukunftsfähigem Wirtschaften über das eigentliche Unternehmen hinaus beschäftigt, ist daher auf dem neuesten Stand der Dinge und damit allen anderen eine Nasenlänge voraus.



**Emotionaler Nutzen:**

*Mit einem Berater, der auf dem neuesten Wissensstand ist, kann ich der Konkurrenz voraus sein und gleichzeitig die eigene Existenz nachhaltig absichern.*

**Beseitigter Engpass:**

*Gerade wenn es um Beratung geht, ist die Entscheidungsfindung für den Kunden oft schwer, ganz besonders bei Themen wie zukunftsfähiges Wirtschaften. Diese Entscheidungsschwierigkeit nimmt die Positionierung dem (potentiellen) Kunden ab: ein Berater, der auf dem neuesten Stand der Dinge ist, ist tatsächlich sein erster Ansprechpartner für zukunftsfähiges Wirtschaften.*

## V. Unterscheidung durch: Führerschaft

„Der Führende“ ist ein sehr starker Begriff in der Positionierung. Er signalisiert zugleich Vorsprung und Stärke – denn nicht jeder, der vorne ist, ist gleichzeitig auch ein Führer. Und die implizite Botschaft ist: Der Führende muss besser sein als andere Anbieter, er muss etwas Besonderes haben, sonst wäre er ja nicht der Führende.

Nur wenige europäische Unternehmen haben mit Jack Trout zusammengearbeitet, der gemeinsam mit Al Ries als Urvater aller Positionierungsideen gilt; eines der wenigen Beispiele ist Volvo. Aber es gibt auch ein österreichisches Beispiel.

Das Unternehmen Lenzing suchte nach einer Strategie, um seine Faserprodukte auf dem Weltmarkt zu platzieren. Im Positionierungsprozess ergab sich, dass Lenzing im Bereiche der Viskose-Technologie weltweit führend war. Bloß: damals kannte kaum jemand Viskose.

Die gefundene Positionierung lautete:

### Die Lenzing Gruppe

#### World Leader in Cellulose Fiber Technology

#### Lenzing – Der Weltmarktführer der Zellulose Faser Technologie.

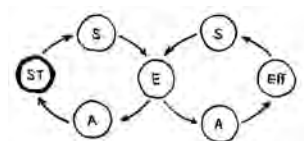
#### Lenzing Modal und Lyocell aus dem nachwachsenden Rohstoff Holz für Bekleidung, Heimtextilien und technische Textilien und Industrieprodukte.

Wo es einen Führer gibt, muss es Nachahmer geben; wo es aber Nachahmer gibt, gibt es einen Markt. Und so interessierten sich plötzlich alle Benutzer von Fasermaterial wesentlich mehr für diese neue Faser, die bis dahin Fachleuten zwar bekannt war, aber noch nicht annähernd die Bedeutung hatte wie heute.

Die Zellulose- Fasern kommen heute für Bekleidung, Heimtextilien und technische Textilien zum Einsatz und finden ebenso im Bereich der Nonwoven products Verwendung: Haushaltswischtücher für Küche, Bad und Boden, Einsatz im medizinischen Bereich, Hygieneartikel wie Babywindeln, Babyfeuchttücher, Tampons u.a.m.

Das Interessante dabei: Die britische Tencel Gruppe produzierte doppelt so viel Lyocell für den Fasermarkt als Lenzing. Tencel betreibt je eine Lyocellfaser-Großanlage in den USA (Mobile, Alabama) und in Großbritannien (Grimsby) mit einer Gesamtnennkapazität von rund 80.000 Jahrestonnen.

Lenzing ist aber Technologieführer. Folgerichtig hat daher Lenzing die Unternehmensgruppe Tencel Anfang Mai 2004 übernommen. Lenzing verdreifacht damit seinen Lyocell-Faser Ausstoß.



## **Fallbeispiel: Auto Bedarf Kastner – vom Autoteilehändler zum führenden KFZ Werkstättenausrüster in Österreich**

Auto Bedarf Kastner mit Stammhaus in Innsbruck plant und liefert die Ausrüstung von KFZ Werkstätten sowohl für Markenwerkstätten als auch für freie Werkstätten. Dazu liefert Kastner als Großhändler auch Autobedarf und Autoersatzteile, vorwiegend Verschleißteile wie Auspuffe, Bremsbeläge etc., an Werkstätten und andere Wiederverkäufer. Es werden insgesamt zirka 170 Leute beschäftigt. Der Personalstand ist steigend.

Der Markt der Autoersatzteile ist heiß umkämpft. Vor allem seit der Öffnung der Märkte durch die EU wird der Wettbewerb immer härter. Die Umsätze steigen bei Kastner ebenso wie auch bei der Konkurrenz. Aber schon drängen sehr große deutsche Großhändler auf den österreichischen Markt.

Der Markt der Werkstättenausrüster ist wegen der hohen Serviceintensität ein wesentlich anderer. Hier zog sich sogar ein großer Anbieter – Beissbarth – vom österreichischen Markt zurück und überließ Kastner die Generalvertretung zur Betreuung der vorhandenen Kunden. Das brachte Kastner die Führungsrolle in der Werkstättenausrüstung. Eine einmalige Chance.

Diese Chance wurde vom Management genutzt, und gemeinsam erarbeiteten wir eine Neupositionierung:

### **Kastner, der führende Spezialist für Werkstättenausrüstung**

Für diese neue Positionierung wurde der Begriff „Werkstättenausrüstung“ neu definiert:

„Für eine gut funktionierende Werkstatt spielen auch Ersatzteile und Zubehör eine tragende Rolle. Für die Sicherheit, die Sie sich für Ihre Kunden und Ihren Erfolg wünschen, brauchen Sie das perfekte Zusammenspiel aus optimaler Werkstättenausrüstung und zuverlässiger Ersatzteillieferung.“

#### **Emotionaler Nutzen:**

Der Führende gibt die Sicherheit, bei einer Investition in der Größenordnung einer kompletten Werkstättenausrüstung auch das Richtige zu tun und alles aus einer Hand zu bekommen, auch die Ersatzteile.

#### **Beseitigter Engpass:**

Entscheidungsnotstand – Die Entscheidung, an wen sich der Kunde bei der Ausrüstung seiner Werkstätte wenden soll, wird durch das Attribut „Führend“ wesentlich erleichtert.



## VI. Unterscheidung durch das „Erbe“

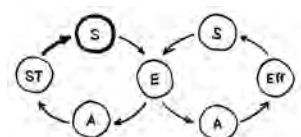
Die Unterscheidung durch das „Erbe“ ist eine gute Strategie für Unternehmen, die auf eine lange Tradition zurückblicken können. Dabei muss Tradition nicht bedeuten, dass man veraltet ist – daran gemahnt der berühmte Ausspruch des Komponisten Gustav Mahler: „Tradition ist nicht die Anbetung der Asche, sondern die Weitergabe des Feuers.“ Das bedeutet, in der Gegenwart die Potentiale der Vergangenheit zu nutzen, um in der Zukunft erfolgreich zu sein<sup>50</sup>. Denn beim Kunden zählt altbewährt oft mehr als die als gering eingeschätzte Erfahrung von Unternehmen, die neu auf dem Markt sind. Das „Erbe“ muss dabei nur richtig eingesetzt werden. Das heißt: es muss die richtige Eigenschaft für das Produkt, die Dienstleistung oder das Unternehmen unterstreichen.

### Fallbeispiel – Möbelline Walter – vom Tischler zu Möbelline

*Die Tischlerei Walter ist mit 30 Mitarbeitern ein typisches, erfolgreiches Familienunternehmen in der Nähe von Wien, das seit Generationen besteht; derzeit arbeiten die 3. Generation und die 4. Generation gemeinsam an der Zukunft des Unternehmens. In der langen Zeit seines Bestehens hat sich das Unternehmen eine ausgezeichnete Position auf dem Markt erarbeitet. Dabei haben die „Walters“ nicht nur auf Qualitätsmöbel, sondern vor allem in den letzten Jahren immer mehr auch auf individuelle Planung und die neuesten Techniken im Möbelbau gesetzt. Der Begriff „Möbelline“ war schon vor Jahren geprägt worden, um den Möbelbau von dem von Karl Walter sen. entwickelten, einzigartigen Ladenbausystem abzugrenzen, das ihm unter anderem die Treue und Loyalität des Hauses Palmers einbrachte. Immer schon innovativ und in die Zukunft schauend, wandte sich Karl Walter sen. an uns, um die Weichen für die Zukunft bestmöglich zu stellen.*

*Wir entschlossen uns gemeinsam, für die beiden Bereiche Einrichtungsplanung und Möbelbau für Konsumenten und den Bereich Ladenbau für Geschäftskunden getrennte Positionen zu erarbeiten. Für das Planungs- und Möbelbaugeschäft entschlossen wir uns nach eingehender Analyse für die Unterscheidung durch das Erbe, also durch die Tradition.*

<sup>50</sup> Nikolai O. Herbrand/Stefan Röhrig (Hrsg.), *Die Bedeutung der Tradition für die Markenkommunikation*, Edition Neues Fachwissen; Auflage: 1. A. (November 2006), ISBN-10: 3981122003, ISBN-13: 978-3981122008



*Die neue Positionierung lautete:*

## **Möbelline Walter**

### **Meisterkompetenz aus 4 Generationen**

#### **Immer schon meisterlich**

*Dass es sich um Möbelplanung & Produktion handelt, geht schon aus der Bezeichnung „Möbelline“ hervor, in der Positionierung wurde also auf die Bezeichnung verzichtet. Meisterkompetenz steht für fachliche Kompetenz, solide Planung, technisches Know-How, hohe Qualität und seriöse Beratung. Meisterkompetenz aus 4 Generationen vermittelt implizit die Erfahrung und Tradition aus beinahe 100 Jahren – einfach immer schon meisterlich.*

#### **Emotionaler Nutzen:**

*Ein Betrieb, in dem noch der Meister selbst berät, muss besser sein als herkömmliche Möbelverkäufer. Das beweist, dass die Art der Beratung schon lange erfolgreich war und noch immer ist, denn sonst gäbe es ja diesen Betrieb nicht mehr.*

#### **Beseitigter Engpass:**

*Unsicherheit bei der Entscheidung – Die Kompetenz aus vier Generationen gibt die Sicherheit, die Planung der eigenen Einrichtung in erfahrene Hände zu legen.*

## VII. Unterscheidung durch Spezialistentum

Es ist eine der faszinierendsten Erscheinungen der Evolution, dass selbst unter den härtesten Bedingungen in der Natur die Spezialisten überlebt haben. Man beobachte einen Sandläufer, der am Rande der tosenden Brandung eines Ozeans in der Lage ist, sich mit seinem Schnabel die Nahrung aus dem Sand zu filtern. Dabei muss er in kurzen Abständen sehr schnell von der heranrollenden Welle davonlaufen. Der Sandläufer kann zwar nur dies – schnell laufen und schnell den Sand filtern – aber er ist ein erfolgreiches Modell der Evolution zum Thema Spezialistentum.

Die Unterscheidung durch Spezialistentum ist die größte Chance für kleine und mittlere Unternehmen. Denn gerade sie sind in der Lage, sich glaubwürdig als Spezialisten für einen kleinen Bereich darzustellen. Im Spezialistentum besteht eine der größten Chancen im Verdrängungswettbewerb überhaupt. Denn wenn es von allem zu viel gibt, ist niemand auf einen breit angelegten Versorger angewiesen. Aber ein Spezialist, der dem Käufer wie der rettende Leuchtturm in der tosenden Brandung erscheint, gibt Orientierung und Sicherheit.

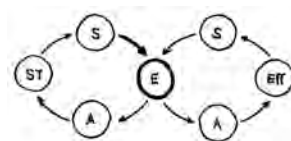
Menschen stützen sich bei ihren Entscheidungen gerne auf die Meinung von Experten. Nicht umsonst heißt es immer wieder in der Werbung: Von führenden Experten empfohlen.... Denn wer eine Entscheidung über einen Kauf zu treffen hat, hat es nicht leicht, wie jeder von uns weiß, sucht er doch bewusst oder unbewusst stets nach einer Rechtfertigung für seine Entscheidung. Das betrifft die Argumentation zwischen Lebenspartnern genauso wie die Rechtfertigung des Managers gegenüber seinem Vorgesetzten und den Bericht des Vorstands an den Aufsichtsrat – jeder muss sich für seine Entscheidungen rechtfertigen.

Stellen Sie sich vor, ein Mann erzählt seinen Arbeitskollegen, er habe jetzt eine Firma beauftragt, Bauarbeiten an seinem Haus zu erledigen, ohne sich dafür mindestens drei Kostenvoranschläge einzuholen.

Was werden die Arbeitskollegen zu diesem Mann sagen?

„Bist du verrückt“, werden sie sagen, „wer beauftragt heute noch ein Unternehmen, ohne sich entsprechende Gegenangebote einzuholen?“ Wenn er darauf antworten könnte: „Dafür, liebe Kollegen, habe ich mir gleich den größten Spezialisten auf dem Markt geholt“, wäre das Prestige dieses Mannes sehr schnell wieder hergestellt.

Und was für Endverbraucher gilt, gilt auch im Business to Business Bereich. Wie treffen Einkäufer ihre Entscheidungen? Nur auf Grund der Konditionen? Wonach entscheiden sich Firmenchefs bei ihren Investitionen? Nur nach dem Preis- Leistungsverhältnis? Beobachten Sie sich selbst bei Ihren Entscheidungen; Sie werden sehen, wie



oft in Wirklichkeit die günstigen Konditionen nur ein Argument sind, um sich anderen (und sich selbst) gegenüber zu verteidigen. Und Sie werden feststellen, dass das Argument vom besten Preis- Leistungsverhältnis meist dazu dient, die Entscheidung zu rechtfertigen, sich für eine etwas teurere Variante entschieden zu haben.

### **Fallbeispiel: Vom Zimmermeister zum Technologiespezialisten**

*Vinzenz Harrer gründete in den frühen 90er Jahren eine Zimmerei (Holzbau). Durch die rasante technologische Entwicklung wurde er wie andere auch vor die Aufgabe gestellt, neue Dämm-, Dichtungs- und Verbindungselemente für die Produktion von „Passivhäusern“ zu verwenden. Passivhäuser sind Häuser, die ohne wesentliche Zufuhr externer Energie auskommen. Er sah sich unter anderem in der Autoindustrie um und entdeckte einen schwedischen Zulieferer, der Gummidichtungen für Autotüren herstellte. Diese Gummidichtung war hervorragend geeignet, um in Passivhäusern eingesetzt zu werden. Es gab nur ein Problem: Die Firma Holzbau Harrer brauchte nicht so große Mengen, wie dieser Autozulieferer als Mindestabnahmemenge festlegte. Was also tun?*

*Vinzenz Harrer rief einige seiner Berufskollegen an und fragte, ob sie nicht ebenfalls diese neue Möglichkeit in Anspruch nehmen wollten. Seine Mitbewerber waren erfreut über die Initiative, und so konnte die erste Lieferung gemeinsam in Empfang genommen werden.*

### **Die Änderung der Unternehmensstrategie**

*So wurde aus dem Holzbau Harrer Schritt für Schritt ein Großhandelsunternehmen, welches im Bereich der Holzbaubetriebe und des Fertighausbaus genau diese Spezialprodukte lieferte, die durch die technologische Entwicklung erforderlich waren. Die Unternehmensstrategie, die Vinzenz Harrer dazu entwickelte, war die Formulierung: Harrer, Ihr Partner im Holzbau. Diese Botschaft richtete sich an seine Mitbewerber und führte dazu, dass die Handelsumsätze innerhalb von 10 Jahren auf 10 Mio Euro stiegen! Keine schlechte Sache für ein Unternehmen, das Anfang der 90er Jahre mit fünf Mitarbeitern begonnen hatte.*

*Vinzenz Harrer erkannte aber auch, dass die Mitbewerber weiteres Know-How brauchten, um diese neuen Technologien fachgerecht anzuwenden. So wurde er zum Dienstleister im Bereich der Know-How Weitergabe und gründete die Österreichischen Holzfachtage. Sein eigener Holzbaubetrieb diente dabei als Kerngeschäft, aber auch als Entwicklungswerkstätte. Dafür genügte aber die Aussage: „Harrer, Ihr Partner im Holzbau“ nicht mehr, und*

so wandte er sich an uns, um seine Strategie den veränderten Bedingungen anzupassen.

Heute ist **Harrer der führende Spezialist für Lösungen im Holzbau** und produziert längst selber keine Passivhäuser mehr, sondern ist ausschließlich als Großhändler und Dienstleister für die Holzbau- und Fertighausbranche tätig.

### **Emotionaler Nutzen**

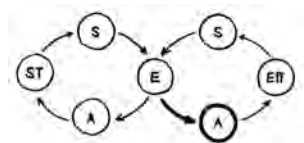
*Der Spezialist muss der Beste von allen sein und alle Lösungen kennen, die ich für mein Problem brauche.*

### **Beseitigter Engpass:**

*Rechtfertigung der Kaufentscheidung. Ich bin ja gleich zum absoluten Spezialisten gegangen, da kann nichts schief gehen – und wenn doch, mein Fehler ist es nicht!*

Verehrte Leserin, geschätzter Leser, Sie haben Ihre strategische Positionierung gefunden? Herzlichen Glückwunsch! Das muss erst einmal gefeiert werden. Nehmen Sie sich ein wenig Zeit und stoßen Sie mit Ihren Mitstreitern auf die neue Positionierung an. Diesen feierlichen Augenblick sollten Sie genießen, ist er doch der Startschuss für eine Neuausrichtung des gesamten Unternehmens. Es ist ein ähnlich feierlicher Moment wie die Begrüßung eines neuen Jahres – nur begrüßen Sie kein neues Jahr, sondern eine neue Ära. Ein neues Zeitalter hat begonnen! Endlich ist Schluss mit Versuch und Irrtum, Ausprobieren und Verwerfen. Von nun an ist der Weg für Ihr Unternehmen klar vorgezeichnet, und das für viele Jahre. Verschnaufen Sie nun ein wenig; denn wenn mit der strategischen Positionierung auch ein wichtiger Meilenstein gesetzt ist, so müssen doch weitere folgen; denn eine gute Positionierung will auch umgesetzt werden, damit der BeziehungsFlow in Fluss kommt. Die Instrumente, mit denen das gelingt, sind

- Die Vertriebsstrategie
- Die Preisstrategie
- Die strategische Kommunikation



## **Zusammenfassung**

### **Sieben Wege zur Unterscheidung**

#### **I: Unterscheidung durch: Der Erste sein**

##### **Der Erste bleibt der Erste**

Der Erste, der eine Geschäftsidee auf dem Markt umsetzt, bleibt in der Regel auch der Erste (die Nummer eins). Aber Vorsicht: Nicht der erste auf dem Marktplatz zählt, sondern derjenige, der es schafft, als Erster die Köpfe und Herzen der Kunden zu erobern.

#### **II: Unterscheidung durch Attribute**

##### **Die Unterscheidung durch: Besondere Eigenschaften**

Ihr Unternehmen, Ihr Produkt, Ihre Dienstleistung hat eine besondere Eigenschaft? Gut, denn das ist eine gute Möglichkeit für die Unterscheidung von anderen Unternehmen – allerdings nur dann, wenn sie zum Unternehmen, zum Produkt oder zur Dienstleistung passt.

#### **III: Die Unterscheidung durch: Die Herstellungsweise eines Produktes**

Die Einzigartigkeit der Herstellung kann dem Kunden einen für ihn wichtigen Nutzen signalisieren. Das ist natürlich immer im Zusammenhang mit dem Produkt zu sehen.

#### **IV: Die Unterscheidung durch: Der „Letzte Schrei“**

Auch die Unterscheidung durch Weiterentwicklung kann dem Kunden jenen entscheidenden Nutzen signalisieren, der unser Unternehmen aus der Masse der Mitanbieter hebt.

#### **V. Unterscheidung durch: Führerschaft**

„Der Führende“ ist ein sehr starker Begriff in der Positionierung. Er signalisiert zugleich Vorsprung und Stärke – denn nicht jeder, der vorne ist, ist gleichzeitig auch ein Führer. Und die implizite Botschaft ist: Der Führende muss besser sein als andere Anbieter, er muss etwas Besonderes haben, sonst wäre er ja nicht der Führende.

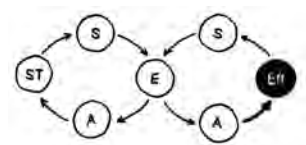
#### **VI. Unterscheidung durch das „Erbe“**

Die Unterscheidung durch das „Erbe“ ist eine gute Strategie für Unternehmen, die auf eine lange Tradition zurückblicken können. Dabei muss Tradition nicht bedeuten, dass man veraltet ist – daran gemahnt der berühmte Ausspruch des Komponisten Gustav Mahler: „Tradition ist nicht die Anbetung der Asche, sondern die

Weitergabe des Feuers.“ Das bedeutet, in der Gegenwart die Potentiale der Vergangenheit zu nutzen, um in der Zukunft erfolgreich zu sein.

### VII. Unterscheidung durch Spezialistentum

Die Unterscheidung durch Spezialistentum ist die größte Chance für kleine und mittlere Unternehmen. Denn gerade sie sind in der Lage, sich glaubwürdig als Spezialisten für einen kleinen Bereich darzustellen. Im Spezialistentum besteht eine der größten Chancen im Verdrängungswettbewerb überhaupt. Denn wenn es von allem zu viel gibt, ist niemand auf einen breit angelegten Versorger angewiesen. Aber ein Spezialist, der dem Käufer wie der rettende Leuchtturm in der tosenden Brandung erscheint, gibt Orientierung und Sicherheit.



## ***Die Vertriebsstrategie***

Die Vertriebsstrategie ist mit der strategischen Positionierung eng verknüpft. Ja, manchmal führt sogar eine ungewöhnliche Vertriebsstrategie zu jener Einzigartigkeit, auf der wir die Positionierung aufbauen können. Aber auch wenn dem nicht so ist, muss die Vertriebsstrategie der Positionierung dienen.

Auch hier ist weniger mehr. Auch für den Vertrieb gilt: Fokussieren Sie sich. Zu viele Vertriebswege verwässern die Positionierung und machen ihre konsequente Umsetzung unmöglich. Fragen Sie sich vielmehr: Welcher Vertriebsweg unterstreicht die Einzigartigkeit meiner Positionierung und ermöglicht den besten Zugang zu meiner Zielgruppe?

Es schadet nicht, wenn Ihr Vertriebsweg sich von den üblichen Vertriebswegen in der Branche unterscheidet. Oft ist es, vor allem im Hinblick auf die Positionierung, besser, den Trampelpfad, den alle benutzen, zu verlassen und eine neue Route zu finden, die bis jetzt noch nicht bemerkt worden ist.

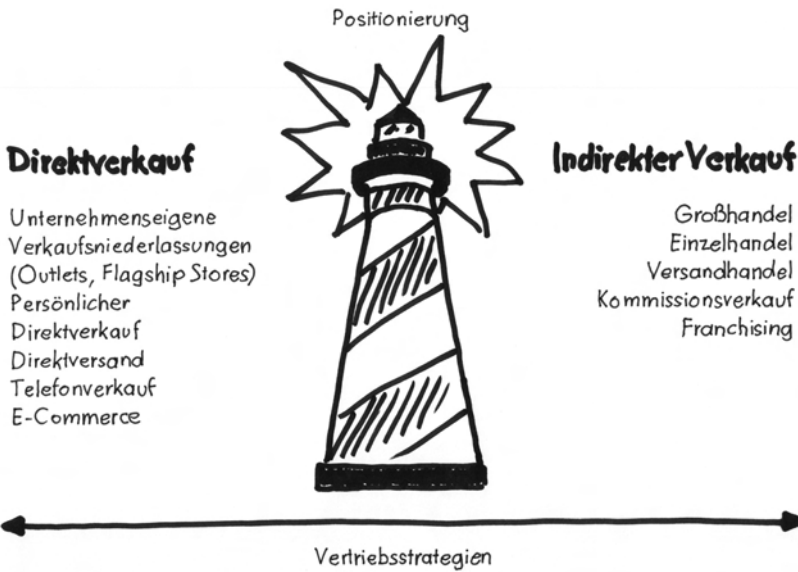
Welche Route Sie wählen, ist natürlich abhängig von der Branche, den finanziellen und personalen Ressourcen, vor allem aber von der strategischen Positionierung.

Hier einige klassische Vertriebswege zur Auswahl:

<b>Direktverkauf</b>	<b>Indirekter Verkauf</b>
Unternehmenseigene Verkaufsniederlassungen (z. B. Outlets)	Großhandel
Persönlicher Direktverkauf	Einzelhandel
Direktversand	Versandhandel
Telefonverkauf	Kommissionsverkauf
e-Commerce	Franchising

Nun ist ein Vertriebsweg für sich allein noch nicht unbedingt eine Vertriebsstrategie. Die Herausforderung besteht darin, aus einem (oder mehreren) Vertriebsweg(en) eine typische, einzigartige Vertriebsstrategie zu entwickeln.





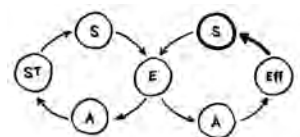
## Fallbeispiele

### Messner - Würstel Welt

Derzeit ist eine weitere ungewöhnliche Vertriebsstrategie im Entstehen: der steirische Wurst- & Schinkenexperte Messner ist im Begriff, die erste Fast Food Kette im Bereich „Würstel“ aufzubauen. Diese Strategie läuft parallel zum bisherigen Vertriebskanal Großhandel (Belieferung von Lebensmittelketten mit Wurst- und Schinkenprodukten) und verringert einerseits die Abhängigkeit von diesen Konzernen beträchtlich, bewirkt aber durch die Breitenwirkung andererseits auch eine schnellere Drehung von Messner-Produkten in den Supermärkten und damit eine Stärkung auch dieses Vertriebsweges – es entsteht ein positiver Wirkungskreislauf. Ebenso wird die Kompetenz als Wurst- und Schinkenexperte unterstrichen und so die Positionierung gestärkt.

### Createur de Interieur – die Innenausstatter mit System

Christian Supola & Partner ist seit vielen Jahren als Innenausstatter der gehobenen Kategorie in Ostösterreich und im Wiener Raum tätig. Seine kreativen Einrichtungs- und Ausstattungs-Gesamtlösungen haben ihm in diesen Jahren unzählige zufriedene Stammkunden eingebracht. Aus diesem Umstand wurde eine Vertriebsstrategie geboren, die in der Branche einzigartig ist: ein Franchisesystem. Das Kernprodukt von Createur de Interieur, nämlich ein standardisiertes Wohnberatungssystem für individuelle Lösungen (Integratives Planungs Konzept), wird auf dem Markt der Existenzen



als schlüsselfertiges Unternehmenskonzept angeboten. Zielgruppe sind Einrichtungsplaner und Innenarchitekten, die über eine fundierte Ausbildung zumindest in einer höheren technischen Lehranstalt verfügen. So kann dieses einzigartige Geschäftsmodell auch in anderen Regionen umgesetzt werden. Dieses Franchisekonzept bietet Neueinsteigern die Möglichkeit, sich auf dem heiß umkämpften Einrichtungsmarkt als Createur zu positionieren und von einem gemeinsamen Vermarktungskonzept zu profitieren.

Auch für Vertriebsstrategien gilt: Schauen Sie über den Tellerrand! Welche Wege gehen andere Branchen, welche Vertriebsstrategie wird von anderen Branchen erfolgreich verwendet, wie können wir aus der Einzigartigkeit unseres Unternehmens eine ebenso einzigartige Vertriebsstrategie ableiten? Möglichkeiten gibt es viele.

Vielleicht ist aber auch die bisherige Vertriebsstrategie genau die richtige, um die Positionierung optimal zu unterstützen? Wir brauchen nicht gewaltsam alles neu erfinden. Aber es gilt zu überprüfen, zu optimieren, der Positionierung anzupassen und gegebenenfalls auch völlig neue Wege zu gehen – immer der jeweiligen Unternehmenssituation angepasst.

---

<sup>51</sup> Al Ries: Amerikanischer Marketing-Experte und Brandingspezialist. Er ist Autor diverser Bestseller u. a. „Die unumstößlichen Gebote des Branding“ und Referent beim ZfU.

<sup>52</sup> ZfU – International Business School, CH 8800 Thalwil. Das „International Executive MBA Zürich/Boston“ – Programm und die ZfU Master-Programme bieten Führungskräften die exzellente Möglichkeit, fachliche, methodische und persönliche Kompetenzen für ein Management nach internationalen Standards zu erwerben und sich so für hohe und höchste Managementaufgaben zu qualifizieren.

## Die Preisstrategie

Verehrte Leserin, geschätzter Leser, sicher haben auch Sie beim Einkaufen schon das eine oder andere Mal folgende Szene beobachtet:

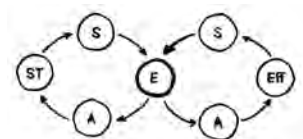
Ein kleines Kind wälzt sich strampelnd und schreiend, mit vor Wut hochrotem Kopf, auf dem Boden; daneben eine hilflose Mutter, ebenfalls mit hochrotem Kopf, allerdings vor Scham. Was ist passiert?

Diese liebevolle Mutter hatte irgendwann einmal, um das Kind für sein gutes Betragen beim Einkaufen zu belohnen, ihm an der Kasse einen Lutscher gekauft. Beim nächsten Einkauf war der Lutscher für das Kind bereits selbstverständlich, und so forderte es ihn – und bekam ihn auch. Wiederum beim nächsten Einkauf wollte es nicht nur den Lutscher, sondern auch noch einen Kaugummi. Die liebevolle Mutter kaufte ihm auch den Kaugummi. Und so ging es weiter: Lutscher, Kaugummi, dann noch eine Schokolade, dann noch ein Überraschungsei, und was es sonst noch so an Leckereien an der Kasse, genau in Augenhöhe des im Kindersitzchen sitzenden Kindes, gibt. Die Mutter spielte das böse Spiel mit guter Miene mit, bis zu jenem Tag, an dem Sie, verehrte Leserin, geschätzter Leser, Zeuge des Tobsuchtsanfalles des Sprösslings wurden: An diesem Tag sagte sie kategorisch „Nein“ zu einer besonders überzogenen Forderung des Kindes.

Ähnliches kann uns auch im Geschäftsleben mit unseren Kunden passieren, wenn wir keine klare Preisstrategie haben. Wenn wir dem Kunden „Verwöhnaktionen“ in Form von möglichst niedrigen Preisen, Preisreduktionen, „Schnäppchen“ und Benefits andeiden lassen, wird er sich zwar nicht mit Schaum vor dem Mund auf dem Boden wälzen, wenn wir eines Tages „STOPP“ sagen – aber er wird gekränkt von dannen ziehen und sein Spiel bei einem Mitbewerber weiter spielen. So erziehen wir selber anstatt treuer Stammkunden notorische „Fremdgeber“.

Wohlgemerkt: wir wollen hier nicht einer überzogenen Hochpreispolitik das Wort reden. Doch auch die Preisstrategie muss der Positionierung folgen.

Der Markt diktiert den Preis? Nicht unbedingt. Gut positionierte Unternehmen haben die große Chance, aus der Preisspirale auszusteigen. „Wenn du sonst keinen Unterschied hast, solltest du einen verdammt guten Preis haben“, wie Al Ries<sup>51</sup>, einer der führenden amerikanischen Markenexperten, in einem Vortrag für das ZfU<sup>52</sup> in Zürich (und in mehreren seiner zahlreichen Bücher) sarkastisch anmerkte.



Natürlich kann man auch daraus eine Strategie machen – denken wir nur an HOFER (ALDI). Es ist durchaus möglich, sich mit einer Tiefpreisstrategie auf dem Markt als Discounter zu positionieren; der Haken dabei: diese Strategie eignet sich nur für große Unternehmen. Kleine und mittlere Unternehmen haben damit langfristig meist keine Überlebenschance<sup>53</sup>.

Die Preisstrategie muss immer im Sinne der Positionierung glaubwürdig sein, sonst zerstört sie die Marke. Ein als „Spezialist“ positioniertes Unternehmen etwa macht sich mit einer Tiefpreispolitik unglaublich – der Kunde geht selbstverständlich davon aus, dass Spezialistentum seinen Preis hat. Andernfalls nimmt er dem Unternehmen das Spezialistentum nicht ab. Natürlich müssen wir dabei darauf achten, den Bogen nicht zu überspannen – auch die beste Positionierung rechtfertigt überzogene Preisforderungen nicht. Doch auch hier ist Kreativität bei der Preisgestaltung angesagt: Möglicherweise ist es eine sinnvolle Strategie, eine mit Produktverkauf verknüpfte Beratungsleistung nicht „umsonst“ (was sie ja niemals ist, niemand kann Leistung verschenken, doch üblicherweise werden in diesem Fall die Kosten der Beratung in die Produktpreise eingerechnet), sondern zu einem fairen Preis anzubieten. Damit wird einerseits die Beratungsleistung aufgewertet, andererseits die Positionierung nicht nur gestärkt, sondern bewiesen. Zudem kann so dem leider weit verbreiteten „Beratungs-Klau“ ein Riegel vorgeschoben werden: Wie oft ist nicht schon passiert, dass ein Kunde sich beim Spezialisten beraten ließ, den Auftrag aber auf Grund der erworbenen Informationen anderswo platzierte? Wir alle kennen solche Beispiele, sie kommen in so gut wie jeder Branche vor.

## **Fallbeispiele**

### ***Createur de Interieur – Integratives Planungs Konzept***

*Die Planung und Kreation von Wohnungseinrichtung ist hier ein aufwendiger Prozess unter Einbeziehung aller Beteiligten im betreffenden Haushalt. Das „Integrative Planungs Konzept“ sieht mehrere Workshops mit den Beteiligten vor, um nicht einfach nur Möbel zu verkaufen, sondern den Bedürfnissen der Bewohner in jeder Hinsicht gerecht zu werden. Die Kosten für diese Planungs- und Beratungsleistung sind je nach Planungsumfang gestaffelt; es ist auch möglich, diese kostenpflichtige Planung in Anspruch zu nehmen und den Auftrag anderswo zu platzieren. Das ist eine hervorragende Preisstrategie, die Unternehmen wie Kunden Freiheit und Fairness garantiert.*

---

<sup>53</sup> Es gibt natürlich immer Ausnahmen, z. B. einige wenige EPU's (Ein-Personen-Unternehmen)

## ***Die strategische Kommunikation***

Microsoft ist, das ist eine bekannte Tatsache, im Bereich Computersoftware Weltmarktführer. Sein Windows für Heimanwender, Windows XP, ist derzeit weltweit das meistbenutzte Betriebssystem überhaupt.

Aber, verehrte Leserin, geschätzter Leser, erinnern Sie sich konkret an die Werbung des Unternehmens? Wahrscheinlich erinnern Sie sich dunkel, schon mal welche gesehen zu haben; doch worum ging es dabei bloß? So wie Ihnen geht es auch den meisten anderen Menschen. Und dennoch: Microsoft konnte jedes neu entwickelte Betriebssystem erfolgreicher als den jeweiligen Vorgänger absetzen.

Werbung ist also nicht der Grund dafür. Liegt es vielleicht an der überragenden Qualität des Produktes? Oder hat es möglicherweise auch etwas mit den unzähligen Berichten vor der Markteinführung zu tun, die in der Fach-, Wirtschafts- und Gesellschaftspresse stets veröffentlicht wurden?

Verehrte Leserin, geschätzter Leser, längst ist Ihnen klar, dass das genau so ist. Was aber für unternehmerische Giganten wie Microsoft gilt, gilt sinngemäß auch für jedes andere Unternehmen. Auch für Sie!

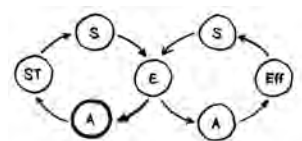
Der strategischen Kommunikation kommt in der Umsetzung der Positionierung eine Schlüsselfunktion zu. Sie allein hat die Macht, eine Marke – und eine gute strategische Positionierung macht Ihr Unternehmen zur Marke – in den Köpfen der Zielgruppe zu verankern.

Um diese Aufgabe zu erfüllen, bedarf es einiger Grundregeln, die beachtet werden müssen:

### **1. Kommunizieren Sie die Positionierung**

Strategische Kommunikation hat vor allem die Aufgabe, die Positionierung eines Unternehmens einer breiten Öffentlichkeit bekannt zu machen. Denn die Positionierung gibt dem Kunden einen guten Grund, warum er gerade bei Ihrem Unternehmen kaufen bzw. gerade Ihre Dienstleistungen in Anspruch nehmen soll. In einer guten Positionierung kommt die Einzigartigkeit Ihres Unternehmens klar zum Ausdruck. Gute Strategische Kommunikation führt der Zielgruppe genau diese Einzigartigkeit immer wieder vor Augen und untermauert damit die Position des Unternehmens. Ihre (potenziellen) Kunden wissen dann ganz genau:

- Wofür steht das Unternehmen?



- Welches meiner Probleme kann es mit seinen Produkten/Dienstleistungen lösen?
- Was kann ich von diesem Unternehmen erwarten?
- Was bietet mir dieses Unternehmen, das mir andere nicht oder nicht in dieser Form bieten können?

Es ist aber nicht damit getan, die Positionierung stereotyp zu wiederholen; das würde die Zielgruppe schnell langweilen und die Glaubwürdigkeit erschüttern. Es geht vielmehr darum, in einem Text den Beweis für die Position zu liefern. Wie das geht? Denken Sie an die Grundlagen der strategischen Positionierung: Mission und Leitbild liefern die Inhalte für Ihre strategische Kommunikation.

Zum Beispiel:

### **Modernstes Sicherheitszentrum der Welt**

*Die Anlage, die mit Gesamtinvestitionen in Höhe von rund 150 Millionen Mark entstand, verfügt über zahlreiche innovative Einrichtungen vom Hochleistungs-Simulationscomputer bis zur beweglichen Teststrecke. Hier werden anhand komplexer Untersuchungen neue technische Lösungen entwickelt, mit denen die Fahrzeuge von Volvo in Zukunft noch sicherer werden. Mit der Einrichtung des Sicherheitszentrums unterstreicht Volvo eindrucksvoll seine weltweit führende Rolle auf dem Gebiet der automobilen Sicherheit.*

Volvo steht für Sicherheit – das weiß heute vom Kleinkind bis zum Greis jeder. Der obige Artikel beweist diese Position: Volvo scheut keine Kosten und Mühen, um seine Autos noch sicherer zu machen. Damit wird die Position unterstrichen, ohne zum Werbeslogan zu mutieren.

Analog zu diesem Beispiel gilt es auch für uns, mit guter strategischer Kommunikation die Positionierung zu kommunizieren. Das ist scheinbar ganz einfach, aber eben nur scheinbar. Nur allzu leicht gleitet sie in Richtung Werbung ab – und verliert damit ihren Sinn: zu informieren, Vertrauen aufzubauen, der Marke ein positives Image zu verschaffen.

Gute strategische Kommunikation dient dem Beziehungsaufbau ebenso wie der Beziehungspflege. Kommunikation ist auch im Privatleben die Basis einer guten Beziehung; je mehr der Partner über mich weiß, desto mehr Vertrauen kann er in mich setzen. Das beginnt beim Kennen lernen und setzt sich über die ganze Dauer der Beziehung hinweg fort. Das gleiche gilt auch bei geschäftlichen Beziehungen: Die Information darüber, wofür ein Unternehmen steht und was es tut, um ein konkretes Problem seiner Zielgruppe zu lösen, bestimmt die Qualität der öffentlichen Kundenbe-

ziehung genauso wie die Qualität der direkten Kundenbeziehung. Denn die direkte Kundenbeziehung baut auf der öffentlichen auf. Strategische Kommunikation ist also keineswegs, wie oft vermutet, reine Begleitmusik, die nur dann eingesetzt wird, wenn die finanziellen Ressourcen es erlauben, sondern sie ist im Gegenteil die Voraussetzung dafür, dass finanzielle Ressourcen geschaffen werden können.

Internationale Konzerne, die neue Märkte erschließen, öffnen ihren neuen Markt mit strategischer Kommunikation – denken Sie an das oben angeführte Beispiel von Microsoft. Oft Jahre, bevor sie mit dem Aufbau direkter Kundenbeziehungen (Beratung, Verkauf, Dienstleistung) beginnen! So wie ein Acker, bevor die Saat ausgebracht werden kann, erst gepflügt werden muss, muss auch der Boden für erfolgreiche Geschäftstätigkeit mit strategisch geplanter Kommunikation aufbereitet werden.

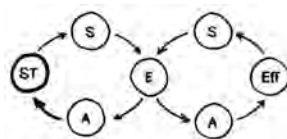
## 2. Machen Sie das Thema wichtiger

Dem Abgleiten in Werbenähe kann man entgegenwirken, indem man folgende Punkte berücksichtigt:

- Eine gute Positionierung, die mit der Position auch ein Thema besetzt. Im Fall Volvo ist das Thema Sicherheit – eines der wichtigsten psychologischen Kaufmotive!
- Die konsequente Umsetzung der gewählten Strategie auf der Sachebene (Sachfaktoren) – wie bei Volvo, wo Unsummen für laufende Weiterentwicklung auf dem Gebiet „Fahrsicherheit“ ausgegeben werden.
- Konsequente Auseinandersetzung mit dem Thema.

Die Aufgabe besteht darin, das Thema der Positionierung wichtiger zu machen und über das Thema die Marke in den Köpfen der Kunden zu verankern. Im Idealfall ist das Thema emotional besetzt; Menschen merken sich Botschaften nur, wenn sie zusammen mit einer Emotion abgespeichert werden. Bis ans Grab erinnert sich eine Mutter bis ins Detail an die Geburt ihrer Kinder; die damit verknüpfte Emotion ist so mächtig, dass sich das Ereignis unauslöschlich ins Gedächtnis brennt. Je intensiver die Emotion ist, die Sie mit Ihrem Thema wecken, desto schneller und nachhaltiger gelangen Sie in die Köpfe der Kunden bzw. der Zielgruppe. Jedoch sollte das Thema positive Emotionen wecken; mit Angst oder Schmerz verbundene Themen finden zwar genauso nachhaltig den Weg in unsere Köpfe, lösen aber eher eine Vermeidungsstrategie aus.

Stellen Sie bei der strategischen Kommunikation das Thema in den Mittelpunkt und nicht die Marke. Der Markenaufbau bzw. die Festigung der Marke geschieht gewissermaßen im Schlepptau des Themas. Der Grund ist einfach und logisch: Die Marke



Volvo zum Beispiel interessiert vielleicht eingefleischte Autofans oder Händler; das Thema Sicherheit aber interessiert jeden, der an Autos denkt. Nicht umsonst ist Volvo besonders bei Frauen und da wieder besonders bei Müttern so beliebt: Sie interessiert erst in zweiter Linie, was das Auto technisch zu bieten hat. In erster Linie wünschen sie sich Sicherheit für ihre Familie. Volvo bietet ihnen diese Sicherheit und spricht darüber. So entsteht über das Thema Vertrauen in eine Marke.

Klassische Werbung kann dazu nur eine begleitende Maßnahme sein. Eine Marke, die auf klassische Werbung setzt, ohne den Markt vorher durch vertrauensbildende Strategische Kommunikation aufbereitet zu haben, wird ihr Ziel kaum erreichen<sup>54</sup>. Warum? Die Öffentlichkeit weiß nicht, mit wem sie es tun hat; sie hat keine Hintergrundinformationen, weder zum Unternehmen noch zum Produkt; und sie weiß nicht, wofür das Unternehmen steht und welches Problem es für sie lösen kann.

Klassisches Beispiel dafür: Daewoo, der mit einem Millionenbudget und durchaus gelungenen, kreativen Fernsehspots für seine Automarke warb. Jedermann kannte die Werbung, den Firmennamen, das Logo, die Titelmelodie des Spots konnte jedermann nachsingen; das Auto floppte dennoch und musste vom Markt genommen werden. Warum? Es wurde für ein Produkt (Auto) geworben, zu dem niemand nähere Informationen hatte. Und vor allem: es gab kein Thema für das Produkt. Nicht einmal der Preis war ein Argument. Wenn eine Marke kein Thema besetzt, gibt es auch nichts, worüber man reden oder schreiben könnte, nichts, was in Menschen echte Emotionen ansprechen könnte. Der Preis ist ein Argument für kühle Rechner oder solche, die sich dafür halten – denn in Wahrheit entscheidet schlussendlich immer die Emotion, bei jedem Menschen, bei jedem Produkt.

Ist aber eine Marke auf dem Markt so gut eingeführt, dass jeder schon allein beim Klang des Namens oder beim Anblick des Logos weiß, um welches (emotionale!) Thema es geht, dann ist Werbung sinnvoll und kann Gewinn bringend sein. Wer muss heute noch Coca Cola, McDonalds oder Red Bull erklären? Die Botschaft dahinter läuft in unserem Gehirn längst automatisiert ab. Wir wissen einfach, wofür diese Marken stehen, paradoxerweise auch dann, wenn wir es (rational) gar nicht wissen. Diese Marken, diese Namen erwecken in uns ein *Gefühl*, und wenn wir dieses Gefühl ablaufen lassen wollen, kaufen wir (meist völlig unbewusst) das Produkt. Das Thema lässt sich emotional übersetzen mit easy living, Jugend, Spaß. Schönes Gefühl, oder?

---

<sup>54</sup> Siehe: *The Fall of Advertising and the Rise of PR* von Al Ries & Laura Ries, Verlag: HarperCollins (September 2002), ISBN-10: 0060081988, ISBN-13: 978-0060081980



Was immer auch das Thema ist, es muss kommuniziert werden, wichtiger gemacht werden. Das Mittel der Wahl dazu ist die strategische Kommunikation in all ihren Ausprägungen. Die Themen sind vielfältig, finden Sie ein zu Ihrer Position passendes! Provokant ausgedrückt: Haben Sie kein Thema, dann haben Sie auch keine Position.

### 3. Sagen Sie die Wahrheit

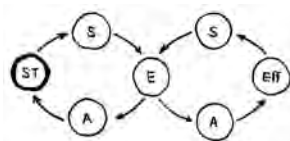
Nicht immer ist es angenehm, die Wahrheit zu sagen; wer hat das nicht schon selber erlebt? Manchmal ist es einfacher und Erfolg versprechender, ein bisschen zu flunkern, ein bisschen aufzuschneiden, und wer hat es noch nie mit einer glatten Lüge versucht?

Wer es versucht hat, weiß auch, dass es meistens nicht funktioniert, zumindest nicht auf lange Sicht. Und das Gefährliche daran: Je länger es funktioniert, desto größer ist der Skandal, wenn schließlich doch die Wahrheit ans Licht kommt. Oft genug ist dann eine Beziehung zerstört.

Diese Gesetzmäßigkeit gilt auch für die strategische Kommunikation. Lügen, vor Jahren öffentlich verbreitet, können eine Zeitbombe sein, die alle mühsam aufgebauten Erfolge zunichte machen kann. Aber, die gute Nachricht: Wenn Sie ein Thema haben, ist die Gefahr gering. Nehmen wir einmal an, ihr Thema ist guter Schlaf, Ihr Produkt ein besonderes Bett. Sie können die technischen und sonstigen Daten für das Bett fälschen, falsche Statistiken über Heilungen etc. veröffentlichen, um den Absatz anzukurbeln. Dann haben Sie aber nicht nur gelogen, sondern auch sonst noch alles falsch gemacht: Sie haben das Produkt in den Mittelpunkt gestellt und das Thema vernachlässigt.

Hätten Sie das Thema wichtiger gemacht, nämlich „Guter Schlaf“, wären Sie nicht in Versuchung gekommen zu lügen. Denn Schlaf ist lebensnotwendig; guter Schlaf fördert die Gesundheit; schlafen macht fit, fröhlich, schön und sexy. Alles erwiesene Tatsachen, und ein wunderbares Thema! Berichten Sie darüber. Wecken Sie das Bewusstsein der Öffentlichkeit für die Notwendigkeit, gut zu schlafen, auf welche Weise auch immer. Sie können unbeirrt die Wahrheit sagen, beweisen Kompetenz und wecken Vertrauen, wenn Sie beim Thema bleiben. Ihre Marke ist immer die unausweichliche Folge des Themas.

Aber es gibt auch Situationen, in denen ein Unternehmen zu internen Vorgängen Farbe bekennen muss - Krisen-PR ist hier das Schlagwort. Es muss nicht gleich eine ausgewachsene Krise sein; manchmal handelt es sich auch um strategisch notwen-



dige Veränderungen, die, falsch kommentiert, bei der Öffentlichkeit den Eindruck einer Krise im Unternehmen erwecken können. Hier gilt: Sag die Wahrheit, und sag sie sofort! Noch bevor die Konkurrenz dieses Thema für sich ausschlichten kann. Eine wahrheitsgetreue, sachliche und gelassene Darstellung der Fakten weckt Sympathie und nimmt eventuellen Gegnern den Wind aus den Segeln. Es entsteht dadurch der Effekt, dass die Öffentlichkeit sich ins Vertrauen gezogen fühlt – und Ihnen daher auch vertraut. Hier ist rasches Handeln, absolute Aufrichtigkeit und klares Formulieren angesagt. Eine Krise ist immer auch gleichzeitig eine Chance; soweit es die strategische Kommunikation betrifft, ganz bestimmt. Der Mut zur Wahrheit lohnt sich.

## ***Die strategische Positionierung von Produkten und/oder Dienstleistungen***

Auch über die strategische Positionierung von Produkten und/oder Dienstleistungen lohnt es sich nachzudenken. Klar ist dabei, dass die Positionierung von Produkten bzw. Dienstleistungen, ebenso wie die strategische Positionierung von Mitarbeitern, der strategischen Positionierung des Unternehmens nachfolgen muss. Die Positionierung von Mitarbeitern und Produkten und/oder Dienstleistungen geht aus der strategischen Positionierung des Unternehmens logisch hervor. Wenn dies nicht der Fall ist, ist es besser, darauf zu verzichten.

Eine ideale Möglichkeit für Positionierung von Produkten bzw. Dienstleistungen stellen natürlich eigene Produkt- bzw. Dienstleistungskreationen dar. Für einen Energiemasseur etwa liegt es nahe, seine eigens zur Rückgewinnung von Energie entwickelte Dienstleistung als „Energimassage“ zu positionieren. Dass diese Dienstleistung, um dem Kunden ein optimales Ergebnis zu bringen, durch eine Anamnese in Form der „Energiebilanz“ eingeleitet und in Form eines individuellen „Energiefahrplans“ durchgeführt wird, stärkt die strategische Positionierung des Unternehmens und sichert dem Kunden die erwartete Qualität.

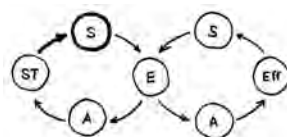
Oft besteht auch die Möglichkeit, aus einer Kombination von ganz herkömmlichen Produkten bzw. Dienstleistungen ein positionierungswürdiges Produkt- bzw. Dienstleistungspaket zu schnüren, das in dieser Form auf dem Markt einzigartig ist und für die Position des jeweiligen Unternehmens steht.

### ***Fallbeispiel***

#### ***Harrer, der führende Spezialist für Lösungen im Holzbau***

*Wer in 10 Jahren aus dem Stand zu einem Marktführer wird, muss Qualitäten aufweisen, die weit über dem Durchschnitt liegen. Harrer hat eine klare Position eingenommen, die seine Kunden aus guter Erfahrung kennen und schätzen.*

*Innovative Lösungen im Holz- und Innenausbau, so heißt das Zauberwort von Geschäftsführer Vinzenz Harrer. Um die Chancen auch kleinerer Unternehmen im Holz- und Innenausbau auf dem hart umkämpften Markt zu verbessern, verschrieb er sich der Entwicklung intelligenter Lösungen bei Holzbauprodukten.*



*Es geht immer um Lösungen. Produkte als solche, Dienstleistungen als solche haben nur dann einen Wert, wenn sie die besseren Lösungen ermöglichen – dann allerdings sind sie sehr wertvoll.*

*Harrer Lösungen kommen aus der Holzbau-Praxis. Was Harrer im Angebot hat, hat sich auf der Baustelle bewährt. Und wo neue Wege Erfolg bringen, entwickelt Harrer innovative Lösungen, die allen Harrer Kunden zur Verfügung gestellt werden.*

***Sherpa – die starke Lösung für Holzverbindungen  
Entwickelt mit der Lösungskompetenz des führenden Spezialisten für  
Lösungen im Holzbau***

*Jüngstes Beispiel ist das Sherpa Verbindungselement, das den Holzbau regelrecht revolutioniert. Es ermöglicht die umfassende Vorfertigung im Betrieb und verringert so die Montagezeit auf der Baustelle. Den Gestaltungsmöglichkeiten sind keine Grenzen gesetzt, und Zeit und Kosten spart der clevere Sherpa auch noch.*

*Harrer unterstützt planende und ausführende Holzbauer nicht nur durch bewährte Produkte, sondern vor allem auch durch praxisnahe Beratung und ganz konkrete Hilfen bei der Entwicklung der jeweils besten Lösung.*

*Harrer verkauft also keine Produkte oder Dienstleistungen, sondern Lösungen. Manchmal ist ein Produkt auch eine Lösung in sich, wie der Sherpa, die starke Lösung für Holzverbindungen – eine Erfindung, entwickelt mit der Lösungskompetenz des Spezialisten.*

***Harrer Holzfachtage***

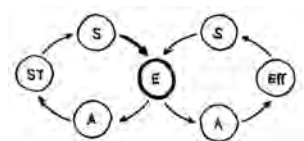
*Als begeisterter Netzwerker und fanatischer Lösungsentwickler rief Vinzenz Harrer im Jahre 2003 die „Harrer Holzfachtage“ ins Leben. Dabei handelt es sich um eine Informationsveranstaltung für holzverarbeitende und Baubetriebe, die jährlich in allen österreichischen Bundesländern sowie in Südtirol abgehalten wird. Sie widmet sich aktuellen Themenbereichen rund ums Bauen, Sanieren etc. Veranstaltungsschwerpunkte sind unter anderem interessante, neu entwickelte Lösungen aus dem Hause Harrer, Erfahrungsberichte aus Versuchsreihen, die Vorstellung innovativer Bauprojekte und Lösungsansätze für typische Problembereiche beim Bauen.*

*Seit dem Jahr 2003 haben Tausende Unternehmer an diesen Holzfachtagen teilgenommen. Die Akzeptanz in der Branche ist hoch, und diese Dienstleistung ist hervorragend geeignet, die strategische Positionierung von Harrer als Spezialist für Lösungen im Holzbau zu untermauern*

*Schon die Wahl des Titels „Harrer Holzfachtage“ katapultiert Harrer an die Spitze des Expertentums in der Branche; gleichzeitig ist er untrennbar mit der Positionierung von Harrer als Spezialist für Lösungen im Holzbau verknüpft.*

Aus den genannten Beispielen folgt, dass bei der strategischen Positionierung von Produkten und Dienstleistungen Findigkeit und Querdenken gefragt sind, um das gewünschte Ziel zu erreichen:

Die Einzigartigkeit des eigenen Unternehmens zu betonen, ja sogar zu begründen – damit der Leuchtturm der strategischen Positionierung noch heller leuchtet und dem (potentiellen) Kunden den Weg weist – zu unserem Unternehmen.



## ***Die strategische Positionierung von Mitarbeitern***

Die strategische Positionierung des Unternehmens, verehrte Leserin, geschätzter Leser, ist eine langfristige Angelegenheit und bestimmt die Unternehmensstrategie für viele Jahre.

In manchen Fällen allerdings empfiehlt es sich, nicht nur das Unternehmen, sondern auch Mitarbeiter zu positionieren.

Ganz besonders empfiehlt sich diese Maßnahme dann, wenn es sich bei der strategischen Positionierung des Unternehmens um eine Spezialisten- oder Expertenposition handelt, und ganz besonders dann, wenn das Unternehmen eine umfangreiche Produkt- und/oder Dienstleistungspalette mit unterschiedlichen Aspekten besitzt. Dann ist es – aus der Sicht des Kunden – nur logisch, wenn er mehrere als Experten oder Spezialisten positionierte Mitarbeiter im Unternehmen antrifft. Denn eine Person allein kann ja wohl kaum Experte in allen Dingen sein! Tatsächlich gibt es ja in einem solchen Fall immer schon ein Team von Experten im Unternehmen, sonst wäre die Experten- oder Spezialistenposition nicht haltbar und vor allem nicht seriös.

Bei der Positionierung von Mitarbeitern geht es also in erster Linie darum, das Kind beim Namen zu nennen und das Expertentum der betreffenden Mitarbeiter gemeinsam mit der strategischen Positionierung des Unternehmens und ihren Inhalten zu kommunizieren. Ist das der Fall, unterstreicht und stärkt das nicht nur die Position des Unternehmens nach außen auf dem Markt, sondern auch die emotionale Beziehung der Mitarbeiter zur Positionierung. Sie sind dann ja gewissermaßen ein Teil der Positionierung und vertreten sie mit ihrer Person nach außen. Und damit ist der BeziehungsFlow schon ein Stück in Gang gebracht!

Schon allein deshalb ist die Positionierung von Mitarbeitern nicht nur für die Spezialistenposition eine empfehlenswerte Lösung. Jedoch ist auch die Wirkung nach außen nicht zu unterschätzen. Menschen haben gerne Bezugspersonen, und das auch dann, wenn sie diese gar nicht zu Gesicht bekommen (denken Sie nur an Robert Hartlauer!). In diesem Sinne: Überlegen Sie für Ihr eigenes Unternehmen, ob eine Positionierung von Mitarbeitern sinnvoll ist und welche Position sie einnehmen könnten – auch wenn es keine Experten- oder Spezialistenposition ist. Gehen Sie dabei davon aus, welche entscheidenden (einzigartigen!) Funktionen im Unternehmen Ihre Mitarbeiter jetzt schon ausfüllen und geben Sie diesen einfach Namen. Dabei ist wichtig, dass diese Positionen, die Sie für Ihre Mitarbeiter gefunden haben, auch stets mit dem Kunden durchgängig kommuniziert werden

– also z. B. auf der Website, auf Prospekten, in Zeitungsberichten, auf Visitenkarten etc.

Das alles gilt übrigens nicht nur für Mitarbeiter, sondern durchaus auch für Unternehmensinhaber und Führungskräfte. Jeder im Unternehmen hat – immer bezogen auf die strategische Positionierung – eine Position; es geht nur darum, sie zu benennen und zu kommunizieren.

Die Positionierung von Mitarbeitern ist jener Teil der Unternehmensstrategie, der mittelfristig angelegt ist und auch nicht eine solche bestimmende Macht hat wie die strategische Positionierung. Ihr kommt eher eine unterstützende und stärkende Funktion zu; ist es aus aktuellen Gründen angezeigt, sie zu verändern, wirkt sich das weniger drastisch aus als die Veränderung der strategischen Positionierung – diese darf nur nach reiflicher Überlegung und Überprüfung angepasst werden, und das auch erst nach mehreren Jahren, in denen sich die Marktposition des Unternehmens festigen kann.

### **Fallbeispiel**

#### **Kastner, der führende Spezialist für Werkstättenausrüstung**

*Nachdem diese Spezialistenposition für Kastner gefunden war, bestand der nächste logische Schritt zur Absicherung und Stärkung der strategischen Positionierung in der Positionierung jener Mitarbeiter, die im Unternehmen eine Schlüsselposition innehaben.*

*Kastner rüstet Kfz-Werkstätten nicht nur mit allen notwendigen Anlagen, Maschinen und Geräten aus, die natürlich auch montiert und serviciert werden müssen, sondern auch mit allen Ersatz- und Verschleißteilen, die zu Autoreparaturen aller Art benötigt werden. Daraus ergeben sich drei Geschäftsbereiche, die einerseits voneinander getrennt sind, andererseits aber auch Hand in Hand gehen.*

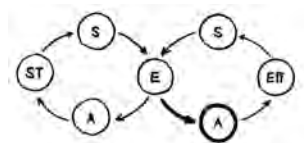
*So lag es nahe, den jeweiligen Mitarbeiter, dem die Leitung des jeweiligen Bereiches obliegt, als Spezialisten für eben diesen Bereich zu positionieren – dies vor allem, weil sie ja auch tatsächlich erfahrene Spezialisten sind.*

*Ihre Position wird vorbildlich und durchgängig mit dem Markt so kommuniziert<sup>55</sup>:*

#### **Der führende Spezialist für Werkstättenausrüstung – alles aus einer Hand!**

Die Ausrüstung einer Werkstatt ist eine beträchtliche Investition. Doch nur eine optimal ausgestattete, gut funktionierende Werkstatt auf neuestem technischen Standard ist

<sup>55</sup> Entnommen der offiziellen Website des Unternehmens Kastner, [www.auto-kastner.at](http://www.auto-kastner.at)



für Kunden attraktiv gibt ihm das notwendige Vertrauen, um sich für Ihre Werkstatt zu entscheiden. Im täglichen Werkstattbetrieb spielen dabei auch Ersatzteile und Zubehör eine große Rolle. Ein perfektes Zusammenspiel aus kompetenter Beratung und Planung, hochwertiger effizient eingesetzter Werkstattausrüstung sowie eine zuverlässige Ersatzteillieferung sind die entscheidenden Faktoren, die Ihnen Kundenzufriedenheit und Erfolg garantieren. Wir stehen Ihnen mit Rat und Tat zur Seite und garantieren Ihnen eine sichere Partnerschaft.

### **Die Spezialisten:**

- **Wernfried Horn – Spezialist für Werkstättenplanung**
- **Martin Kögl – Spezialist für Autoersatzteile und Zubehör**
- **Helmut Jank – Spezialist für Montage & Service**

*Mit dieser strategischen Positionierung von Mitarbeitern in Schlüsselfunktionen sind gleichzeitig auch alle Mitarbeiter der jeweiligen „Spezialisten-Teams“ als Spezialisten positioniert – und das, ohne dass es ein einziges Mal ausgesprochen werden muss. Dem Kunden ist das auf Grund dieser Kommunikation klar.*



## Zusammenfassung

### Wirkungsfaktor auf der Unternehmensebene Nr. 1: Strategie

In der Wirtschaft bedeutet **Strategie** die langfristig geplanten Verhaltensweisen eines Unternehmens zur Erreichung seiner Marktziele. In diesem Sinne legt die Unternehmensstrategie fest, wie ein langfristiges Unternehmensziel erreicht werden kann.

Wer am gleichen Rennen teilnimmt wie seine Rivalen, kann von ihnen jederzeit eingeholt oder gar überholt werden. Erfinden Sie besser Ihre eigene Disziplin, in der Sie unschlagbar sind.

Eine gute Strategie stellt eine klare Unterscheidung zum Wettbewerb dar, die von der Konkurrenz nicht oder nur schwer kopiert werden kann.

#### Zur Unternehmensstrategie gehören:

- Die strategische Positionierung des Unternehmens auf dem Markt, die auf der Mission, der Vision und dem Leitbild eines Unternehmens gegründet
- Die Vertriebsstrategie inklusive Verkauf
- Die Preisstrategie
- Die strategische Kommunikation
- Die Positionierung von Produkten und/oder Dienstleistungen
- Die Positionierung der Mitarbeiter

#### Mission, Vision & Leitbild

##### • Die Mission

Was wollen Sie für Ihre Zielgruppe tun?

##### • Die Vision

Was wollen Sie mit Ihrem Unternehmen in der Zukunft erreichen?

##### • Das Leitbild

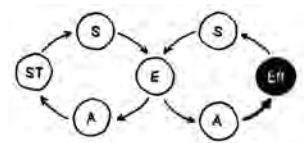
Welche Werte legen Sie Ihrem unternehmerischen Handeln zu Grunde?

#### Die strategische Positionierung

*Das Prinzip Einzigartigkeit*

Geben Sie dem Kunden einen guten Grund, warum er sich gerade für Ihr Unternehmen entscheiden soll.

Heben Sie sich ab von der Masse.



Ein guter Grund für den Kunden, sich gerade für Ihr Unternehmen zu entscheiden, entsteht, wenn Sie:

- Die Einzigartigkeit Ihres Unternehmens klar kommunizieren
- Dem (potentiellen) Kunden damit einen emotionalen Nutzen bringen
- Einen sachlichen oder emotionalen Engpass des Kunden damit beseitigen
- Damit fokussiert auf dem Markt auftreten
- In den Köpfen der (potentiellen) Kunden damit überlegene Qualität erzeugen

### **Sieben Wege zur Unterscheidung**

- I: Unterscheidung durch: Der Erste sein
- II: Unterscheidung durch Attribute
- III: Die Unterscheidung durch: Die Herstellungsweise eines Produktes
- IV: Die Unterscheidung durch: Der „Letzte Schrei“
- V: Unterscheidung durch: Führerschaft
- VI: Unterscheidung durch das „Erbe“
- VII: Unterscheidung durch Spezialistentum

### **Die Vertriebsstrategie**

Die Vertriebsstrategie ist mit der strategischen Positionierung eng verknüpft. Auch für den Vertrieb gilt: Fokussieren Sie sich. Fragen Sie sich: Welcher Vertriebsweg unterstreicht die Einzigartigkeit meiner Positionierung und ermöglicht den besten Zugang zu meiner Zielgruppe?

Ein Vertriebsweg für sich allein ist noch nicht unbedingt eine Vertriebsstrategie. Die Herausforderung besteht darin, aus einem (oder mehreren) Vertriebsweg(en) eine typische, einzigartige Vertriebsstrategie zu entwickeln.

### **Die Preisstrategie**

Wenn wir dem Kunden „Verwöhnaktionen“ in Form von möglichst niedrigen Preisen, Preisreduktionen, „Schnäppchen“ und Benefits angedeihen lassen, wird er gekränkt von dannen ziehen und sein Spiel bei einem Mitbewerber weiter spielen, wenn wir eines Tages „STOPP“ sagen.

„Wenn du sonst keinen Unterschied hast, solltest du einen verdammt guten Preis haben!“ (Al Ries)

Die Preisstrategie muss immer im Sinne der Positionierung glaubwürdig sein, sonst zerstört sie die Marke.

## Die strategische Kommunikation

Der strategischen Kommunikation kommt in der Umsetzung der Positionierung eine Schlüsselfunktion zu. Sie allein hat die Macht, eine Marke in den Köpfen der Zielgruppe zu verankern.

Um diese Aufgabe zu erfüllen, bedarf es einiger Grundregeln, die beachtet werden müssen:

### 1. Kommuniziere die Positionierung!

Ihre Zielgruppe muss wissen:

Wofür steht das Unternehmen?

Welches meiner Probleme kann es mit seinen Produkten/Dienstleistungen lösen?

Was kann ich von diesem Unternehmen erwarten?

Was bietet mir dieses Unternehmen, das mir andere nicht oder nicht in dieser Form bieten können?

### 2. Mach das Thema wichtiger!

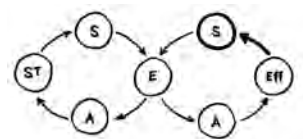
- Dem Abgleiten in Werbenähe kann man entgegenwirken, indem man folgende Punkte berücksichtigt:
- Eine gute Positionierung, die mit der Position auch ein Thema besetzt
- Die konsequente Umsetzung der gewählten Strategie auf der Sachebene (Sachfaktoren)
- Konsequente Auseinandersetzung mit dem Thema

### 3. Sag die Wahrheit!

Lügen können eine Zeitbombe sein, die alle mühsam aufgebauten Erfolge zunichte machen kann. Aber: Wenn Sie ein Thema haben, ist die Gefahr gering.

## Die strategische Positionierung von Produkten und/oder Dienstleistungen

Die Positionierung von Produkten bzw. Dienstleistungen muss der strategischen Positionierung des Unternehmens nachfolgen. Die Positionierung von Produkten und/oder Dienstleistungen geht aus der strategischen Positionierung des Unternehmens logisch hervor. Wenn dies nicht der Fall ist, ist es besser, darauf zu verzichten.



### **Die strategische Positionierung von Mitarbeitern**

Bei der Positionierung von Mitarbeitern geht es in erster Linie darum, das Kind beim Namen zu nennen und das Expertentum der betreffenden Mitarbeiter gemeinsam mit der strategischen Positionierung des Unternehmens und ihren Inhalten zu kommunizieren. Ist das der Fall, unterstreicht und stärkt das nicht nur die Position des Unternehmens nach außen auf dem Markt, sondern auch die emotionale Beziehung der Mitarbeiter zur Positionierung.

## Wirkungsfaktor auf Unternehmensebene Nr. 2: Sachfaktoren

Wenn wir unsere Unternehmensstrategie in allen Bereichen erarbeitet haben, haben wir damit den Grundstein für einen funktionierenden BeziehungsFlow, also effiziente (= wirkungsvolle) lebenslange Kundenbeziehungen gelegt; doch nun, verehrte Leserin, geschätzter Leser, müssen wir die visionäre Welt, in der wir die Weichen für eine erfolgreiche Unternehmenszukunft gestellt haben, wieder verlassen und uns auf den Boden der Realität zurückgeben. Denn damit unsere Unternehmensstrategie wirksam werden kann, braucht sie Unterstützung auf der Sachebene; die Sachfaktoren müssen einerseits der Unternehmensstrategie folgen und ihr dienen<sup>56</sup>, andererseits sind sie aber auch die reale Basis für deren Umsetzung in die Praxis auf allen Ebenen des Beziehungsdreiecks.

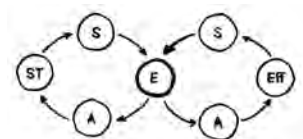
Alle Sachfaktoren, so unterschiedlich sie auch sein mögen, haben eines gemeinsam: Sie werden als selbstverständlich angesehen. Registriert wird, sowohl vom internen Kunden (Mitarbeiter) als auch vom externen Kunden, nur ihr Fehlen oder ihre mangelhafte Ausprägung. Und genau aus diesem Grund sind sie für wirksame lebenslange Kundenbeziehungen (intern und extern) und damit für den Erfolg eines Unternehmens von wesentlicher Bedeutung. In unauflöslicher Symbiose<sup>57</sup> mit der Strategie wirken sie unmittelbar auf die Emotion, die der entscheidende Dreh- und Angelpunkt des BeziehungsFlow ist. Mängel bei den Sachfaktoren können sich, ebenso wie eine fehlende strategische Positionierung, im Unternehmen (sowohl bei der Unternehmensführung als auch bei den Mitarbeitern) negativ auf die Emotion auswirken und so zu Passivität führen. Dies wiederum ver- bzw. behindert die richtige Aktivität.

So selbstverständlich werden die Sachfaktoren eines Unternehmens meist sowohl vorausgesetzt als auch gehandhabt, dass wir an dieser Stelle erst einmal einen Augenblick innehalten müssen, um die Frage zu beantworten: Was sind eigentlich die Sachfaktoren eines Unternehmens?

Zu den Sachfaktoren aus Sicht des BeziehungsFlow, also mit Bezug auf die Effizienz von Kundenbeziehungen, gehören:

<sup>56</sup> Der Begriff „dienen“ löst manchmal negative Gefühlreaktionen aus; wir meinen damit jedoch, dass die Unternehmensstrategie die übergeordnete Autorität im Unternehmen ist, in deren Dienst alle anderen Faktoren, inklusive Unternehmensinhaber, Management und Führungsriege, stehen.

<sup>57</sup> Symbiose (griechisch *symbioun* [Verb] = zusammenleben, *Symbiosis* = das Zusammenleben) bezeichnet das Zusammenleben von Organismen verschiedener Arten zum gegenseitigen Nutzen.



- Ein effizientes Führungssystem
- Eine strategieorientierte Organisation
- Funktionierende Informationssysteme
- Produkte/Dienstleistungen, Qualität

Na logisch, werden Sie, verehrte Leserin, geschätzter Leser, jetzt vielleicht denken. Genau das ist der Punkt: na logisch, denken wir, und schon haben wir das Thema geistig abgehakt. Aber dieses Thema fordert von uns, dass wir uns intensiv und im Detail damit auseinander setzen. Denn wenn wir ein Führungssystem im Unternehmen haben (und das haben wir alle!), so bedeutet das noch lange nicht, dass es auch effizient (= wirkungsvoll) ist; unsere Organisation mag funktionieren, das bedeutet aber noch lange nicht, dass sie sich auch an der Strategie orientiert; wir mögen Informationssysteme haben und sie sogar benutzen, das bedeutet aber noch lange nicht, dass sie auch funktionieren. Es gilt, sich jetzt der momentanen Realität zu stellen, die Sachfaktoren sorgfältig auf ihre Tauglichkeit hin zu überprüfen und sie gegebenenfalls der Unternehmensstrategie anzupassen.

### ***Ein effizientes Führungssystem im BeziehungsFlow***

Wer sich jemals mit dem Thema „Führung“ intensiv und ernsthaft auseinander gesetzt hat, weiß, wie komplex es ist. Unzählige Führungsmodelle wurden im Laufe der letzten Jahrzehnte entwickelt, publiziert, angewandt und wieder verworfen. Verwirrend ist die Anzahl der Sichtweisen, Begründungen und Erklärungsmodelle. Führerschaft, Management oder Leadership? Verehrte Leserin, geschätzter Leser, man könnte in der Tat mutlos werden und die Flinte ins Korn werfen. Dies geschieht auch in der Praxis oft genug tatsächlich, und führungslos treibt so manches Unternehmen dahin; entweder, weil Führungsverantwortung nicht oder nur temporär (nach dem Motto: „Jetzt reicht’s aber!“) wahrgenommen wird, oder weil zwischen unterschiedlichen Führungsmodellen hin und her geschwankt wird. Oft genug zerschellt es dann auch an den Klippen des Marktes, um die es ein effizientes Führungssystem hätte herumschiffen können.

John P. Kotter<sup>58</sup> unterscheidet Management und Leadership nach deren unterschiedlichen Funktionen:

---

<sup>58</sup> Prof. John P. Kotter ist der führende Experte und Speaker im Bereich Leadership & Change. Er hat sowohl am Massachusetts Institute for Technology (MIT) wie auch in Harvard promoviert. Im Alter von nur 33 Jahren erhielt er die Professur und Lehrtätigkeit bei der Harvard Business School in Boston. Er ist Autor von 15 Büchern, unter anderem der Bestseller 'The Heart of Change', 'Leading Change' und 'Our Iceberg is Melting' und lehrt Unternehmensführung an der Harvard Business School in Boston.

**Leadership** bedeutet, die Geführten mit Visionen zu inspirieren und zu motivieren. Leadership schafft Kreativität, Innovation, Sinnerfüllung und Wandel. Die Mittel dafür sind die Vision des Unternehmens, das Unternehmensleitbild und die Mission. Leadership gibt also Richtung und Werte vor.

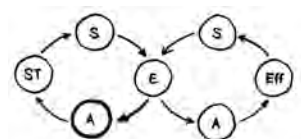
Leadership heißt aber auch: faul sein. Nicht im herkömmlichen Sinne, nein, aber im Sinne von „Entschleunigen“. Leadership verlangt, sich Zeit zu nehmen, nachzudenken, zu reflektieren und sich über die Unternehmensvision und ihre Bedeutung für die Realität des Unternehmens klar zu werden. Das geht nun einmal nicht in der operativen Hektik des unternehmerischen Alltags. In einer kurzen Pause zwischen zwei Kundenterminen lässt sich keine Vision entwickeln, kein Sinn aus ihr ableiten, kein Wandel einleiten.

**Management** bedeutet, die Unternehmensstrategie und -philosophie in die tägliche Praxis umzusetzen, also die Preis- und Vertriebsstrategie, die Positionierung von Produkten und Mitarbeitern. Management steht für das perfekte Organisieren der Abläufe, für Planen und Kontrollieren.

Deshalb bedeutet Management auch: fleißig sein. Die tägliche Umsetzung der Strategie erfordert ein ständiges Am-Ball-Bleiben, laufendes Überwachen und Steuern aller Prozesse und die permanente Kontrolle der Ziele – läuft alles in die richtige Richtung, sind die Ziele realistisch, können sie in der geplanten Zeit realisiert werden?

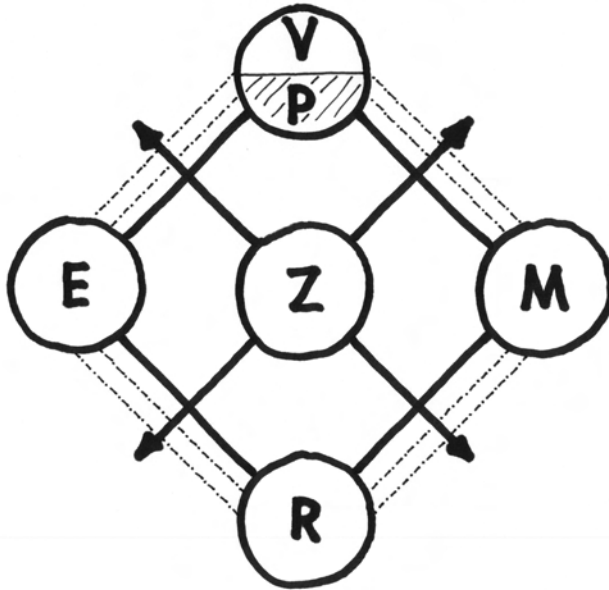
Die Frage „Leadership oder Management“ stellt sich also nicht. Ein effizientes Führungssystem vereint beides. Was effiziente Führung für kleine und mittlere Unternehmen oft so schwierig macht, ist der Umstand, dass sehr oft „Leader“ und „Manager“ in einer Person vereint sind; diese Herausforderung gilt es zu meistern. Die meisten Unternehmer sind ausgezeichnete Manager – und unglaublich fleißig – aber nur mangelhafte Leader; einfach, weil Leadership einerseits nach ganz anderen persönlichen Voraussetzungen verlangt, andererseits, weil ihnen zum „Faulsein“ ganz einfach die Zeit fehlt. Denn die Vermittlung der Unternehmenswerte an die Mitarbeiter kann nicht zwischen Tür und Angel erfolgen, erfordert sie doch einen Wandel der gesamten Unternehmenskultur. Das kann natürlich nicht von heute auf morgen erfolgen: Auch dafür braucht es Zeit und geeignete Maßnahmen.

Aber, die gute Nachricht: Die Zeit, die in Leadership investiert wird, macht sich bezahlt. Nicht nur hilft sie, den BeziehungsFlow in Fluss zu bringen und damit die Effizienz der Kundenbeziehungen zu steigern, sondern sie erleichtert auch die Managementaufgaben enorm und verringert den Zeitaufwand, der bisher auf der Managementebene eingesetzt werden musste.



## ***Die Führungsmatrix im BeziehungsFlow***

Unser praxiserprobtes Modell dafür, wie man das eine mit dem anderen unter einen Hut bringen und so ein effizientes Führungssystem im Unternehmen kreieren kann, ist die „Führungsmatrix“, entwickelt in Anlehnung an den „Leadership Diamond<sup>59</sup>“ von Peter Koestenbaum<sup>60</sup>. Die Führungsmatrix ist ein Modell des Führungsdenkens und eine Methode, um die Führungskompetenz zu erweitern.



<sup>59</sup> *Philosophy-in-Business™*, gegründet von Peter Koestenbaum, PhD, verbindet die tiefen Einsichten der Philosophie mit den aktuellen Basis-Unternehmensaufgaben, um festgefahrene Muster zu durchbrechen und den geschäftlichen Erfolg zu steigern. Es komprimiert die Komplexität universeller Themen, die im Laufe der Zeit in ein einfaches, aber nicht stark vereinfachtes Modell – den Leadership Diamond® - gemündet haben. Der von Peter Koestenbaum, PhD, entwickelte Leadership Diamond® ist ein Modell des Führungsdenkens und eine Methode, um die Führungskompetenz zu erweitern.

Peter Koestenbaum, *The Inner Side of Greatness: The Inner Side of Greatness, a Philosophy for Leaders* Verlag: Wiley & Sons; Auflage: Rev Upd Su (24. September 2002), ISBN-10: 0787959561, ISBN-13: 978-0787959562

<sup>60</sup> Peter Koestenbaum, PhD, besitzt akademische Grade in Philosophie der Universitäten Stanford, Harvard und Boston University. Außerdem studierte er Physik, Theologie, Psychiatrie und Musik. 34 Jahre lang unterrichtete er an der San Jose University Philosophie und ist Gründer der PiB (Philosophie-in-Business™) [www.pib.net](http://www.pib.net), und des Koestenbaum Institutes. Er beriet mit großem Erfolg mehr als 500 Unternehmen in über 40 Ländern, darunter IBM, Ford, Xerox und viele andere. Zu seinen zahlreichen Büchern zählen unter anderem *Leadership; Freedom and Accountability at Work* (mit Peter Block), ISBN: 0787955949; und *The Philosophic Consultant*, ISBN: 0787962481 (nur in Englisch).



In der Führungsmatrix vereinen sich fünf Führungsfaktoren, die in unmittelbarer Beziehung zueinander stehen und sich gegenseitig in ihrer Wirkung bedingen:

- **Vision (V)**
- **Positionierung (P)**
- **Ethik (E)**
- **Realität (R)**
- **Mut (Aktivität) (M)**

Das Verhältnis der fünf Führungsfaktoren zueinander bestimmt als Ergebnis die Größe der Mittelfläche des Diamanten:

#### • **Die Ziele**

Je weniger der Führungsfaktoren in einem Unternehmen tatsächlich vorhanden sind und gelebt werden, desto niedriger fallen die Ziele aus; damit ist auch das Geheimnis gelüftet, warum es oft trotz unglaublicher Anstrengungen nicht gelingt, die gesetzten Ziele zu erreichen: Eine Seite der Führungsmatrix fehlt oder ist nicht genügend entwickelt, oder sie wird nicht gelebt (und ist damit nicht vorhanden).

Ziele zu setzen, ohne über die dafür benötigten Führungsfaktoren nachzudenken, heißt das Pferd am Schwanz aufzuzäumen. Denn Ziele sind das Ergebnis aus der Beziehung zwischen Vision, Positionierung, Ethik, Realität und Mut (Aktivität). Zunächst geht es also erst einmal darum, den Rohdiamanten „Unternehmen“ durch Optimierung der Führungsfaktoren zum „Erfolgsgemini“ zu schleifen.

### **Die Vision in der Führungsmatrix**

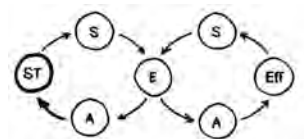
Erinnern wir uns:

*Die Vision ist die Sonne, die ein Unternehmen erst zum Wachstum, zur Entwicklung führt. Ihre Kraft ist es, die uns hilft, Schwierigkeiten zu überwinden, neue Wege zu suchen und zu finden, Anstrengungen und Unannehmlichkeiten auf sich zu nehmen, Neues zu lernen, Risiken einzugehen etc. Die Vision ist die Anziehungskraft, die uns bewegt, all das zu unternehmen.*

Ja, man könnte so weit gehen, zu sagen, die Vision ist der eigentliche Grund dafür, warum unser Unternehmen überhaupt existiert.

### **In der Führungsmatrix bedeutet Handeln im Sinne der Vision:**

- das Anwenden analytischer Fähigkeiten
- Denken in großen Dimensionen



- die Fähigkeit zum Querdenken – also andere Betrachtungsweisen anzulegen als üblich
- die Fähigkeit, inspirierend zu wirken und Wandel einzuleiten
- das Kultivieren einer strategischen Perspektive
- die Richtung vorzugeben
- die Zusammenhänge innerhalb des großen Ganzen zu sehen
- kreative Lösungen zu finden
- emotionales Engagement
- Reflexion üben

Kurz gesagt, handelt es sich hier um das typische Verhalten eines *Leaders*. Handeln im Sinne der Vision bedeutet also *Leadership*.

### **Die Positionierung in der Führungsmatrix**

Erinnern wir uns an die Bedeutung der strategischen Positionierung:

*... mit einer unmissverständlichen Positionierung ist Ihr Unternehmen ein Leuchtturm im unruhigen, ständig sich verändernden Ozean des Marktes. Unübersehbar, unverrückbar, alles überragend. So wird Ihr Unternehmen greifbar, erlebbar, identifizierbar, Vertrauen erweckend. Und das ist der Anfang einer Beziehung – einer Beziehung zwischen Ihrem Unternehmen und dem suchenden, wie ein Korken in der Brandung verwirrender Werbebotschaften umher geworfenen Kunden. Nicht umsonst ist die strategische Positionierung die Basis des BeziehungsFlow – denn ohne diese Orientierung für den Kunden ist Ihr Unternehmen nicht attraktiv genug, um zu einer langfristigen Beziehung einzuladen.*

Die Positionierung stützt die Vision und hilft dabei, sich ihr immer mehr und mehr anzunähern. Ohne sie ist die Vision genau das, wogegen man gemeinhin einen Arzt in Anspruch nimmt: Ein Traumbild, das die Wirklichkeit überlagert und den Blick auf die Realität verstellt. Erst die strategische Positionierung macht aus dem wabernden Traumbild eine „Realutopie“ – eine Vorstellung, die heute vielleicht noch utopisch ist, aber durchaus in nicht allzu ferner Zukunft in die Realität umgesetzt werden kann.

### **In der Führungsmatrix bedeutet Handeln im Sinne der Positionierung:**

- Halten Sie das Leuchtturm der Positionierung in Gang
- Machen Sie die Positionierung zur übergeordneten Autorität in Ihrem Unternehmen

- Halten Sie die Positionierung und ihre Inhalte und Themen unaufhörlich im Bewusstsein aller Unternehmensangehörigen
- Machen Sie die Positionierung zur einzigen Kommunikationsgrundlage intern und extern
- Richten Sie Ihre Vertriebs-, Preis-, Produkt- und Mitarbeiterstrategie ausschließlich an ihr aus

Auch das Handeln im Sinne der Positionierung fordert Ihre Fähigkeiten zur *Leadership*, doch nicht ausschließlich: auch Managementfähigkeiten sind gefragt, geht es doch bei der Positionierung in der Führungsmatrix nicht mehr so sehr darum, Wandel einzuleiten (er sollte bereits eingeleitet sein), sondern mehr um Stabilisierung der einmal gewählten Strategie. Doch kommt auch dieser Punkt der Führungsmatrix nicht ohne strategische Perspektive, emotionales Engagement und vor allem richtungsweisendes Handeln aus.

### Die Ethik in der Führungsmatrix

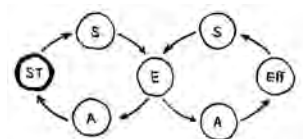
In der Führungsmatrix bezieht sich Ethik auf die Werte des Unternehmens und der im Unternehmen beschäftigten Personen sowie deren Integrität. Sie bedeutet echtes Interesse an anderen Menschen, sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens; sie bedeutet die Fähigkeit, sich in andere einzufühlen und auf sie einzugehen. Ethisch zu handeln heißt, in Übereinstimmung mit moralischen Grundregeln zu handeln. Diese Grundregeln haben wir in der Mission und dem Leitbild des Unternehmens bereits festgelegt; in der Führungsmatrix geht es darum, der Mission und dem Leitbild Leben einzuhauchen.

Erinnern wir uns:

*Was wollen wir mit unserem Unternehmen für die Menschen (Kunden) **bewirken**? Was sollen Menschen durch unser Wirken erleben, fühlen? Wie und in welchem Bereich wollen und können wir das Leben der Menschen bereichern? Welche Werte sind uns im Umgang mit Kunden, sowohl mit internen als auch mit externen, wichtig? Welche Werte haben wir in Bezug auf den Umgang mit Finanzen? Welche Werte sind für uns im Umgang mit der Umwelt von Bedeutung? Wie möchten wir das Unternehmensklima gestalten? Wie wollen wir mit dem Wettbewerb, mit der Konkurrenz umgehen?*

### Um Ethik im Sinne der Führungsmatrix zu entwickeln, müssen wir im Unternehmen

- Teamwork entwickeln und bewerten
- Andere Menschen mit ihren individuellen Anlagen, Fähigkeiten und Persönlichkeitsstrukturen achten und respektieren (sowohl intern als auch extern – Mitarbeiter und Kunden)



- Unserer Arbeit einen tieferen Sinn geben, indem wir sie in den Dienst der Positionierung und der Mission stellen
- Auf gute, kongruente Kommunikation achten (sowohl intern als auch extern)
- Unseren jeweiligen Verpflichtungen vollständig, zum vereinbarten Zeitpunkt und in Übereinstimmung mit unseren Grundwerten und -regeln nachkommen

Das gilt selbstverständlich für jeden einzelnen im Unternehmen, egal ob Unternehmensführung, Management oder Mitarbeiter – Ethik ist allgemein gültig. Leader und Manager aber müssen sich bewusst machen, dass es *ihr Vorbild* ist, das zählt und auf das gesamte Unternehmen wirkt.

Halten wir uns daran nicht, besteht die Gefahr, dass die Führungsmatrix an dieser Seite einbricht – und damit verringert sich der Raum für die Verwirklichung der Ziele beträchtlich.

### **Die Realität in der Führungsmatrix**

Realität in der Führungsmatrix bedeutet einen schonungslosen Blick in den Spiegel: Wir müssen den unternehmerischen Tatsachen unerschrocken ins Gesicht sehen. Wo stehen wir als Unternehmen heute *wirklich*? Das betrifft die finanzielle Wirklichkeit genauso wie unsere *tatsächliche, gegenwärtige* Marktposition in Bezug auf den Wettbewerb; das betrifft das realistische Einschätzen von Ressourcen und Assets in jeder (materieller, personeller, technologischer, Know-how- etc.) Hinsicht. Dabei zählen weder Vergangenheit noch Zukunft: Die Vergangenheit ist vorbei, und sich in der Gegenwart mit ihrem Ruhm zu schmücken, kann gefährlich sein; umgekehrt gilt natürlich das Gleiche: Fehler der Vergangenheit sind vorbei; sie sich immer wieder in Erinnerung zu rufen und als Entscheidungsgrundlage zu verwenden, gefährdet das Unternehmen genauso. Die Zukunft aber liegt noch in der Ferne: Es kann das Unternehmen in den Untergang führen, wenn die Vision für die Zukunft schon heute als Realität behandelt wird.

### **Um Realität in der Führungsmatrix zu entwickeln, müssen wir im Unternehmen**

- Uns mit der Gegenwart beschäftigen
- Illusionslos die gegenwärtige Realität in allen Unternehmensbereichen betrachten
- Auf rationale Fakten statt auf Emotionen setzen
- Strukturiert, aufgabenorientiert und auf Ergebnisse fokussiert vorgehen
- Erkennen, dass andere Menschen bzw. Unternehmen eine andere Realität haben und unsere eigene Realität klar abgrenzen

- Preise, Gehälter und Entnahmen realistisch bestimmen
- Bürokratischen Details hohe Aufmerksamkeit schenken
- Objektiv und gut informiert sein
- Tun, was der gegenwärtigen Realität angemessen ist

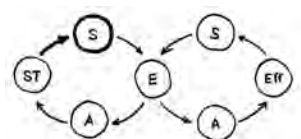
Kurz und gut, hier haben wir es klar und eindeutig mit Managementaufgaben zu tun. Der Punkt dabei ist, dass auch Manager (oder der Teil „Manager“ in Ihnen, wenn Sie Leader und Manager in einer Person sind) bei allem Realitätssinn weder die Vision noch die Positionierung dabei außer Acht lassen dürfen. Worauf es ankommt ist, das eine mit dem anderen in Beziehung zu setzen, damit auch die Vision eines Tages Wirklichkeit werden kann.

### **Der Mut (= Aktivität) in der Führungsmatrix**

Führung erfordert Mut. Führung erfordert auch, Aktivitäten zu setzen. Und nicht immer sind Aktivitäten, die aus Führungssicht eines Unternehmens zu treffen sind, angenehm – weder für den, der sie setzt, noch für den, den sie betreffen. Diesen Mut, verehrte Leserin, geschätzter Leser, müssen wir aufbringen, wollen wir unseren Zielen im Herzen der Führungsmatrix möglichst viel Raum verschaffen. An dieser Ecke des Diamanten entscheidet sich die *Effizienz*, also die *Wirksamkeit*, unseres Führungssystems.

### **Um Mut in der Führungsmatrix zu entwickeln, müssen wir im Unternehmen**

- Führungsverantwortung übernehmen
- Entscheidungen treffen
- Für etwas stehen und für etwas eintreten
- Mit nachhaltiger Entschlusskraft agieren
- Macht und Energie klug einsetzen
- Frei und verantwortungsbewusst handeln
- Bereit zu Unabhängigkeit und Autonomie sein
- Konstruktiv mit unseren Ängsten umgehen
- Verantwortung für unsere Entscheidungen übernehmen
- Akzeptieren, dass wir ersetzbar sind



Mut ist sowohl vom Leader als auch vom Management gefordert. Das erfordert, wie oben bereits angeführt, die Bereitschaft und die Fähigkeit, mit seinen Ängsten konstruktiv umzugehen. Ängste sind normal, auch und vor allem für Führungskräfte. Auch hier schlägt sich die schon erwähnte Passivität, ausgelöst durch den strukturellen Konflikt, zu Buche: Ständige Beschäftigung mit der eigenen Persönlichkeitsstruktur, Überprüfung des eigenen Status mit dem FlowControl ([www.lifetime.at](http://www.lifetime.at))<sup>61</sup> und sanfte, aber nachhaltige Korrektur in jenen Bereichen, in denen es angezeigt ist, ist für alle Mitarbeiter, besonders aber für Führungskräfte eine unerlässliche Voraussetzung.

### **Die Ziele in der Führungsmatrix:**

Indem wir die relativen Stärken und Schwächen bei den jeweiligen Führungsfaktoren feststellen, können wir definieren, in welchen Bereichen es notwendig und sinnvoll ist, unsere Führungskompetenz weiter zu entwickeln und wo unsere Bemühungen die maximale Auswirkung haben. Der am schwächsten entwickelte Faktor ist die „Effizienz-Ecke“, jene mit dem größten Entwicklungspotential. Wenn wir an dieser Ecke ansetzen, steigern wir die Effizienz unseres Führungssystems am leichtesten, am schnellsten und am wirkungsvollsten.

Sind alle Führungsfaktoren in der Führungsmatrix gut entwickelt, haben wir den optimalen Raum für unsere Ziele geschaffen, deren Umsetzung sich nun alle im Unternehmen mit voller Kraft widmen können.

Ziele sind natürlich von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich; aus betriebswirtschaftlicher Sicht gibt es allerdings allgemein gültige Definitionen der Unternehmensziele:

Gewinn und Liquidität stehen an vorderster Stelle, denn sie sind eine zwingende Voraussetzung für das Bestehen eines Unternehmens. Für die Zielplanung werden üblicherweise Faktoren wie Produktivität, Wirtschaftlichkeit, Umsätze und Umsatzrentabilität, Gewinn und Return on Investment herangezogen. In der Praxis sind natürlich Umsatzziele vorherrschend; das ist auch durchaus legitim, wenn die Unternehmensführung dabei nicht außer Acht lässt, dass Umsätze weder mit Gewinn noch mit Wirtschaftlichkeit gleichzusetzen sind.

---

<sup>61</sup> Der FlowControl ist das einzige Controlling-Instrument zur laufenden Überprüfung der Beziehungseffizienz. Diese kann auf personeller und auf Unternehmensebene gemessen werden. Sie können damit feststellen, wie weit Ihr Unternehmen und Ihre Mitarbeiter bereits im BeziehungsFlow sind. Mit dem FlowControl lernen Sie jene Bereiche kennen, in denen Engpässe bestehen. Sie beseitigen die Engpässe und kommen dadurch in den Flow. Siehe [www.lifetime.at](http://www.lifetime.at), Menüpunkt FlowControl

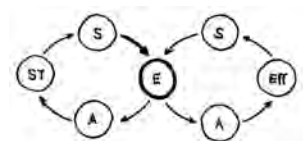
Zielvereinbarungen als Bestandteile eines effizienten Führungssystems (auch bekannt unter dem Begriff „management by objectives“, ein Begriff, der 1955 vom Wirtschaftswissenschaftler Peter F. Drucker<sup>62</sup> geprägt wurde) setzen Ziele für jede Organisationseinheit des Unternehmens, aber auch für jeden einzelnen Mitarbeiter fest. Soll die Sache Sinn machen (und funktionieren!), dürfen die Ziele nicht vom Management vorgegeben, sondern gemeinsam mit den Mitarbeitern, in Beziehung zu den anderen Faktoren der Führungsmatrix, erarbeitet werden. Beim Erarbeiten der Ziele muss darauf geachtet werden, dass die Ziele „SMART“ sind:

- **S** pecific = spezifisch
- **M** easurable = messbar
- **A** chievable = erreichbar
- **R** elevant = relevant
- **T** imed = terminiert

Spezifisch bedeutet, auf die jeweilige Abteilung bzw. den jeweiligen Mitarbeiter abgestimmt; messbar bedeutet, dass die Vereinbarung klar und unmissverständlich sein muss und an eindeutigen Parametern gemessen werden kann; erreichbar bedeutet, die Zielvereinbarung muss realistisch auf die Ressourcen von Unternehmen und Mitarbeitern abgestimmt sein; relevant bedeutet relevant im Sinne der Unternehmensstrategie; terminiert bedeutet, dass es für die Zielerreichung klare Zeitvorgaben geben muss. Auf all diese Punkte muss bei der gemeinsamen Zielvereinbarung geachtet werden; schlussendlich muss das jeweilige Ziel von allen Beteiligten angenommen werden (am besten in schriftlicher Form).

Ziele werden mindestens jährlich neu definiert; doch ein Unternehmen mit einem effizienten Führungssystem wird sich nicht mit einer bloßen Zieldefinition zufrieden geben, sondern mindestens einmal jährlich alle Führungsfaktoren der Führungsmatrix einer genauen Überprüfung unterziehen und gegebenenfalls Maßnahmen setzen, um etwaige Mängel ausgleichen. Das ist eine Aufgabe für Leader und Manager und ist die strategische Kursbestimmung für das nächste Jahr, jedes Jahr aufs Neue.

<sup>62</sup> Peter F. Drucker, \* 19. November 1909 in Wien; † 11. November 2005 in Claremont war ein US-amerikanischer Ökonom österreichischer Herkunft. Seit den 1940er Jahren veröffentlichte er zahlreiche einflussreiche Werke über Theorie und Praxis des Managements. Er gilt als Pionier der modernen Managementlehre.



## **Führung braucht Prinzipien**

Die Entwicklung aller Führungsfaktoren in der Führungsmatrix ist eine entscheidende Grundvoraussetzung, um ein Unternehmen effizient, also wirkungsvoll, zu führen. Wahrlich eine Königsaufgabe für jedes Unternehmen, die Leadership und Management harmonisch in einem Instrument verschmilzt – zu einem effizienten Führungssystem.

Nun folgt der nächste Schritt: die Umsetzung in die Praxis. Leadership hat immer mit Wandel zu tun; in einem lebendigen, zukunftsorientierten Unternehmen, das einer Vision folgt, ist der *Wandel der Normalzustand*. Nicht immer geht er dramatisch von statten; oft ergeben viele kleine Veränderungen, die für sich allein noch nicht weiter aufregend sind, zusammengenommen eine solche Flut von Neuerungen, dass Unternehmensführung wie Mitarbeiter eines Tages plötzlich verblüfft feststellen: die Realität des Unternehmens im Jetzt hat nicht mehr die geringste Ähnlichkeit mit unseren Vorstellungen aus der Vergangenheit, von denen wir glaubten, sie würden bis heute gelten!

Spätestens jetzt beginnt – oft genug inhaltender und verschleierter – Widerstand gegen die Veränderung; es wird versucht, den früheren Zustand wieder herzustellen, der, weil vertraut, besser und sicherer erscheint (erinnern Sie sich an den strukturellen Konflikt).

Das kann zu einer Krise im Unternehmen führen; die möglichen Erscheinungsformen sind Revolte oder Lähmung. Entscheiden sich die Beteiligten für die Revolte, bricht offener Konflikt aus; das Betriebsklima kocht, es kommt zu (sinnlosen) Streitereien und offenen Machtkämpfen. Tritt Lähmung ein, werden Dinge einfach nicht mehr erledigt oder nur mit ungebührlicher Verzögerung; versteckte Feindseligkeit friert das Betriebsklima ein, es wird nicht mehr kommuniziert oder wenn doch, dann in Form höflich formulierter Gemeinheiten.

In beiden Fällen sind die Folgen für den Unternehmenserfolg katastrophal, und in beiden Fällen ist Führungsverantwortung nicht oder viel zu spät wahrgenommen worden: Wandel einzuleiten bedeutet nicht nur, eine Vision, eine Mission, ein Leitbild und eine strategische Positionierung zu entwickeln und zu verkünden; Wandel einzuleiten bedeutet, alle am Unternehmen in irgendeiner Form Beteiligten von Anfang an in den Wandel einzubeziehen, ihnen die Möglichkeit zu geben, sich einzubringen



und selber Identifikation mit den neuen Gegebenheiten herzustellen. Anders ausgedrückt: Top-Down-Prozesse tragen immer die Gefahr des Scheiterns in sich.

Führung hebt alle Beteiligten auf die gleiche Ebene, und Entwicklungsprozesse verlaufen nicht vertikal, sondern horizontal. Uns ist durchaus bewusst, dass dies eine enorme Herausforderung für die Führungsebene bedeutet, und das nicht nur temporär, sondern ständig: In einer Zeit, in der der Wandel die einzige Konstante ist, ist die permanente Weiterentwicklung und damit Veränderung eines Unternehmens nicht nur unvermeidlich, sondern eine existentielle Notwendigkeit.

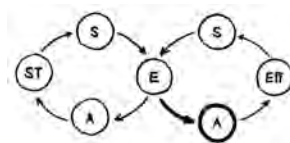
Um dieser Herausforderung begegnen zu können, brauchen wir klare Regeln – so wie das Zusammenleben von Menschen seit Anbeginn immer Regeln bedurfte, um es überhaupt erst möglich zu machen.

In den meisten Unternehmen gibt es ja durchaus Regeln; meist sind es allerdings Regeln, die sich empirisch entwickelt haben – also aus der Erfahrung. Üblicherweise sind diese Regeln den Beteiligten nicht oder nur unklar bewusst, wengleich danach gehandelt wird. Diese ungeschriebenen Gesetze führen oft zu widersprüchlichem Verhalten und sind leider ein absolut untaugliches Instrument zum Wahrnehmen von Führungsverantwortung.

Führung, verehrte Leserin, geschätzter Leser, braucht Prinzipien. Klare Prinzipien, nach denen sowohl Leadership- als auch Managementaufgaben wahrgenommen werden können und die zu kongruentem Entscheidungsverhalten führen. Die 5 Führungs-Prinzipien<sup>63</sup> sind eine ausgezeichnete Leitlinie für klares, kongruentes und verantwortungsbewusstes Führungsverhalten – in Übereinstimmung mit den Faktoren der Führungsmatrix:

---

<sup>63</sup> Quelle: Geffroy & Wanits Clienting GmbH., Wien. Die Wortmarke Clienting des Unternehmensberaters Edgar K. Geffroy beschreibt eine Form der Managementlehre zur Kundenorientierung im Marketing aus den späten Achtziger Jahren des vergangenen Jahrhunderts. Geffroy vertritt damit eine extreme Ausrichtung des Unternehmens auf die Bedürfnisse des Marktes und somit der Produktpolitik und Unternehmenskultur und der Mitarbeiterführung im Sinne eines heute als Stakeholder bezeichneten Ansatzes. Neuartig war dabei in den 1990er Jahren der Ansatz den Verkäufer als internen Kunden zu betrachten.



## ***Die 5 Führungs - Prinzipien:***

### **Kompromisslos –**

KONSENS statt Kompromiss

### **Bedingungslos –**

VEREINBARUNGEN statt Bedingungen

### **Rücksichtslos –**

HEUTE statt Vergangenheit

### **Gnadenlos –**

VERDIENST statt Gnade

### **Hemmungslos –**

TUN statt Hemmen

Nun, auf den ersten Blick liest sich das ziemlich abschreckend, oder? Das sind lauter Begriffe, die eine integre Führungskraft niemals auf sich sitzen lassen würde, würden sie ihr nachgesagt. Wer will schon als rücksichtslos gelten, als kompromisslos, als gnadenlos gar? Sofort haben wir das abschreckende Bild des knallharten, eiskalten Businessstypen vor Augen, der über Leichen geht – und nun sollen wir gar auch so werden?!?

Jedoch, wenn wir das „-los“ jeweils weglassen, stellen wir fest, dass wir es hier mit weit verbreiteten Führungsfehlern zu tun haben: Wir gehen faule Kompromisse ein, anstatt den Konsens zu suchen, wir stellen Bedingungen oder lassen uns auf Bedingungen ein, anstatt klare Vereinbarungen zu treffen; wir nehmen Rücksicht, auf Menschen und/oder Umstände, statt zu tun, was zu tun ist; wir lassen oft genug zähneknirschend Gnade vor Recht ergehen; und wir haben häufig Hemmungen, klare Entscheidungen zu treffen oder etwas zu tun, von dem wir wissen, dass wir es im Interesse des Unternehmens tun müssen – weil wir glauben, Rücksicht nehmen zu müssen, weil wir glauben, Gnade vor Recht ergehen lassen zu müssen und so weiter und so fort.

Die fünf Führungs - Prinzipien befreien uns von all dem Unsinn. Und das geht so:

### **1. Kompromisslos – Konsens statt Kompromiss**

Üblicherweise werden Konflikte „gelöst“, indem entweder einer der Kontrahenten seine Vorstellungen durchsetzt oder ein Kompromiss geschlossen wird. In beiden

Fällen gibt es stets einen (scheinbaren) Gewinner und einen Verlierer (Gewinner-Verlierer-Modell). Ein Kompromiss kann nur erzielt werden, wenn jeder der Beteiligten auf einen Teil seiner Ansprüche verzichtet. Kein Wunder, dass Kompromisse meistens zu weiteren Konflikten, verdeckten Gegenangriffen und/oder Demotivation aller Beteiligten führen. Daraus folgt: Jeder Kompromiss ist ein „fauler“ Kompromiss.

Führung löst Interessenskonflikte durch Konsens oder Win-Win-Strategie. Bei Konsenslösungen nach dem Win-Win-Prinzip geht es nicht darum, die eigene Position durchzusetzen oder gezwungenermaßen Abstriche zu machen, sondern eine dauerhafte Lösung zu finden, die von allen Beteiligten getragen und akzeptiert wird. So wird eine Situation geschaffen, in der jeder die Wahrnehmung und auch das Gefühl hat, durch diese Lösung etwas zu gewinnen und nicht zu verlieren: Alle Beteiligten sind Gewinner.

Konsensfindung braucht Zeit, denn Lösungen, die für alle Beteiligten so akzeptabel sind, dass sie sie auch ehrlichen Herzens mittragen können, fallen nicht vom Himmel. Doch sie schafft Klarheit, und was noch wichtiger ist: Sie schafft Einigkeit.

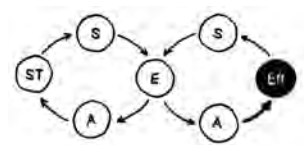
Suchen Sie also im Umgang sowohl mit internen als auch mit externen Kunden den Konsens und schließen Sie keine faulen Kompromisse mehr – auch nicht, wenn Sie selber der scheinbare Gewinner sind. Dieser Scheingewinn rächt sich irgendwann mit Sicherheit bitter.

## 2. Bedingungslos – Vereinbarungen statt Bedingungen

Erinnern Sie sich noch an Ihre Kindheit? Als die Mutter zu Ihnen sagte: „Wenn du schön brav bist, darfst du .... dies oder jenes tun!“ Manchmal klang es auch so: „Wenn du deinen Teller nicht leer isst, darfst du nicht spielen gehen!“

Das waren Bedingungen, damals so unannehmbar, wie sie auch heute noch sind, wenn sie uns im Geschäftsleben begegnen. Denn wir fühlen uns unweigerlich manipuliert, ungerecht behandelt und unter Druck gesetzt. Stellen wir aber selber Bedingungen, fühlen wir uns auch nicht viel besser: Denn Bedingungen werden meist aus Hilflosigkeit heraus gestellt. Egal, ob uns Bedingungen gestellt werden oder ob wir diejenigen sind, die Bedingungen stellen, in beiden Fällen fühlen wir uns dem anderen unterlegen. Eine klassische „Verlierer/Verlierer“ - Situation! Und – das kennen wir auch aus privaten Beziehungen – der Liebe zum anderen ist das nicht gerade förderlich.

Führung hebt das Problem auf die Erwachsenenenebene. Wir begegnen einander als gleichwertige Erwachsene, wenn wir uns zusammensetzen, das Problem sachlich



von allen Seiten beleuchten und schließlich Lösungsmöglichkeiten vereinbaren – im Konsens-Prinzip! Wir treffen Vereinbarungen, die allen Beteiligten sowohl ihre Würde als auch ihre Entscheidungsfreiheit lassen und für die unsere Werte (Ethik-Ecke) die Grundlage bilden.

Auch das gilt sowohl für den Umgang mit internen Kunden (Mitarbeitern) als auch mit externen Kunden. Das hat nicht nur den Vorteil eines respektvollen und achtsamen Umganges miteinander; ganz praktisch gesehen werden Bedingungen sehr häufig nicht eingehalten; Vereinbarungen nach dem Konsens-Prinzip hingegen fast immer. Vereinbarungen geben Führungsebene ebenso wie internen und externen Kunden eine klare Orientierung und damit Sicherheit.

Partnerschaft – sowohl mit dem internen als auch mit dem externen Kunden – lässt sich nur durch faire Vereinbarungen nach dem Konsens-Prinzip erreichen. Diese Partnerschaft, verehrte Leserin, geschätzter Leser, ist aber ein wichtiges Prinzip des BeziehungsFlow, und sie zu erreichen, muss oberstes Ziel sein.

### **3. Rücksichtslos – Heute statt Vergangenheit**

Erinnern Sie sich noch aus dem Religionsunterricht, was Lots Weib widerfuhr, als sie bei der Flucht aus Sodom und Gomorra zurückblickte? Genau: sie erstarrte zur Salzsäule.

Erstarrung kann auch uns erfassen, wenn wir zurückblicken – denn nichts anderes ist „Rücksicht“; anstatt in der Gegenwart zu leben und zu handeln, bleiben wir geistig in der Vergangenheit; das wiederum lässt unsere Entscheidungsfähigkeit im wahrsten Sinne des Wortes erstarren. Entscheidungsfähigkeit ist jedoch eines der wichtigsten Kriterien einer guten Führungspersönlichkeit – in der Führungsmatrix nicht umsonst der Mut-Ecke zugeordnet. Denn Mut braucht es, nicht zurück zu blicken, Menschen und Umstände so wahrzunehmen, wie sie heute sind, und auch die eigenen Handlungen danach auszurichten.

Beispiel: Hat sich ein Mitarbeiter in der Vergangenheit loyal gegenüber der Unternehmensstrategie gezeigt, tut dies aber heute nicht mehr, macht es wenig Sinn zu jammern: „Ja, aber früher war er doch immer so loyal....“ Auch hier gilt: Die Vergangenheit ist vorbei. Nur das Heute zählt; denn wenn besagter Mitarbeiter sich heute illoyal verhält, dann schadet er damit auch heute dem Unternehmen. Und das dürfen wir als Führungskraft nicht zulassen. Jetzt geht es darum, Lösungsmöglichkeiten zu suchen und zu finden. Im partnerschaftlichen Miteinander im Unternehmen können wir versuchen, die Ursache für das Verhalten des Mitarbeiters herauszufinden, wir können ihn darauf ansprechen, Coaching und Mediation anbieten und anwenden, Erwartungen (Ziele) definieren und Vereinbarungen für das heutige (und zukünftige)

Verhalten treffen. Im Regelfall lässt sich das Problem damit lösen, und der Mitarbeiter wird sich wieder loyal verhalten. Sollte dies aber wider Erwarten alles nicht fruchten und der Mitarbeiter die angebotenen Lösungsmöglichkeiten nicht annehmen, dann kann er eben die Unternehmensstrategie heute nicht mehr mittragen. Und dann kommt ein weiterer wichtiger Führungsgrundsatz zum Tragen: Nicht jeder Mitarbeiter um jeden Preis.

Sinngemäß gilt das Gleiche auch im Umgang mit externen Kunden: Nicht jeder Kunde um jeden Preis! Es gibt Situationen und Umstände, die es für alle Beteiligten sinnvoller machen, sich in aller Freundschaft zu trennen.

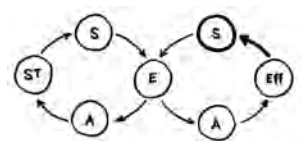
Rücksichtnahme darf nicht mit Respekt vor den Eigenheiten und eventuellen persönlichen Problemen eines Menschen verwechselt werden. Respekt ist ein ethischer Grundsatz und immer angebracht und notwendig. Doch ist es durchaus möglich, Menschen in ihrer Individualität zu achten und zu respektieren, ohne zurück zu blicken. Das Heute zählt; im Umgang mit Menschen genau so wie in der Beurteilung der Unternehmensrealität.

#### 4. Gnadenlos – Verdienst statt Gnade

Gnade wird laut Lexika definiert als eine wohlwollende Zuwendung an einen Abhängigen bzw. als unverdiente Milde; der Empfänger dieser Gnade ist der Willkür des Gewährenden ausgeliefert.

Bereits diese Definition wirft ein anderes Licht auf einen scheinbar so positiven Begriff. Denn indem wir „Gnade“ gewähren, stellen wir uns eindeutig über den anderen, machen ihn abhängig und unterwerfen ihn unserer Willkür. Keine schöne Vorstellung, nicht wahr? So ist es auch leicht einzusehen, warum es selten positive Ergebnisse bringt, wenn wir „Gnade vor Recht“ ergehen lassen. Der Empfänger unserer „Gnade“ fühlt sich zwar zunächst erleichtert; schon bald aber begreift er, was ihm wirklich widerfahren ist: er ist zu einem Opfer degradiert worden, das uns und unserer Willkür hilflos ausgeliefert und fortan von unserem Wohlwollen abhängig ist. Denn wer Gnade gewährt, kann sie auch jederzeit wieder zurücknehmen. Wie kann er also wissen, dass das nicht irgendwann geschehen wird? Anstatt Dankbarkeit für unsere „Gnade“ ernten wir dann Feindseligkeit und weitere unbegründete Forderungen.

Gewähren wir Gnade, begeben wir uns in eine gottähnliche Position. Wenn wir aber in ehrlichem Bemühen um Partnerschaft mit anderen Menschen, Mitarbeitern und Kunden, auf der gleichen Ebene mit ihnen agieren wollen, ist es angebracht, sich bei Handlungen und Entscheidungen am Verdienst der Betroffenen zu orientieren. In Zielgesprächen vereinbarte Boni für erreichte Ziele beispielsweise sind also keine



Gnade, die wir Mitarbeitern gewähren oder auch nicht, sondern deren Verdienst, den sie selbstverständlich erhalten, sofern sie die Vereinbarung eingehalten haben. Sollten sie die Vereinbarung aber aus eigenem Verschulden nicht eingehalten haben, steht ihnen der Bonus auch nicht zu – geben wir ihn ihnen dann trotzdem, weil wir ja so gnädig sind, werden wir logischerweise Undank ernten; auf der persönlichen Ebene äußert sich das dann statt als die erhoffte Zuneigung als tiefe Abneigung gegen uns – mit vielfältigen negativen Auswirkungen auf das Betriebsklima und den Unternehmenserfolg. Das Gleiche gilt für das Dulden von unangebrachtem Verhalten, Gewähren von unverdienten Vergünstigungen und so weiter. Sie alle kennen das, und auch die meist unangenehmen Folgen.

Für die direkte Kundenbeziehung zum externen Kunden gilt das gleiche: Unverdiente Boni, Preisnachlässe und sonstige Vergünstigungen werden einerseits nur allzu schnell als Minimalanforderung gesehen, andererseits lösen sie aber auch beim Kunden das unangenehme Gefühl aus, manipuliert zu werden und ausgeliefert zu sein – mit dem bekannten Effekt des „notorischen Fremdgehens“.

## 5. Hemmungslos – Tun statt Hemmen

„Hemmung“ definiert Meyers Lexikon als „Störung des Antriebs durch seelischen Widerstand emotionaler oder moralischer Art“. Eine Hemmung äußert sich also in Entscheidungs- und Handlungsunfähigkeit; interessant ist, dass sie durch „Widerstand emotionaler oder moralischer Art“ ausgelöst wird.

Wer hat in sich selber noch nicht diesen inneren Widerstand verspürt, Entscheidungen zu treffen und entsprechend zu handeln, weil ihm die Entscheidung „unmoralisch“ vorkam? Herkömmliche Moralbegriffe verlangen von uns nur allzu oft, Rücksicht zu nehmen, Gnade walten zu lassen und so weiter. Wenn wir das tun, fühlen wir uns als bessere Menschen; in Wirklichkeit trifft bei nüchterner Betrachtung eher das Gegenteil zu (siehe oben). Anstatt klare Entscheidungen zu treffen, schließen wir dann faule Kompromisse.



Aber Führung verlangt uns klare Entscheidungen ab, und Führung verlangt auch zielorientiertes, klar fokussiertes Handeln. Hier sollten wir unreflektiert übernommene Moralvorstellungen über Bord werfen und sie durch Ethik ersetzen. Ethik verlangt uns Respekt ab, Wahrhaftigkeit, Integrität, Verantwortungsbewusstsein; sind diese Voraussetzungen gegeben, können und müssen wir reinen Gewissens Entscheidungen treffen und handeln. Es ist statistisch erwiesen, dass im Wirtschaftsleben ungleich mehr Wertschöpfung durch *nicht* oder *zu spät* getroffene Entscheidungen verloren geht als durch *falsche* Entscheidungen. Jeder Handlung aber geht eine Entscheidung voraus; und im Wort „Ent – scheidung“ steckt auch der Grund, warum sie oft so gefürchtet wird: Scheidung. Wer eine Entscheidung trifft, verwirft alle anderen Möglichkeiten zu Gunsten einer einzigen. Das aber ist nun einmal die Voraussetzung für fokussiertes Handeln. Solange wir keine Entscheidung treffen, haben wir zwar die Wahl – aber auch die Qual. Der Qual ein Ende setzt schlagartig eine Entscheidung mit nachfolgender Handlung. Sollte sich die Entscheidung als falsch erweisen, kann sie immer noch korrigiert werden – ebenso *hemmungslos*, wie sie zuvor getroffen wurde.

Hemmungslosigkeit erfordert den Mut, lieber *einmal* einen Fehler zu machen als notwendige Entscheidungen und Handlungen auf die lange Bank zu schieben – doch das zu tun, ist *immer* ein Fehler.

### Fragen zum effizienten Führungssystem

Auf der Grundlage dieser Erkenntnisse können wir uns nun Gedanken zum Führungssystem im eigenen Unternehmen machen, indem wir die Führungsmatrix auf unser Unternehmen umlegen, und uns unter anderem folgende Fragen stellen:

Wie sollen Vision und Leitbild kommuniziert werden?

- Jahrestagung, Mitarbeiter- Mitteilungen, Firmenhandbuch...?

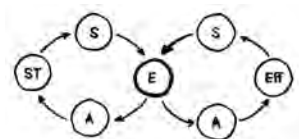
Wer soll in Zukunft Führungsverantwortung übernehmen?

- Wer ist Leader, wer ist Manager, wie soll die Aufgabenverteilung aussehen?
- Wie viele Führungsebenen werden benötigt?

Wie sollen die Führungs- und/oder Entscheidungsstrukturen aussehen?

Welche Führungsinstrumente sollen eingesetzt werden?

- Meetings, Mitarbeiter- Gespräche, Zielvereinbarungsgespräche, Feedbackgespräche, Mess- und Kontrollmethoden, Umgang mit Krisen- und Konfliktsituationen ..... ?



Wie steht es um die Unternehmensrealität?

Wie steht es um die ethischen Grundlagen, wie und welcher Form werden sie gelebt...?

Usw., usw.

Bei der Arbeit mit der Führungsmatrix und den Führungs-Prinzipien dürfen wir eines niemals außer Acht lassen: Das Prinzip Liebe (Siehe: die sieben Prinzipien des BeziehungsFlow):

*„... Liebe im Sinne von Wertschätzung und Achtung und als ethische Grundhaltung spielt im BeziehungsFlow eine wichtige Rolle, ebenso als willentliche Entscheidung, auf deren Basis sich eine emotionale Beziehung entwickeln kann, und das Umsetzen von Liebe in die Tat...“*

*... Ziel des BeziehungsFlow ist genau das: Auf Vertrauen und Dauer angelegte, positive Beziehungen zu anderen Menschen (internen und externen Kunden), zu Dingen (Produkten, Dienstleistungen), Tätigkeiten (Verkauf, Service, Beratung, Dienstleistung) und Ideen (Strategie, Taktik, Vision, Mission) herzustellen. Dafür aber ist die Grundvoraussetzung Liebe.“*

Verknüpft mit Liebe im Sinne von Wertschätzung und Achtung und als ethische Grundhaltung erleben wir die Grundsätze der Führungsmatrix und der Führungs-Prinzipien als unschätzbbares Instrument zur effizienten, menschlich integren und wirtschaftlich erfolgreichen Führung eines Unternehmens.

---

<sup>64</sup> Quelle: Becker, Jörg; Kugeler, Martin; Rosemann, Michael, *Prozessmanagement – Ein Leitfadens zur prozessorientierten Organisationsgestaltung*, Springer, Berlin 2005, ISBN 3-540-23493-4

<sup>65</sup> **Friedrich Glasl** (\* 1941 in Wien) ist ein österreichischer Ökonom. Er erlernte den Beruf des Schriftsetzers und studierte danach politische Wissenschaften (Universität Wien), 1967 zum Dr. rer. pol. promoviert. Beruflich tätig für die Unesco, in der Stadtverwaltung Linz, in Druckereien und Verlagen und als Regieassistent eines Kellertheaters, 1966 Emigration nach Holland, wo er 1967 bis 1985 am NPI (Institut für Organisationsentwicklung, gegründet von Bernard Lievegoed) in der Unternehmensberatung, Forschung und Lehre tätig war. 1983 Habilitation über Organisationswissenschaften (Universität Wuppertal), 1985 Rückkehr nach Österreich (Salzburg), Mitbegründer der „Trigon-Entwicklungsberatung“ und Dozent für Organisationsentwicklung (Universität Salzburg).



## ***Strategieorientierte Organisation im BeziehungsFlow***

Was hat Organisation mit lebenslangen Kundenbeziehungen zu tun? Interessiert sich der Kunde für unsere interne Organisation?

Spätestens, wenn er wegen eines Anliegens fünfzehn Minuten in der Warteschleife unserer Telefonanlage hängt oder x-mal weiter verbunden wird, weil niemand weiß, wer für sein Anliegen zuständig ist, wenn er die dritte Mahnung mit Klagedrohung erhält, obwohl er den offenen Betrag längst einbezahlt hat, wenn man ihm einen Rückruf versprochen hat, der niemals erfolgt oder sich die sehnlichst erwartete Lieferung als Fehllieferung entpuppt, interessiert er sich dafür, denn dann ist es unsere interne Organisation, die verhindert, dass sein Problem gelöst wird.

Häufen sich solche Vorkommnisse, wird er sich (oder noch schlimmer: seinen Freunden) bald die entrüstete Frage stellen: „Was ist das denn für ein Sauhaufen????“. Und er wird wutentbrannt das Weite suchen, um sein Glück in Zukunft beim Mitbewerber zu versuchen – wo er, Sie wissen es, verehrte Leserin, geschätzter Leser, mit hoher Wahrscheinlichkeit Ähnliches erleben wird...

Organisation<sup>64</sup> ist ein Sachfaktor – und, was alle Sachfaktoren gemeinsam haben: sie werden nur registriert, wenn sie mangelhaft sind oder gar fehlen. Dann aber wirken sie sich sowohl bei internen als auch bei externen Kunden äußerst negativ auf die Beziehungseffizienz aus.

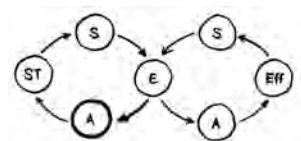
Damit der BeziehungsFlow in Fluss kommt und unsere Kunden gerne von selber immer wiederkommen, ist es also notwendig, auch die interne Organisation an der Positionierung zu orientieren und dafür zu sorgen, dass sie in der Lage ist, den Beweis für unsere Positionierung anzutreten.

Das ist sie dann, wenn schon vom Aufbau der organisatorischen Struktur des Unternehmens an die Ausrichtung auf die Beziehung zum Kunden im Mittelpunkt steht.

Wie die nachfolgende Grafik verdeutlicht, gibt es unterschiedliche Organisationsformen mit unterschiedlichen Auswirkungen sowohl auf die internen als auch auf die externen Kundenbeziehungen.

### **Entwicklungsphasen von Unternehmen<sup>65</sup>**

Organisationsformen können sowohl bewusst gewählt sein als sich auch aus dem natürlichen Entwicklungsprozess eines Unternehmens entwickeln.



			
<b>1. Pionierphase</b>	<b>2. Differenzierungsphase</b>	<b>3. Integrationsphase</b>	<b>4. Assoziationsphase</b>
<p>„Alles für unsere KundInnen!“</p>	<p>Flexibilität und Improvisation</p> <p>„Wir verkaufen das, was für uns gut ist.“</p>	<p>Trennung von Planung, Ausführung und Kontrolle</p> <p>„Wir lösen Probleme der KundInnen. Wir schaffen Kundennutzen.“</p>	<p>Im „Unternehmensbiotop“: Schicksalsgemeinschaften. Beziehung zur Umwelt</p>
<p>Kundentreue, persönliche Kenntnis der Kundensituation</p> <p>Person der PionierIn prägt Struktur, Arbeitsstil, alles</p> <p>Charismatische und autoritäre Führung</p> <p>Funktion rund um die Fähigkeiten der Person</p>	<p>Systematik, Ordnung, Logistik, Steuerbarkeit, Machbarkeitsorientierte Strukturen, Regeln, Standards, Vorschriften.</p> <p>Funktionalitätsstruktur Stab-Linie</p> <p>Führungsebenen differenziert, konstitutionell, organisierend, dirigierend, sachlich, rational, kalt</p> <p>MitarbeiterInnen passen sich den Sachnotwendigkeiten an Arbeitsteilung</p>	<p>Visionen, Ziele, Strategien, Leitsätze</p> <p>Kooperativ entwickelt, vernetzte, kleinere, relativ selbständige Einheiten, Intrapreneuring</p> <p>Situativ-agogische Führung</p> <p>Integrierte Funktionen, Teams, autonome Gruppen</p> <p>Selbstplanung, Selbstorganisation, Selbstkontrolle</p>	<p>Langfristige Politik, Vertrauen und Kooperation</p> <p>Strukturelle Einbindung von externen Instanzen, viele assoziative Formen</p> <p>Individuell an die Situation angepasste Führung, Konfliktfähigkeit</p> <p>Integrative Funktion, Nahtstellenmanagement, autonome Teams – selbststeuernd</p> <p>Prozessverantwortung und Management weit über Unternehmensgrenzen hinaus: VorlieferantInnen, KundInnen bis zur Entsorgung</p>
<p><b>Gefahren:</b></p> <p>Chaos, Willkür, Unselbständigkeit der Mitarbeiter</p>	<p><b>Gefahren:</b></p> <p>Überorganisieren, Überformalisieren, Trennwände, Erstarrung, Bürokratie</p>	<p><b>Gefahren:</b></p> <p>Verselbständigungs-tendenzen, Pochen auf Autonomie, Ziel und Strategiediskussionen als Selbstzweck</p>	<p><b>Gefahren:</b></p> <p>Machtblöcke durch strategische Allianzen, „Staat im Staat“</p>

### ***Die Pionierphase***

Bei Unternehmensgründern (Startups) ist die Pionierphase mit dem Motto: „Alles für unsere KundInnen!“ mit charismatischer und autoritärer Führung völlig normal. Das gesamte Unternehmen richtet sich an der Persönlichkeit des Firmengründers aus, er bestimmt alles, Improvisation ist an der Tagesordnung. Der Kunde ist das absolute Zentrum aller Bemühungen, und Kunden-Verwöhn-Aktionen in Form von Boni, Preisnachlässen, allgemeinem Preisdumping und oder unbezahlten zusätzlichen Serviceleistungen, folgend der Überzeugung: „Der Kunde ist König!“ sollen für mehr Kundenzufriedenheit und mehr Kundenloyalität sorgen.

### ***Die Differenzierungsphase***

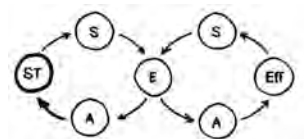
Das kann nur allzu leicht zu allgemeinem Chaos und zu notorisch fremdgehenden Kunden führen, und so entsteht, nach dem Motto: „Jetzt müssen wir aber einmal gründlich Ordnung schaffen!“ die nächste Stufe der Organisationsform: die Differenzierungsphase. Jetzt wird Ordnung geschaffen in Form von Organigrammen, Logistik, Regeln, Kontrolle, standardisierter Preisgestaltung. Arbeitsteilung wird eingeführt. Diesem Zustand aber fehlt die Vision, und so nimmt es nicht Wunder, wenn Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sich den Arbeitsnotwendigkeiten zwar anpassen, aber mit dem Herzen nicht mehr dabei sind. Das spüren auch die Kunden, und deren Loyalität kann weiter abnehmen.

Damit der BeziehungsFlow in Fluss kommt und unsere Kunden gerne von selber immer wiederkommen, ist es also notwendig, auch die interne Organisation an der Positionierung zu orientieren und dafür zu sorgen, dass sie in der Lage ist, den Beweis für unsere Positionierung anzutreten.

### ***Die Integrationsphase***

Bei gründlicher Durchleuchtung der Unternehmensrealität (und/oder nach Lektüre dieses Buches) stellt man dann meist fest, woran es fehlt:

Es fehlt die Vision, es fehlen Leitsätze und Ziele, es fehlt vor allem eine klare Strategie. Nun steht im Unternehmen eine Menge Arbeit an, um alle diese Voraussetzungen für den langfristigen Unternehmenserfolg zu schaffen; die Integrationsphase wird eingeleitet, Mitarbeiter und Kunden werden zu Partnern, eine klare Strategie weist dem Kunden den Weg ins Unternehmen.



### ***Die Assoziationsphase***

Gelingt das nicht nur auf dem Papier, sondern auch in den Herzen von Unternehmensführung und Mitarbeitern, ist der Weg frei für die höchste Entwicklungsstufe: die Assoziationsphase. Diese entspricht dem modernsten Ansatz von Unternehmensführung, dem CSR<sup>66</sup>-Ansatz. Das Unternehmen erlebt sich nicht mehr als unabhängig von der Unternehmensumwelt, sondern vernetzt sich mit ihr; die Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit auf die soziale, ökologische und ökonomische Umwelt werden in die Unternehmensstrategie integriert. Nicht selten bilden sich Netzwerke und Kooperationen. Gesellschaftliche Verantwortung wird Bestandteil des Leitbildes und der Strategie. Der Kunde wird nicht mehr als außerhalb des Unternehmens stehend, sondern als integrierter Bestandteil erlebt und in Produktentwicklungen, Innovationsverfahren und Prozessabläufe eingebunden.

### ***Die prozessorientierte Organisationsstruktur***

Ideale Voraussetzungen dafür bieten moderne Organisationsformen wie die prozessorientierte Organisationsstruktur. Diese Organisationsform erhält den Akteuren durch einen weniger formalen Aufbau und den weitgehenden Verzicht auf vertikale Hierarchien einen hohen Grad an Entscheidungsfreiheit und Selbstverantwortung. Hierarchische Strukturen, soweit sie unverzichtbar sind, bilden sich hier hauptsächlich auf der Basis von Leistung und Verdienst aus. Das heißt, jedes Mitglied des Unternehmens nimmt die auf Grund von Leistung verdiente Position ein. „Leistung“ bedeutet im BeziehungsFlow sowohl den Grad der Entwicklung entlang der Führungsmatrix als auch Umfang und Qualität des eingebrachten Wissens und Könnens.

So ungern wir den Begriff „Hierarchie“ auch hören und verwenden mögen, unleugbare Tatsache ist die Existenz einer systemischen Hierarchie im Unternehmen, das ja ein (sehr komplexes) System ist. Es bildet sich unausweichlich entlang der Zeitlinie

---

<sup>66</sup> Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen wird auch als Corporate Social Responsibility (CSR) bezeichnet. CSR ist ein Konzept, welches soziale, ökologische und ökonomische Aspekte in den Wechselbeziehungen der Stakeholdergruppen berücksichtigt und diese in nachhaltige Organisationsstrategien integriert. Was bedeutet Nachhaltigkeit? Nachhaltigkeit (sustainability) hat zum Ziel, dass Menschen so leben sollten, dass „... die Grundbedürfnisse der Gegenwart befriedigt (werden), ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können“ (Hauff 1987). Damit ergibt sich für Organisationen die Gelegenheit, ökologische, soziale und ökonomische Ziele gleichermaßen zu berücksichtigen und zugleich ein angemessenes Gleichgewicht zwischen diesen herzustellen.

eine Systemhierarchie, die nicht weg zu leugnen ist. Diese Erkenntnis ist relativ neu und findet bis heute nur bedingt Eingang in Führungs- und Managementlehren. Das mag auch mit ein Grund sein, warum sich Führung oft so schwierig gestaltet – die Kenntnis systemischer Zusammenhänge entzieht sich dem Bewusstsein von Führern und Geführten, wirkt aber unbewusst dennoch.

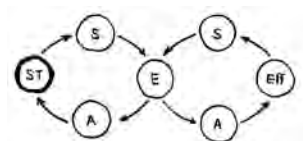
Darüber hinaus bestimmen interne und kundenbezogene Prozesse eine jeweils temporäre (vorübergehende), lose Prozesshierarchie – das bedeutet, dass die gleiche Person in einem (oder mehreren) bestimmten Prozess(en) die Funktion eines Prozessleaders oder eines Prozessmanagers inne hat, gleichzeitig aber in einem (oder mehreren) anderen Prozess(en) die Funktion eines Zulieferers erfüllt. Ist ein Prozess abgeschlossen, löst sich die Prozesshierarchie auf, und ein neuer Prozess mit einer neuen Prozesshierarchie wird eingeleitet.

Diese Form der Organisationsstruktur wird oft mit Vorbehalt betrachtet, bietet sie doch dem Entstehen einer informalen Organisation<sup>67</sup> (siehe Grafik, „Gefahren“) ein wenig mehr Raum als andere Organisationsformen. Die „informale Organisation“ drückt sich aus in:

- Informalen Normen, also persönlichen Zielen und Interessen der Mitarbeiter, die sich von den offiziellen Interessen des Unternehmens unterscheiden
- Informaler Kommunikation, also Veränderungen der Kommunikationswege innerhalb eines Unternehmens auf Grund von persönlichen Beziehungen zwischen Mitarbeitern
- Informalen Gruppen, also Zusammenschlüsse von Mitarbeitern, die gleiche Interessen haben oder z. B. einen ähnlichen persönlichen Background haben
- Informalen Führern, also Personen, die auf Grund ihres Charismas und ihrer allgemeinen Beliebtheit plötzlich mehr Einfluss im Unternehmen gewinnen, als eigentlich für sie vorgesehen wäre

Es ist wichtig, weder die Augen vor informalen Strukturen zu verschließen noch sie zu fürchten. Es gibt sie in jedem Unternehmen und auch in jeder Organisationsform. Vielmehr geht es darum, diese informalen Strukturen zu durchleuchten, sich positive

<sup>67</sup> Erstmals wurde diese Abweichung von den organisatorischen Vorgaben, bei den Hawthorne Experimenten (1924–1932) entdeckt und als informale Organisation bezeichnet. In der Betriebswirtschaftslehre war die Entdeckung des Hawthorne-Effekts ein Mitauslöser für die Erkenntnis, dass menschliche Arbeitsleistung nicht nur von den objektiven Arbeitsbedingungen, sondern ganz wesentlich auch von sozialen Faktoren geprägt ist und Mitauslöser der Human-Relations-Bewegung).



Effekte zunutze zu machen und unerwünschte Effekte mit der Führungsmatrix und den Führungs-Prinzipien zu minimieren.

Erfahrungsgemäß ist es diese Organisationsform, die sich auf die Emotion und damit Motivation der internen Kunden am positivsten auswirkt und so zu höchster Kundenbeziehungseffizienz führt.

In Unternehmen mit prozessorientierter Organisationsstruktur sind Aufbauorganisation und Ablauforganisation eng miteinander verknüpft, da die Prozesse den strukturellen Aufbau mitbestimmen. Umso mehr Augenmerk kommt dem Prozessmanagement naturgemäß zu. Die zentrale Frage ist dabei immer: Wie gestalten wir unsere Prozesse so, dass die Bedürfnisse des Kunden im Mittelpunkt stehen?

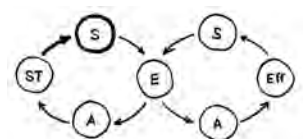
Weniger geht es dabei um die Details der Prozessplanung und der Prozessabläufe; diese sind in jedem Unternehmen individuell verschieden: Handelt es sich um ein Produktions-, Vertriebs-, Dienstleistungs- oder Serviceunternehmen oder um eine Kombination aus mehreren Komponenten? In welcher Branche ist das Unternehmen tätig? Wie viele Beschäftigte hat das Unternehmen? Je nachdem, wie diese Kriterien beschaffen sind, wird auch die Ausprägung der Prozesse unterschiedlich sein.

Im BeziehungsFlow geht es vielmehr darum, Prozesse so zu strukturieren und die Rollen im Prozess so zu verteilen, dass die internen Kunden des Unternehmens, also die Mitarbeiter, möglichst viel Eigenverantwortung und Handlungsspielraum haben und gleichzeitig jeder einzelne den Überblick über den Gesamtprozess behalten kann. Wichtig ist auch, dass für jeden Mitarbeiter überschaubare, aber in sich abgeschlossene Arbeitskomplexe geschaffen werden; nur so können Menschen die befriedigende Erfahrung machen, etwas zu schaffen (im Sinne von „kreieren“, also Teil der „Schöpfung“ zu sein) – im Gegensatz zum Fließbandprinzip, wo der Sinn der Arbeit verloren geht, weil das Detail, für das der Mitarbeiter zuständig ist, für sich keinen Sinn ergibt und das große Ganze, dem es dient, nicht erfahren werden kann. Aber nur wenn dieser Sinn deutlich wird, kann echte Motivation entstehen – und die Motivation, die aus befriedigenden Arbeitsprozessen entsteht, ist der Funke der Emotion, die auf den externen Kunden überspringt und ihn zu einem begeisterten Stammkunden machen kann. Damit dieser Sinn entsteht, ist es wichtig, dass jeder Teil des Teams an jeder Stelle des Teams bei jeder Rolle und Tätigkeit, die er erfüllt, das Endergebnis vor Augen hat: einen begeisterten Kunden. Dafür ist genaue Kenntnis der Unternehmensstrategie und die persönliche Identifikation damit genau so entscheidend wie gut geplante, effiziente und sinnvolle Prozessabläufe.

In einer strategierorientierten Organisation im Sinne des Beziehungsflow richten sich alle organisatorischen Abläufe an der Unternehmensstrategie aus. Bei der Prozessplanung geht es in erster Linie darum, herauszufinden, welche organisatorischen Maßnahmen notwendig sind, um die Marktstrategie optimal zu unterstützen. Die Marktstrategie wirkt aus zwei Richtungen auf den Kunden: Einmal über die strategische Kommunikation und einmal über die internen Kunden (Mitarbeiter) des Unternehmens in der direkten Kundenbeziehung. Damit das optimal möglich ist, müssen auf der Sachebene die entsprechenden Voraussetzungen geschaffen werden.

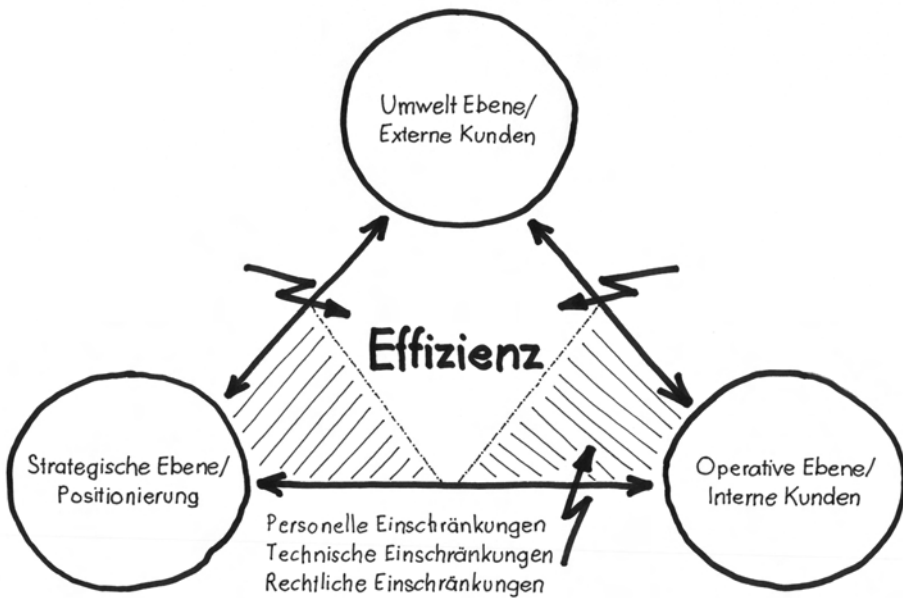
Bei der strategierorientierten Organisation müssen wir uns daher Fragen stellen wie:

- Wie können wir unsere Vision und die Firmenstrategie in die täglichen organisatorischen Abläufe integrieren?
  - Corporate Behaviour, Corporate Design, Visionsbild, Leitbildmeetings, RTSC Konferenzen...
- Welche organisatorischen Maßnahmen sind zur Unterstützung der Unternehmensstrategie notwendig?
  - Lagerhaltung, Logistik, Bestell- und Lieferwesen, Dokumentenmanagement, Know-how – Transfer, Wissensmanagement, Mitarbeiterauswahl und -entwicklung, Teamentwicklung und -führung, Qualitätsmanagement, Prozessgestaltung und -überwachung....
- Welche organisatorischen Engpässe bestehen und müssen beseitigt werden?
  - Kommunikationswege, Informationswege, technische Voraussetzungen, personelle Engpässe (Personalmangel, fehlende fachliche und persönliche Weiterentwicklung, Widerstand gegen Wandel, informale Strukturen...), rechtliche Voraussetzungen....
- Wie soll die abteilungsübergreifende Prozessgestaltung und die Zusammenarbeit gestaltet werden?
  - Schnittstellen definieren, Feedbackgespräche, Koordinationsgespräche, Prozessimplementierung und -überwachung...
- Wie sollen die Prozesse zur Umsetzung der Verkaufsstrategie gestaltet werden?
  - Definition der Vertriebswege (Telefonmarketing, Messeauftritte, persönlicher Verkauf...), Corporate Behavior des Vertriebsteams...
- In welcher Weise nehmen wir in Zukunft gesellschaftliche Verantwortung wahr?



- Umgang mit Ressourcen, Entsorgung, Umweltschonung (Fahrgemeinschaften, Routenzusammenlegung, alternative Energiequellen) ...

Die strategierorientierte Organisation ist von vielen Faktoren abhängig. Die folgende Abbildung zeigt, welche Faktoren die strategierorientierte Organisationsgestaltung behindern können; je besser es uns gelingt, die Beschränkungen in den verschiedenen Bereichen zu minimieren, desto leichter und schneller können wir höhere Entwicklungsstufen und strategierorientierte Organisationsformen<sup>68</sup> erreichen.



### ***Einschränkungen auf der personellen Ebene***

Widerstand gegen Wandel lässt sich mit einem effizienten Führungssystem, bestehend aus Führungsmatrix und Führungs-Prinzipien und mit behutsamer Arbeit mit dem FlowControl<sup>69</sup> minimieren. Hier ist, Sie wissen es schon, verehrte Leserin, geschätzter Leser, Führungskompetenz gefragt. Bedenken Sie auch, dass Widerstand gegen Wandel etwas völlig Normales ist und keineswegs böser Wille Ihrer Mitarbeiter. Der strukturelle Konflikt wird immer wirksam, bei jedem Menschen, sobald Veränderung

<sup>68</sup> Quelle: Becker, Jörg; Kugeler, Martin; Rosemann, Michael, *Prozessmanagement - Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung*, Springer, Berlin 2005, ISBN 3-540-23493-4



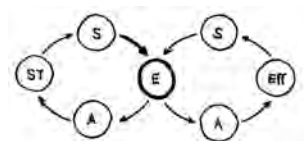
in eine positive Richtung geschieht. Würde uns das von Veränderung abhalten, nun, Sie können es sich vorstellen, wir würden wahrscheinlich immer noch in Bärenfelle gehüllt in Höhlen hausen und unser Steak nicht medium oder rare, sondern völlig roh verspeisen. Allerdings ist zu bedenken, dass der Widerstand auf Grund des strukturellen Konflikts sich verstärkt, je schneller Wandel vor sich geht. Nie ging er schneller vor sich als heute; die Anforderungen an die Führungskompetenz sind also entsprechend hoch. Doch stellt der Widerstand gegen Wandel eine klare Einschränkung bei der Gestaltung einer strategieorientierten Organisation dar; je stärker der Druck auf dieser Seite ist, desto weniger funktionstüchtig wird die Organisation sein – in Bezug auf Anpassungseffizienz, Ressourceneffizienz, Prozesseffizienz, Delegationseffizienz, Motivationseffizienz und damit auch in Bezug auf – die Markteffizienz, also die Beziehungseffizienz, und damit auf die Wirkung Ihres Marktauftrittes. Der Druck muss also abgebaut oder zumindest minimiert werden, um optimale Beziehungseffizienz zu erreichen.

Auch die bereits bestehende Aufbauorganisation kann die Entwicklung einer strategieorientierten Organisation be-, im schlimmsten Falle sogar verhindern. Im Zuge der Entwicklung hin zur integrativen oder assoziativen Organisationsphase bleibt es nicht aus, dass bestehende Strukturen einer Veränderung unterworfen werden müssen; und dann – siehe oben! Gezielte Visionsarbeit kann hier hilfreich sein, die Vorfreude auf ein erstrebenswertes zukünftiges Ziel kann helfen, die Angst vor der Veränderung zu überwinden.

Die informelle oder informale Organisation kann sich auf das Unternehmen durch die Kreation eigener Mittel und Wege sehr befruchtend auswirken; unter Umständen kann im Zuge einer Veränderung in Richtung strategieorientierte Organisation aber auch das Gegenteil eintreten. Machen Sie also informale Führer und informale Gruppen zu Ihren Verbündeten. Daraus ergibt sich die Chance, auch informale, dem üblichen Kommunikationsweg unzugängliche Kommunikationskanäle für den Transport Ihrer Botschaft zu nutzen: der Unternehmensstrategie mit all ihren Facetten wie Vision, Mission, Leitbild und Positionierung.

---

<sup>69</sup> Der FlowControl ist das einzige Controlling-Instrument zur laufenden Überprüfung der Beziehungseffizienz. Diese kann auf personeller und auf Unternehmensebene gemessen werden. Sie können damit feststellen, wie weit Ihr Unternehmen und Ihre Mitarbeiter bereits im BeziehungsFlow sind. Mit dem FlowControl lernen Sie jene Bereiche kennen, in denen Engpässe bestehen. Sie beseitigen die Engpässe und kommen dadurch in den Flow. Siehe [www.lifetime.at](http://www.lifetime.at), Menüpunkt FlowControl



### ***Einschränkungen auf der rechtlichen Ebene***

Von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich sind rechtliche Regelungen und Erlässe, die unter Umständen den Aufbau der strategieorientierten Organisation behindern können. Hier hilft alles nichts: Wir müssen rechtlichen Beistand in Anspruch nehmen, um unsere Handlungsspielräume auszuloten und negative rechtliche Folgen schon im Vorfeld auszuschließen. Wichtig ist vor allem, sich eventueller rechtlicher Einschränkungen bewusst zu werden. Ein gewisses Maß an Einschränkung wird hingenommen werden müssen; allerdings ist der Handlungsspielraum in der Privatwirtschaft, vor allem in kleinen und mittleren Unternehmen, recht groß, solange man nicht mit dem Arbeitsrecht in Konflikt kommt, was wir keineswegs empfehlen! Im Gegenteil, dessen Beachtung gehört mit zu den Grundregeln eines partnerschaftlichen Umgangs mit den Mitarbeitern. Öffentliche Einrichtungen hingegen haben oft eigene Rechtsvorschriften, die zu beachten sind. Hier muss man sich vor allem gut informieren.

### ***Einschränkungen auf der technischen Ebene***

Einschränkungen auf der technischen Ebene gefährden den Aufbau einer strategieorientierten Organisation nachhaltig. Bei abteilungsübergreifenden Prozessen, bei denen eine beliebige Anzahl verschiedener Teammitglieder an ein und demselben Geschäftsfall, also an ein und demselben Kunden, arbeitet, geht schnell der Überblick verloren. Prozessleader und Prozessmanager kämpfen auf verlorenem Posten und Teammitglieder verlieren die Übersicht, gibt es nicht entsprechende technische Einrichtungen, mit denen sich der Prozess von jedem Beteiligten jederzeit nachvollziehen lässt. Kommunikation und Information sind ein wesentlicher Bestandteil einer funktionierenden strategieorientierten Organisation. Fehlen entsprechende Einrichtungen oder sind sie technisch veraltet, wird aus dem Kommunikationsprozess schnell ein Spiel namens „Stille Post“ – beim (zeitlich gesehen) letzten Glied in der Kette kommt nur noch Unverständliches oder gar nichts mehr an.

Und dann kann genau das geschehen, was wir am Eingang dieses Kapitels beschrieben haben: der Kunde hängt am Telefon endlos in der Warteschleife, während fieberhaft nach aktuellen Informationen gesucht wird, oder er wird zahllose Male weiter verbunden, weil die Frage ungeklärt ist: Wer ist zuständig? Oder er bekommt die Auskunft: „Herr/Frau XY ist leider auf Urlaub; können Sie bitte nächste Woche noch einmal anrufen?“ Auch wenn diese Auskunft noch so freundlich ins Telefon gesäuselt wird, wird sie doch nicht verhindern, dass dem Kunden die berühmte Hutschnur reißt – wer kann schon eine Woche lang auf die Lösung seines Problems warten? Ach,

verehrte Leserin, geschätzter Leser, gewiss haben Sie sich als Kunde selber schon das eine oder andere Mal in dieser misslichen Situation befunden. In einem solchen Fall sinkt die Kundenbeziehungseffizienz schlagartig auf Null. Je nach Duldsamkeit des Betroffenen haben wir dann einen ungeduldigen, verärgerten, beleidigten oder – gar keinen Kunden mehr...

Aber nicht nur das; auch intern sind gut funktionierende Kommunikations- und Informationssysteme von entscheidender Bedeutung, soll die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit verschiedener, autonomer Teams reibungslos funktionieren. Fehlen sie, steigt der Zeitaufwand für Informations-, Feedback- und Know-how-Transfer-Gespräche ins Unermessliche; das Team muss alle offenen Fragen im persönlichen Gespräch klären, anstatt die Informationen aus einem funktionierenden Informationssystem abzurufen. Bye, bye, Beziehungseffizienz! Zu viele Besprechungen sind der Tod der Effizienz, das steht fest.

## ***Informations- und Kommunikationssysteme im BeziehungsFlow***

### ***Die technische Ebene***

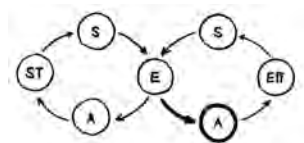
Um Begrenzungen auf der technischen Ebene aufzuheben oder gar nicht erst entstehen zu lassen, benötigen wir ein gut funktionierendes Informations- und Kommunikationssystem sowie die technischen Voraussetzungen dafür, dass es im Unternehmen implementiert werden bzw. reibungslos funktionieren kann.

Der BeziehungsFlow kommt ohne geeignetes Kundenbeziehungsmanagement nicht aus, auch (oder besser) bekannt als CRM (Customer Relationship Management).



**Achtung: Verwechseln Sie nicht Kundenbeziehungsmanagement mit Kundenbeziehung!**

*Kundenbeziehungsmanagement* ist genau das: Management. Es dient dem Sammeln und Verwerten von Daten, dem Planen, dem Ausführen von Aktivitäten und der laufenden und/oder abschließenden Kontrolle auf Software-Basis, kurz, der Orga-



nisation und Handhabung von Kunden- und Prozessdaten. Es handelt sich um ein System, das *Information* und *Kommunikation* ermöglicht und erleichtert.

*Kundenbeziehungen* stellt es allerdings weder her, noch kann es sie für sich allein pflegen und vertiefen. Allerdings erleichtert es sowohl das eine wie das andere, doch immer nur im Zusammenhang mit allen anderen Maßnahmen, die hier beschrieben werden.

Ein gutes Kundenbeziehungsmanagement-System ermöglicht es, die Flut an Informationen über Kunden, Prozesse, Kontakte, Feedback, Response und so weiter zu sammeln und an einem Punkt zusammenzuführen. Dieser Prozess läuft auf drei Ebenen ab:

- Analyse
- Information
- Kommunikation

Die Analyse-Ebene stellt die Basisfunktion von CRM dar. Dabei werden bereits bestehende Daten ausgewertet und neue Kundendaten gesammelt. Das erleichtert es, auf die individuellen Bedürfnisse der Kunden besser einzugehen – zur Perfektion entwickelt hat diese Methode unter anderem amazon.com<sup>70</sup>: Amazon ist ein Online Versandhaus, dessen Internetportal (auf CRM Basis) sich die vom Kunden bestellten bzw. auch nur angesehenen Produkte „merkt“ und automatisch personalisierte Vorschläge generiert, die mit den Interessensgebieten des Kunden übereinstimmen. Zusätzlich werden personalisierte Newsletter mit an die Interessen des Kunden angepassten Angeboten versandt. Kein Wunder, dass amazon.com weltweit der führende Internet-händler ist – sowohl von der Marktmacht als auch von den Umsätzen her.

Auf der Informations-Ebene stehen die gesammelten Daten in Form einer einheitlichen und unternehmensweiten Kontakt-Historie allen Mitarbeitern zur Verfügung. So wird für eine effiziente Nutzung von Kundenwissen und damit für eine abteilungsübergreifende, individuelle Kundenbetreuung gesorgt. Jeder Mitarbeiter hat so Zugriff auf sämtliche Kontakt-, Prozess- und Feedbackdaten des Kunden, auch wenn diese

---

<sup>70</sup> Amazon.com ist ein amerikanisches Online-Versandhaus, das Bücher, CDs, DVDs, Musik, Video, Elektronik und Foto-Artikel, Software, Computer- und Videospiele, Küchen- und Haushaltsgeräte, Sport und Freizeitartikel, Spielwaren und Zeitschriften anbietet. Daneben wird auch ein DVD-Verleih betrieben. Über die integrierte Verkaufsplattformen Marketplace und z-Shops können auch Privatpersonen oder andere Firmen neue und gebrauchte Produkte anbieten. Nach eigenen Angaben ist Amazon der Anbieter mit der weltweit größten Auswahl sowie Internet-Marktführer für Bücher, CDs und Videos.

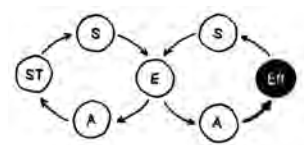
in anderen Abteilungen des Unternehmens erfasst wurden. Moderne CRM Systeme bieten darüber hinaus auch ein komplettes Dokumentenmanagement, so dass alle Dokumente, die jemals im Zusammenhang mit einem Kunden erstellt und empfangen wurden, ebenfalls bei Aufruf des Kunden allen zur Verfügung stehen. Dadurch ist der reibungslose Ablauf der Kundenprozesse ohne permanenten persönlichen Informationsaustausch gewährleistet; darüber hinaus kann jeder Kunde immer und von jedem Mitarbeiter betreut werden: jeder kann auf die „Geschichte“ (History) des Kundenprozesses zugreifen und hat immer alle kundenrelevanten Informationen samt Dokumenten (Angebote, Rechnungen, Korrespondenz etc.) zur Verfügung. Damit gehören Vorfälle wie der oben geschilderte der Vergangenheit an; das wirkt sich natürlich positiv auf die Emotion des Kunden und somit auf seine Zufriedenheit aus.

Auf der Kommunikations-Ebene stellt CRM verschiedene Kommunikationskanäle für den Kundenkontakt bereit. Aus den gesammelten Adressdaten können jederzeit automatisiert zielgruppengenau personalisierte Serienbriefe erstellt und/oder, ebenfalls mit persönlicher Anrede, Email-Informationen, zum Beispiel Newsletter, versandt werden. Dadurch lässt sich die Anzahl der Kontakte pro Kunden mit verhältnismäßig wenig Aufwand deutlich erhöhen und jede Zielgruppe kann mit genau auf sie abgestimmten Informationen und/oder Angeboten versorgt werden.

Nun, all diese Funktionen sind auf der Sachebene unverzichtbar für die Effizienz von Kundenbeziehungen. Dennoch bleibt die Tatsache bestehen, dass Kundenbeziehungen ausschließlich über die *strategische Kommunikation* und über den *persönlichen Kontakt* aufgebaut und auch gepflegt und ausgebaut werden. *Verwalten* lassen sie sich aber in einer prozessorientierten Organisation ausschließlich mittels Customer Relationship Management.

Was CRM Systemen einen manchmal etwas zweifelhaften Ruf eingebracht hat, ist der Umstand, dass natürlich Output gleich Input ist – oder, salopp ausgedrückt, garbage in – garbage out. Übersetzt bedeutet das, wenn Müll eingegeben wird, kommt auch Müll heraus. Die Implementierung einer CRM Software erfordert Zeit und Geduld; man kann sie nicht schnell einmal „kaufen“ oder gar „downloaden“. Ohne eine gründliche Einschulung aller an den Prozessen Beteiligten ist sie nutzlos. Doch ist der Zeitaufwand für eine fundierte Implementierung inklusive Einschulung eine lohnende Investition in den Aufbau einer effizienten strategieorientierten Organisation auf dem Weg in den BeziehungsFlow.

Das Wissen um den Kunden sollte über technische Informationssysteme gesammelt und allen zugänglich gemacht werden; jedoch ist das Sammeln von reinen Sachinformationen zum Kunden (hard facts) im Hinblick auf effiziente Kundenbeziehungen



zu wenig. Auch soft facts müssen gesammelt und allen im Unternehmen zugänglich gemacht werden.

Die Zeiten, in denen nur die Chefsekretärin wusste, welcher Kunde beim Gespräch mit dem Chef seinen Kaffee wie haben möchte, sollten endgültig vorbei sein – eine entsprechende Notiz im Informationssystem beschert dem Kunden die angenehme Überraschung, ungefragt von jedem Mitarbeiter seinen Lieblingskaffe serviert zu bekommen. Solche scheinbar völlig nebensächlichen Kleinigkeiten haben oft eine ungeahnte Auswirkung auf die Emotion des Kunden – und damit auf die Effizienz der Kundenbeziehung.

### ***Die personelle Ebene***

Kommunikation auf der personellen Ebene ist eine hohe Kunst; die Anzahl entsprechender Fachbücher und Ratgeber, Seminare und Ausbildungen beweist das. Im Unternehmen hat die interpersonelle Kommunikation über die Verständigung auf der zwischenmenschlichen Ebene hinaus große Bedeutung für die Effizienz der Kundenbeziehungen (sowohl intern als auch extern) und damit für den langfristigen Erfolg des Unternehmens.

Im Bereich der Sachfaktoren geht es dabei vor allem um die Weitergabe von Wissen und Know-how. Wissen, im Kopf eines einzigen Mitarbeiters eingesperrt, wird auch nur mit dem Faktor dieses Mitarbeiters wirksam. Kann dieses Wissen hingegen möglichst vielen Menschen im Unternehmen zugänglich gemacht werden, wird es mit dem Vielfachen dieses Faktors wirksam und verhilft dem Unternehmen zu wesentlich mehr Effizienz.

Natürlich gibt es fachspezifisches Wissen, das für Mitarbeiter in anderen Bereichen des Unternehmens nicht von wesentlicher Bedeutung ist; Wissen und Know-how im Bereich Kundenbeziehungen aber geht alle im Unternehmen an, muss allen im Unternehmen zugänglich sein und muss auch von allen angewendet werden. Nur dann kann es für das Unternehmen seine volle Wirkung entfalten.

## ***Produkte/Dienstleistungen, Qualität im BeziehungsFlow***

Produkte, Dienstleistungen und deren Qualität sind Basics jedes Unternehmens; wollen wir in den Zustand des BeziehungsFlow gelangen, müssen sie der Strategie und vor allem der Positionierung entsprechen.

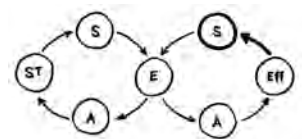
### ***Produkte und Dienstleistungen***

Produkte und Dienstleistungen sind nicht immer und ausschließlich Sachfaktoren; sie können, wie wir bereits erläutert haben, auch ein essentieller Bestandteil der Strategie sein. In jedem Fall aber muss das Produkt-/Dienstleistungsportfolio der Positionierung entsprechen. Produkte und/oder Dienstleistungen, die die Positionierung verwässern, sollten schleunigst aus dem Angebot verbannt werden. Fokussieren Sie sich entsprechend Ihrer Positionierung. Alles für Alle anzubieten lässt sich mit strategischer Positionierung nicht vereinbaren. Gewiss, das tut weh; aber es lohnt sich. In der Praxis haben wir immer wieder festgestellt, dass eine der Positionierung folgende Produktstrategie der Effizienz von Kundenbeziehungen besser dient als das Festhalten an einer ausufernden Produkt- bzw. Dienstleistungspalette.

Auch große, erfolgreiche Unternehmen können der Versuchung nicht widerstehen, ihre Produktpalette zu erweitern bzw. bestehende, erfolgreiche Produkte zu verändern und zu „verbessern“. Die Marketingabteilung glaubt neue Zielgruppen ausgemacht zu haben; schnell wird das vermeintlich passende Produkt kreiert und auf dem Markt eingeführt. Doch dieses Experiment ist meist zum Scheitern verurteilt.

Coca Cola brachte 1985 die so genannte „New Coke“ auf den Markt, ein neues Rezept, das ohne Koffein und mit weniger Zucker auskam und, dem neu entdeckten Gesundheitsboom folgend, heftig beworben wurde. Jedoch lehnten die Konsumenten dieses „gesunde“ Cola kategorisch ab; es kam zu Verbraucherprotesten, die Coca Cola veranlassten, die „New Coke“ schleunigst wieder vom Markt zu nehmen und wieder durch das klassische Coca Cola zu ersetzen. Es ist der „Touch der Sünde“, der Coca Cola für den Konsumenten interessant macht; soll es doch ursprünglich sogar Kokain enthalten haben! Wollten die Cola-Trinker gesund leben, würden sie Wasser trinken, aber kein „New Coke“.

Dieses Beispiel beweist eindrucksvoll, was Positionierung in den Köpfen der Kunden bewirkt. Coca Cola ist, nicht trotz, sondern vielmehr gerade wegen seines Rufes der Gesundheitsschädlichkeit so beliebt; wir lassen uns ja vielleicht noch den Zucker durch Süßstoffe ersetzen (Coca Cola light), aber auf das Koffein wollen wir keines-



falls verzichten. Das „schädliche“ Coca Cola (Coca Cola light ist womöglich noch „schädlicher“, und der Konsument weiß das auch) gibt uns das im tristen Alltag oft so bitter vermisste Gefühl von Gefahr, Abenteuer, etwas leicht „Anrühigem“. Geht dieses Attribut verloren, verliert das Getränk jeden Reiz, auch wenn der geschmackliche Unterschied vielleicht minimal ist.

Darum sollten wir unsere Produktpalette einmal gründlich durchleuchten und feststellen, welche Produkte/Dienstleistungen unserer Positionierung dienen und welche nicht. Lieber weniger Produkte, von denen mehr verkauft wird, als viele Produkte, von denen wenig verkauft wird, heißt hier das Motto. Das vereinfacht nicht nur alle Prozesse von Logistik über Lagerhaltung und so weiter, sondern erhöht auch noch die Wertschöpfung.

### ***Qualität***

Auch die Qualität von Produkten und Dienstleistungen muss der Positionierung entsprechen. Aber auch nicht mehr! Ständige Qualitätssteigerung kann auch gefährlich sein; sie erhöht die Kosten, die nicht so ohne weiteres auf die Verkaufspreise umgelegt werden können, und schmälert so den Unternehmenserfolg. Vielmehr gilt es, darauf zu achten, wie die Qualität vom Kunden wahrgenommen wird – erinnern wir uns an das Fünfte Prinzip des BeziehungsFlow: Qualität ist nur das, was der Kunde als Qualität erlebt. Wie wir wissen, entscheiden Menschen subjektiv; sie können gar nicht anders, weil sie eben Subjekte sind.

Der Kunde entscheidet subjektiv, was für ihn Qualität ist. Die Rechnung in seinem Kopf sieht so aus: Geleistete Qualität minus erwarteter Qualität = subjektiv wahrgenommene Qualität.

Das hat aber nicht ausschließlich mit der realen Qualität der Produkte bzw. Dienstleistungen zu tun; was er erwartet, ist vielmehr, das Bild, das er auf Grund der Positionierung im Kopf hat, bestätigt oder gar übertroffen zu sehen. Es ist ein Bild; und ein Bild hat mehr mit Gefühlen als mit der Realität zu tun – besuchen Sie eine moderne Kunstgalerie, und Sie werden wissen, was wir meinen.

Legen Sie daher großes Augenmerk auf die Qualität Ihrer Produkte und/oder Dienstleistungen; verzetteln Sie sich dabei aber nicht auf der Sachebene. Begeisterung des Kunden lässt sich nicht mit Sachfaktoren erreichen, sondern ausschließlich über die Emotion.



## **Zusammenfassung:**

### ***Wirkungsfaktor auf Unternehmensebene Nr. 2: Sachfaktoren***

Zu den Sachfaktoren aus Sicht des BeziehungsFlow, also mit Bezug auf die Effizienz von Kundenbeziehungen, gehören:

- Ein effizientes Führungssystem
- Eine strategierorientierte Organisation
- Funktionierende Informationssysteme
- Produkte/Dienstleistungen, Qualität

### ***Ein effizientes Führungssystem im BeziehungsFlow***

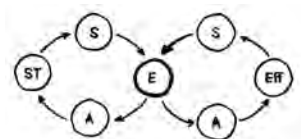
**Leadership** bedeutet, die Geführten mit Visionen zu inspirieren und zu motivieren. Leadership schafft Kreativität, Innovation, Sinnerfüllung und Wandel. Die Mittel dafür sind die Vision des Unternehmens, das Unternehmensleitbild und die Mission. Leadership gibt also Richtung und Werte vor.

**Management** bedeutet, die Unternehmensstrategie und –philosophie in die tägliche Praxis umzusetzen, also die Preis- und Vertriebsstrategie, die Positionierung von Produkten und Mitarbeitern. Management steht für das perfekte Organisieren der Abläufe, für Planen und Kontrollieren.

### ***Die Führungsmatrix im BeziehungsFlow***

In der Führungsmatrix vereinen sich fünf Führungsfaktoren, die in unmittelbarer Beziehung zueinander stehen und sich gegenseitig in ihrer Wirkung bedingen:

- Vision
- Positionierung
- Ethik
- Realität
- Mut (Aktivität)



Das Verhältnis der fünf Führungsfaktoren zueinander bestimmt als Ergebnis die Größe der Mittelfläche des Diamanten:

- **Die Ziele**

Je weniger der Führungsfaktoren in einem Unternehmen tatsächlich vorhanden sind und gelebt werden, desto niedriger fallen die Ziele aus; damit ist auch das Geheimnis gelüftet, warum es oft trotz unglaublicher Anstrengungen nicht gelingt, die gesetzten Ziele zu erreichen: Eine Seite der Führungsmatrix fehlt oder ist nicht genügend entwickelt, oder sie wird nicht gelebt (und ist damit nicht vorhanden).

### **Die fünf Führungs-Prinzipien**

Führung braucht Prinzipien. Klare Prinzipien, nach denen sowohl Leadership als auch Managementaufgaben wahrgenommen werden können und die zu kongruentem Entscheidungsverhalten führen. Die 5 Führungs-Prinzipien sind eine ausgezeichnete Leitlinie für klares, kongruentes und verantwortungsbewusstes Führungsverhalten – in Übereinstimmung mit den Faktoren der Führungsmatrix:

### ***Strategieorientierte Organisation im BeziehungsFlow***

Damit der BeziehungsFlow in Fluss kommt und unsere Kunden gerne von selber immer wiederkommen, ist es also notwendig, auch die interne Organisation an der Positionierung zu orientieren und dafür zu sorgen, dass sie in der Lage ist, den Beweis für unsere Positionierung anzutreten.

### ***Informations- und Kommunikationssysteme im BeziehungsFlow***

#### **Achtung:**

#### ***Verwechseln Sie nicht Kundenbeziehungsmanagement mit Kundenbeziehung!***

Ein gutes Kundenbeziehungsmanagement-System (CRM-Software) ermöglicht es, die Flut an Informationen über Kunden, Prozesse, Kontakte, Feedback, Response und so weiter zu sammeln und an einem Punkt zusammenzuführen.

### ***Die technische Ebene***

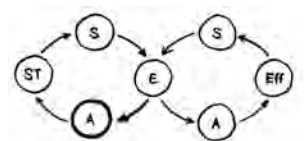
Der BeziehungsFlow kommt ohne geeignetes Kundenbeziehungsmanagement nicht aus, auch (oder besser) bekannt als CRM (Customer Relationship Management).

### ***Die personelle Ebene***

Im Bereich der Sachfaktoren geht es dabei vor allem um die Weitergabe von Wissen und Know-how. Wissen und Know-how im Bereich Kundenbeziehungen geht alle im Unternehmen an, muss allen im Unternehmen zugänglich sein und muss auch von allen angewendet werden. Nur dann kann es für das Unternehmen seine volle Wirkung entfalten.

### ***Produkte/Dienstleistungen, Qualität im BeziehungsFlow***

Produkte, Dienstleistungen und deren Qualität sind Basics jedes Unternehmens; wollen wir in den Zustand des BeziehungsFlow gelangen, müssen sie der Strategie und vor allem der Positionierung entsprechen.



## Wirkungsfaktor auf Unternehmensebene Nr. 3: Emotion

Und nun, verehrte Leserin, geschätzter Leser, bitten wir um Ihre besondere Aufmerksamkeit: Sind wir nun doch beim alles entscheidenden Dreh- und Angelpunkt des BeziehungsFlow angelangt: der Emotion.

Hier entscheidet sich, ob der BeziehungsFlow in seine natürliche Rotationsbewegung gelangt und somit wirksam wird – sowohl auf der Ebene der internen Kundenbeziehungen als auch auf der Ebene der externen Kundenbeziehungen. Hier entscheidet sich, ob wir bei unseren Kundenbeziehungen mehr Effizienz erreichen, hier entscheidet sich, ob der positive Wirkungskreislauf des BeziehungsFlow in Gang gesetzt wird. Kurz gesagt: Hier entscheidet sich der Gesamterfolg des Unternehmens. Sie ist die Achse, um die sich alles dreht.

Denn die Emotion steht nicht zufällig im Zentrum des BeziehungsFlow. Sie ist das „Herz“, das den Fluss des BeziehungsFlow in Gang hält und ihn mit Leben erfüllt, genau wie das Herz des menschlichen Körpers den Blutkreislauf in Gang und den Menschen somit am Leben hält.

Ist dieses Herz getroffen, ist der BeziehungsFlow beendet. Dann macht es auch wenig Sinn, an der Verbesserung der Aktivitäten (meist im Bereich Marketing und Vertrieb) herumzudoktern – es nützt auch eine Gehirnoperation nichts, wenn das Herz nicht mehr schlägt...

Von zwei Seiten wird dieser Mittelpunkt berührt: einmal auf der Unternehmensebene und einmal auf der Kundenebene. Betrachten wir ihn zunächst einmal, der natürlichen Drehrichtung des BeziehungsFlow folgend, von der Unternehmensseite aus.

Im Gegensatz zu den vorangegangenen Faktoren Strategie und Sachfaktoren ist die Emotion auf der Unternehmensebene kein reiner Wirkungsfaktor, sondern zum Teil bereits das Ergebnis aus der richtigen Strategie in Kombination mit optimierten Sachfaktoren. Dennoch ist sie gleichzeitig auch der wichtigste Wirkungsfaktor überhaupt: denn nur die positive Emotion aller im Unternehmen tätigen Menschen ermöglicht die richtige Aktivität und führt so zu mehr Effizienz von Kundenbeziehungen.

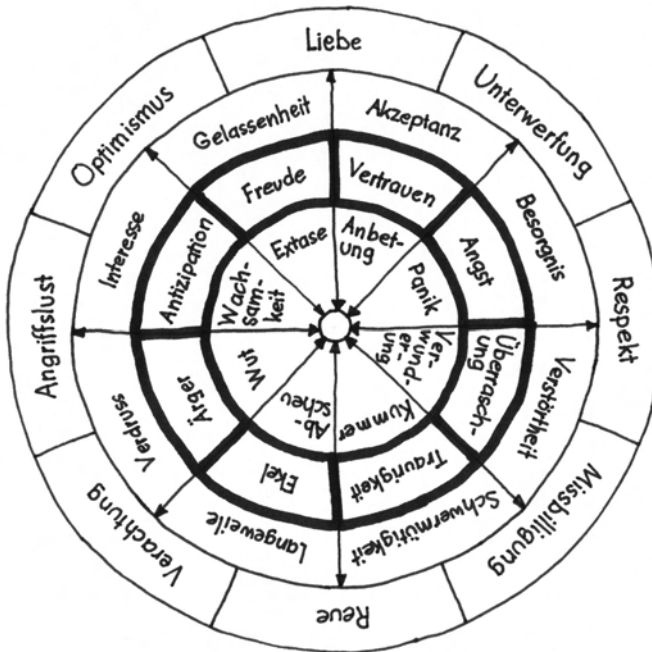
Das wird logisch, wenn man bedenkt, dass der Begriff „Emotion“ eng verwandt ist mit dem Begriff „Motivation“. Beide gehen auf den lateinischen Wortstamm „motus, motio“ zurück, der übersetzt „Bewegung“ bedeutet.

Wissenschaftlich betrachtet ist eine Emotion (von lateinisch: ex „heraus“ und *motio* „Bewegung, Erregung“) ein Prozess, der durch die geistige Bewertung eines Ereignisses, eines Objekts oder einer Situation ausgelöst wird und mit körperlichen Veränderungen (Veränderung der Körpertemperatur, des Herz- und Atemrhythmus etc.),

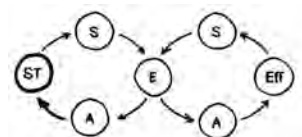
Wahrnehmungs- und Erkennungsprozessen (sehen, hören, tasten, riechen, schmecken), subjektivem psychischem Erleben (fühlen) und einer Veränderung der Verhaltensbereitschaft einhergeht.

Uneins ist die Wissenschaft in der Frage der Unterscheidung zwischen „Basisemotionen“ und „Gefühlen“ bzw. „Sekundäremotionen“ bzw. „kombinierten Emotionen“; doch trotz unterschiedlicher Betrachtungs- und Bewertungsansätzen ähneln sich die verschiedenen wissenschaftlichen Erklärungsmodelle grundsätzlich sehr.

Durchgesetzt hat sich allgemein die Sichtweise von Robert Plutchik<sup>71</sup>, der acht Basisemotionen definiert, aus denen durch Kombination oder Mischung die eben erwähnten sekundären oder kombinierten Emotionen entstehen, die er unter „Gefühle“ subsumiert. Durch Abstufung in Intensität und Qualität entstehen zusätzlich weitere Gefühlsfärbungen, wie die folgende Grafik deutlich macht:



<sup>71</sup> Robert Plutchik war emeritierter Professor am Albert Einstein College of Medicine und außerordentlicher Professor an der University of South Florida. Seinen Ph. D. erwarb er an der Columbia University. Er ist Autor von acht Büchern und unzähligen Artikeln und Essays. Sein Forschungsgebiet umfasst das eingehende Studium der menschlichen Emotionen, der Phänomene Suizid und Gewalt sowie des psychotherapeutischen Prozesses. Robert Plutchik verstarb 78-jährig am 29. April 2006. Zu seinen wichtigsten Werken zählt „The psychology and biology of emotion“, Verlag: Longman (August 1968), ISBN-10: 0060452366, ISBN-13: 978-0060452360, ISBN-10: 0060452366.



Emotionen lassen sich grob in angenehme (euphorische) und unangenehme (disphorische) Gefühle einteilen. Sie haben eine Qualität („Welche Art von Emotion?“) und eine Stärke („Wie intensiv ist die Emotion?“).

Der äußere Kreis der Abbildung zeigt Emotionen in milder Intensität, der innere Kreis zeigt die höchste Intensität an. Im mittleren Kreis ist das Primärgefühl (Emotion) in seiner reinen Form vertreten.

So ist zum Beispiel „Gelassenheit“ eine milde Form von „Freude“, „Extase“ hingegen stellt die höchste Steigerungsform von „Freude“ dar. „Akzeptanz“ ist eine Vorstufe von „Vertrauen“, „Anbetung“ dagegen ist die Extremform von „Vertrauen“.

Zwischen „Freude“ und „Vertrauen“ ist als „kombiniertes“ Gefühl „Liebe“ angesiedelt; zwischen „Extase“ und „Anbetung“ finden wir eine intensive Spielart der Liebe, meist im ersten Stadium der Verliebtheit anzutreffen. Freundschaft ist im Bereich zwischen „Gelassenheit“ und „Akzeptanz“ angesiedelt.

„Verachtung“ ist zwischen „Ärger“ und „Ekel“ angesiedelt, „Optimismus“ spielt sich im Raum zwischen „Neugier“ und „Freude“ ab und so weiter, wie in der Abbildung gezeigt.

Aus Kombinationen dieser unterschiedlichen Intensitäten (Stärke der Emotion) und Qualitäten (Art der Emotion) entstehen alle uns bekannten Gefühle, Gefühlsfärbungen und Stimmungen.

Der entscheidende Punkt ist das Zusammenspiel zwischen Emotion und Motivation. Motivation (von lateinisch: *motivare* = auf ein Ziel hin bewegen bzw. in *motivum ire* = einem Beweggrund entsprechend handeln) ist damit die Folge einer Emotion; diese stellt eben jenen Beweggrund dar.

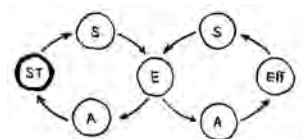
Eine Emotion ist also die Reaktion auf ein Ereignis, die mit einem Handlungsimpuls verkettet ist (evolutionär gesehen dient dieser natürlich einem biologischen Zweck), wie die folgende Aufstellung nach Robert Plutchik zeigt:

<b>Auslösendes Ereignis</b>	<b>Bewertung</b>	<b>Emotion</b>	<b>Handlungsimpuls</b>	<b>Biologische Funktion</b>
Bedrohung	Gefahr!	<b>Furcht</b>	<b>Flucht oder Tot stellen</b>	Schutz
Hindernis	Feind!	<b>Ärger</b>	<b>Angriff</b>	Zerstörung
Potentieller Geschlechtspartner	Besitzen!	<b>Freude</b>	<b>Paarung</b>	Fortpflanzung
Verlust eines geschätzten Individuums	Verlassensein!	<b>Trauer</b>	<b>Weinen</b>	Reintegration
Mitglied der eigenen Gruppe	Freund!	<b>Akzeptieren, Vertrauen</b>	<b>Umsorgen</b>	Einverleiben
Ungenießbares Objekt	Gift!	<b>Ekel</b>	<b>Ausspeien, Wegstoßen</b>	Zurückweisen
Neues Territorium	Was ist da draußen?	<b>Erwartung</b>	<b>Untersuchen</b>	Erkunden
Objekt/Subjekt/Umstand	Was ist das?	<b>Überraschung</b>	<b>Innehalten</b>	Orientierung

Eine wichtige (ursprünglich rein biologische) Funktion von Emotionen ist es also, Menschen in Schwung zu bringen, sie dazu zu bringen, sich zu wichtigen Zielen hin zu bewegen: „Motivation“ ist „Verhaltensbereitschaft“. Die durch die Emotion hervorgerufene Erregung auf körperlicher Ebene kann erforderlich sein, um uns zur optimalen Leistung zu bewegen und zu befähigen.

**Positive Emotionen (Freude, Begeisterung) bewirken bzw. verstärken Aktivität!**

Deshalb können wir Emotion und Motivation nicht als unterschiedliche Prozesse betrachten; sie sind so eng miteinander verbunden, dass sie eher als zwei Seiten desselben Prozesses zu sehen sind – ähnlich wie die zwei Seiten einer Münze. Die eine Seite der Münze ist die Befindlichkeitsseite (Emotion), die andere Seite ist die Antriebsseite (Motivation). Gemeinsam können sie im BeziehungsFlow zur Währung werden, zur klingenden Münze, zu einem unermesslichen Schatz für das Unternehmen.



## ***Den Schatz heben***

Verehrte Leserin, geschätzter Leser, diesen Schatz gibt es in jedem Unternehmen. Auch in Ihrem! Um ihn zu heben, gilt es allerdings, einige wichtige Voraussetzungen zu beachten.

Unschwer haben Sie bereits erkannt, dass es, um optimale Motivation im Unternehmen zu erzeugen, darum geht, euphorische (angenehme) Gefühle zu fördern und disphorische (unangenehme) möglichst hintan zu halten.

Vor allem aber müssen wir uns von der Vorstellung verabschieden, dass Emotionen im Geschäftsleben nichts zu suchen haben! Emotionen sind grundlegender und überlebensnotwendiger Bestandteil des Wesens von Menschen – allen Menschen. So zu tun, als existierten sie von acht bis siebzehn Uhr nicht, kann zu allem möglichen führen – aber ganz bestimmt nicht zum BeziehungsFlow...

Anstatt Emotionen aus dem Geschäftsleben auszuklammern, müssen wir uns daher der Herausforderung stellen, sie nicht nur zu akzeptieren oder gar zu „tolerieren“, sondern sie zum zentralen, entscheidenden Bestandteil des Geschäftslebens zu machen. Das Prinzip des „Sowohl als auch“ als Basis des Systems BeziehungsFlow macht uns klar, dass es weder ohne gute Strategie und entsprechend optimierte Sachfaktoren möglich ist, langfristig erfolgreich auf dem Markt zu agieren, noch ohne die Emotionen aller an den geschäftlichen Transaktionen beteiligten Menschen. Machen Sie sich das Zusammenspiel von Emotion und Motivation zu nutze; begeistern Sie Ihre Mitarbeiter für Ihr Unternehmen, Ihre Dienstleistungen und/oder Produkte und vor allem: für Ihre Kunden.

Vergessen wir dabei nicht, dass das Wort „Begeisterung“ eng verwandt ist mit dem Begriff „Enthusiasmus“ (von griech.: *enthousiasmos* = von Gott besessen), der ursprünglich die Inspiration durch eine göttliche Eingebung oder durch den Einfluss oder die Gegenwart Gottes bezeichnet. Heute bezeichnet der Begriff allgemein eine gesteigerte Freude an bestimmten Themen oder Handlungen beziehungsweise ein extremes Engagement für eine Sache. Genau das ist es, was den BeziehungsFlow in Fluss hält: Freude an bestimmten Handlungen (der *richtigen* Aktivität) und Engagement für eine Sache – nämlich unser Unternehmen.

Denn nur begeisterte Mitarbeiter (und Chefs!) haben begeisterte Kunden. Und nur begeisterte Kunden kommen von selber immer wieder zu Ihnen (Handlung) und werden auf dem Markt aktiv für Ihr Unternehmen tätig – als Ihre besten Verkäufer (Engagement).



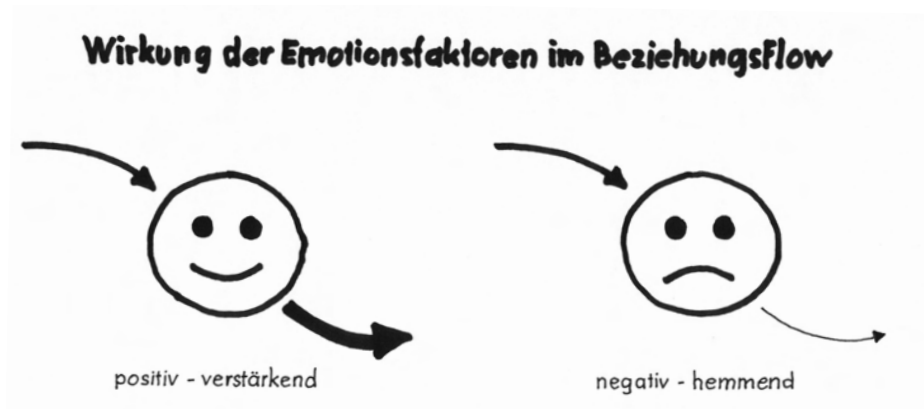
## ***Emotion als Ergebnisfaktor***

Wie stark die Begeisterung der MitarbeiterInnen für das Unternehmen ist, ist zum großen Teil das Ergebnis aus den vorangegangenen Faktoren des BeziehungsFlow „Strategie“ und „Sachfaktoren“. Denn diese bestimmen sehr stark die Qualität der internen Kundenbeziehungen – und deren Qualität wiederum bestimmt sehr stark die Emotion im Unternehmen.

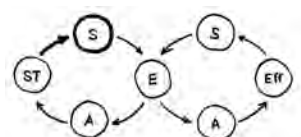
Zur Erinnerung: Interne Kundenbeziehungen sind die Summe aus den persönlichen internen Beziehungen, also der Beziehung der MitarbeiterInnen untereinander und zum Management, sowie aus der emotionalen Beziehung zur Strategie.

Wie Management und Mitarbeiter miteinander umgehen, kann entscheidend für den Unternehmenserfolg sein. Ebenso kann die Beziehung der Mitarbeiter untereinander den Erfolg fördern oder aber gefährden.

Im Idealfall gehen Management und Mitarbeiter entspannt miteinander um, Entscheidungen werden im Konsens getroffen, Management und Mitarbeiter wissen,



was sie aneinander haben. Man begegnet einander mit Respekt und Wertschätzung. Das Management spielt Mitarbeiter nicht gegeneinander aus, die Mitarbeiter wissen um den Wert ihrer Kollegen für das Unternehmen, aber auch um ihren eigenen Wert. Sie können selbstbewusst auftreten und offen reden, ohne Hinterhalte befürchten zu müssen. Sie fühlen sich im Unternehmen und in ihrem Aufgabengebiet sicher. Sie nehmen Eigenverantwortung wahr, ohne ihre Kompetenzen zu überschreiten. Das Management fördert sie, fordert sie aber auch in vertretbarem Rahmen, um ihre Grenzen nach und nach zu erweitern. Die persönliche und berufliche Entwicklung



wird durch geeignete Maßnahmen unterstützt. Das alles führt zu einem entspannten, angenehmen Betriebsklima, zu einer Atmosphäre, in der sowohl Mitarbeiter als auch das Management ihre Fähigkeiten optimal ausschöpfen können, zum Wohle des Gesamtunternehmens, aber auch zu ihrem eigenen beruflichen Wohlbefinden.

Im Idealfall kennt jeder im Unternehmen, Führungskräfte, Manager und jeder Mitarbeiter, die Strategie. Er weiß, was sie bedeutet, für das Unternehmen und für ihn. Er hat sich mit ihr lange auseinandergesetzt, um sie bis ins letzte zu verstehen. Von einem Statement ist sie für ihn zu etwas Lebendigem geworden, mit Leben erfüllt. Sie spricht zu ihm und er spricht zu ihr. Er ist ständig im Kontakt mit ihr, verliert sie nie aus den Augen. Sie gibt ihm Richtung und Ziel, er gibt ihr seine ganze Kraft. Sie gibt dafür seinem Tun einen Sinn, einen Inhalt, eine Vision. Sie erfüllt seinen Arbeitsalltag mit Klarheit und Energie. Ihr ordnet er sein Ego, seinen Individualismus, seine persönlichen Bedürfnisse unter. Denn er weiß: sie kann für ihn mehr tun, als er je für sich selbst tun könnte. Sie sichert das Unternehmen, seinen Job und seine Zufriedenheit im Beruf. Die Strategie ist ihm wichtig. Er schützt sie so, wie sie ihn und sein Unternehmen schützt. Bei allem, was er tut, denkt er stets an sie. Sie ist sein Leitsystem und seine Orientierung

Wenn wir diesen Optimalzustand im Unternehmen erreicht haben, ist uns eine hohe Effizienz der Kundenbeziehungen und damit positives Feedback auf der Kundenebene sicher.

Ihn zu erreichen, scheint wie eine Utopie. Es ist aber keine, es ist nicht einmal besonders schwierig. Denn die Grundlagen haben wir mit einer klaren Strategie und mit optimierten Sachfaktoren bereits geschaffen.

Dr. Frederick Irving Herzberg<sup>72</sup>, angesehener klinischer Psychologe und Arbeitswissenschaftler, unterscheidet in seiner bekannten „Two Factor Theory“ (Zwei-Faktoren-Theorie oder Herzberg-Theorie) zwischen Faktoren, die Unzufriedenheit von Mitar-

---

<sup>72</sup> Dr. Frederick Irving Herzberg (\* 18. April 1923 in Lynn, Massachusetts; † 19. Januar 2000 in Salt Lake City, Utah) war ein angesehener US-amerikanischer Professor der Arbeitswissenschaften und der klinischen Psychologie. Er stellte die Zwei-Faktoren-Theorie der menschlichen Bedürfnisse auf, erstmals 1959 in seinem Werk „*The Motivation to Work*“ vorgestellt.

Publikationen:

*Herzberg on motivation*. 1988.

*The Managerial Choice: To Be Efficient and to Be Human*. 1976.

*One More Time: How Do You Motivate Employees?*. 1968.

*Work and the Nature of Man*. 1966.

*The Motivation to Work*. 1959 (Co-Autoren: Bernard Mausner und Barbara Bloch Snyderman).

*Job attitudes: Review of research and opinion*. In: *Psychological Service of Pittsburgh*. 1957.

beitern verhindern und Faktoren, die die Zufriedenheit fördern. Echte Motivation, so fand er in breit angelegten Feldstudien heraus, kann nur aus dem Menschen selbst kommen. Das Resümee lautet also:

## **Demotivation verhindern, Motivation ermöglichen!**

Faktoren, mit denen sich Unzufriedenheit und damit Demotivation verhindern lassen, bezeichnet Herzberg als „Hygienefaktoren“: So wie Hygiene im Gesundheitsbereich Krankheiten verhindern kann, aber noch nicht für Gesundheit garantiert, sorgen die Hygienefaktoren im Bereich der Motivation dafür, dass der Zustand der „inneren Kündigung“ verhindert wird. Für sich allein sorgen sie aber noch nicht für Zufriedenheit.

Es geht um das Hintanhalten von negativen Emotionen, die sich mit Sicherheit einstellen, wenn die Hygienefaktoren vernachlässigt werden. Sie bewirken eine extrinsische<sup>73</sup> Motivation, also eine von „außen“ zugeführte Motivation durch „externe“ Anreize der Unternehmensleitung. Im Unterschied zu den Motivatoren führen sie nicht zu höherer Motivation, sondern verhindern negative (disphorische) Emotionen und damit Unzufriedenheit.

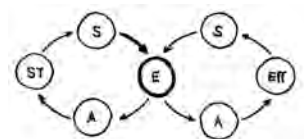
### ***Hygienefaktoren gegen Passivität***

Fehlende Hygienefaktoren verursachen im BeziehungsFlow Passivität. Nicht jene Passivität, die auf Grund des persönlichen strukturellen Konflikts (siehe Kapitel Die Prinzipien des BeziehungsFlow, Das Prinzip Passivität) der Veränderungsenergie eine Beharrungsenergie entgegengesetzt, sondern jene Passivität, die auf der Unternehmensebene entsteht, wenn die Hausaufgaben des BeziehungsFlow nicht gemacht wurden.

Die gute Nachricht: Die Hygienefaktoren sind im BeziehungsFlow systemisch vorhanden. Wenn Sie die Kapitel über Strategie und Sachfaktoren beherzigen, können Sie sie also gar nicht vernachlässigen.

---

<sup>73</sup> *Extrinsische Motivation: durch äußere Bedingungen (Belohnungen, Zwänge, Strafen etc.) verursachte Motivation, Extrinsisch: <lat.-fr.-engl.>: (Psychol.) von außen her [angeregt], nicht aus eigenem inneren Anlass erfolgend, sondern aufgrund äußerer Antriebe*



Herzberg nennt in seiner Studie folgende Hygienefaktoren:

- Unternehmen
- Unternehmensführung
- Zwischenmenschliche Beziehungen
- Status
- Sicherheit
- Arbeitsbedingungen
- Lohn/Gehalt

### ***Strategie als Hygienefaktor gegen Passivität***

#### **Unternehmen**

Jeder Mitarbeiter ist gerne stolz auf das Unternehmen, dem er angehört. Wichtig sind daher als Hygienefaktoren die Marktposition eines Unternehmens, sein Image und sein Ruf. Menschen sind stolz darauf, in einem Unternehmen zu arbeiten, das auf dem Markt und in den Köpfen der Kunden ganz klar für etwas steht.

Eine gute Unternehmensstrategie und eine klar formulierte Positionierung, die auch umgesetzt wird, ist daher eine scharfe Waffe gegen die Passivität. Die klare Botschaft des Unternehmens in Form der Positionierung wirkt nicht nur nach außen, sondern auch nach innen. Nicht umsonst steht sie am Beginn des BeziehungsFlow, denn sie bildet eine wichtige Voraussetzung für das Entstehen positiver Emotionen auf der Unternehmensebene – nicht nur bei den Mitarbeitern, sondern auch bei der Unternehmensführung. So wirken die Unternehmensstrategie und die Positionierung direkt auf die Emotion des gesamten Teams.

#### **Sicherheit**

Sicherheit ist für Mitarbeiter eines Unternehmens ein elementarer Wert, denn er bedingt Vertrauen. Eine klare Strategie gibt nicht nur dem Kunden Sicherheit bei seiner Entscheidung, sondern auch den Mitarbeitern. Sie enthebt den Mitarbeiter der Notwendigkeit, ständig selber hinterfragen zu müssen, ob seine Entscheidung, für dieses Unternehmen zu arbeiten, richtig war bzw. immer noch richtig ist. Muss er sich das fragen, so ist der Zustand „Innere Kündigung“ bereits eingetreten.

Die Strategie und die Positionierung des Unternehmens geben dem Team die Sicherheit, zu wissen, in welche Richtung das Unternehmen sich bewegt. Auch die Vision spielt hier eine wichtige Rolle: sie gibt dem Unternehmen eine Zukunft und damit auch den Arbeitsplätzen.

Der Mitarbeiter muss wissen, dass sein Arbeitsplatz nicht permanent gefährdet ist, egal wodurch. Ist diese Sicherheit nicht gegeben, gibt es keine Zufriedenheit und daher auch keine Leistung, die über das allernotwendigste hinausgeht. Die Abwesenheit von Sicherheit erzeugt Angst, das negativste und destruktivste aller Gefühle, das sich lähmend auf die Mitarbeiter auswirkt. Passivität ist die Folge. Durch eine langfristige strategische Ausrichtung des Unternehmens wird dieser Mechanismus vermieden.

## Status

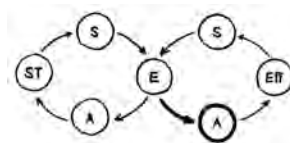
So wie die Positionierung den Status des Unternehmens auf dem Markt bestimmt, so wird der Status der Mitarbeiter einerseits von der Unternehmenspositionierung, andererseits von der persönlichen Positionierung innerhalb des Unternehmens bestimmt. Wahren Sie den Status Ihrer Mitarbeiter im Hinblick auf deren persönliche Positionierung und damit verbundenen Bezeichnungen und Symbolen. Behandeln Sie niemanden unter seiner/ihrer Würde, und heben Sie niemanden über Gebühr hinauf – es sei denn, Sie legen Wert auf Machtspiele, ständigen Ärger im Team, Tränen und Türeenschlagen und mangelnde Effizienz, verursacht durch Passivität auf Unternehmensebene. Achten Sie die systemische Ordnung im Team und verschaffen Sie der Zeithierarchie innerhalb des Teams Respekt.

## *Sachfaktoren als Hygienefaktoren gegen Passivität*

### Unternehmensführung

Ein strategieorientiertes Führungssystem, wie die Führungsmatrix in Verbindung mit klaren Führungsprinzipien, hält Passivität hinten. Wenn die Vision in Verbindung mit der aktuellen Unternehmensrealität, gestützt durch die Positionierung, ihre Kraft entfalten kann, wenn ethische Grundlagen gelebt werden, Aktivität entfaltet werden kann und so ausreichend Raum für klar definierte Ziele geschaffen wird, sind wichtige Voraussetzungen für gute Hygiene im Unternehmen erfüllt. Allerdings nur dann, wenn auch eine offene Kommunikation darüber gepflegt wird. Und vor allem: Gerade in der Unternehmensführung dürfen wir, wollen wir Zufriedenheit im Team, eines niemals außer Acht lassen: Das Prinzip Liebe (Siehe: die sieben Prinzipien des Beziehungs-Flow). Laotse<sup>74</sup> warnt:

<sup>74</sup> LAO-TSE (= Ehrentitel „alter Sohn“), \* wahrscheinlich 604 v. Chr., Geburtsdatum unbekannt, chinesischer Philosoph, Begründer des Taoismus und mutmaßlicher Verfasser des Tao-te-ching (auch bekannt als I-Ging). Quelle: Verlag Traugott Bautz, Biographisch Bibliographische Kirchenlexikon



## **Ohne Liebe**

Pflichtbewusstsein ohne Liebe macht verdrießlich

Verantwortung ohne Liebe macht rücksichtslos

Gerechtigkeit ohne Liebe macht hart

Wahrhaftigkeit ohne Liebe macht kritiksüchtig

Klugheit ohne Liebe macht betrügerisch

Freundlichkeit ohne Liebe macht heuchlerisch

Ordnung ohne Liebe macht kleinlich

Sachkenntnis ohne Liebe macht rechthaberisch

Macht ohne Liebe macht grausam

Ehre ohne Liebe macht hochmütig

Besitz ohne Liebe macht geizig

Glaube ohne Liebe macht fanatisch

*Laotse*

Er schildert damit einen Zustand, der leider in vielen Unternehmen alltägliche Realität ist. Wie es in einer solchen Situationen um die Emotionen von Führungskräften und Mitarbeitern bestellt ist, lässt sich unschwer ausmalen. Vertrauen, Freude und Neugier, die emotionalen Triebfedern der Aktivität, können sich in einem solchen Klima nicht entwickeln. Sehr viel Energie fließt in den persönlichen Überlebenskampf, und da die Energiezufuhr aus positiven Emotionen fehlt, endet das nicht selten mit einem Zustand, der mittlerweile als „Burn-Out“ traurige Bekanntheit erreicht hat.

## **Arbeitsbedingungen**

Ein Schreibtisch in einer fensterlosen Kammer, eine defekte Heizung im Winter, eine marode technische Ausstattung, unzureichende Toilettenanlagen, unzumutbare Arbeitszeiten und ähnliches mehr sind Arbeitsbedingungen, die selbst beim einsatzfreudigsten Mitarbeiter lähmend wirken und Passivität fördern.

Gestalten Sie daher die Arbeitsbedingungen möglichst angenehm für Körper, Geist und Seele Ihrer Mitarbeiter und sorgen Sie dafür, dass die technischen Voraussetzungen für reibungslose Arbeitsabläufe, so wie sie in den Prozessen vorgesehen sind, gegeben sind. Achten Sie auf geschlossene Kommunikationskreisläufe, so dass Informationen nicht irgendwo auf der Strecke bleiben und ein Teil des Teams keine Ahnung davon hat, was der andere Teil macht und wie es um Projektfortschritte bestellt ist.

## Entlohnung, Gehalt

Zu niedrige und/oder nicht rechtzeitig ausbezahlte Gehälter, unbezahlte Überstunden und verschlammte Spesenabrechnungen sind ein sicherer Garant für Passivität im Team, und das zu Recht. Klären Sie gerade im finanziellen Bereich ganz klar die Erwartungen mit Ihren Mitarbeitern. Hat das Unternehmen mit Engpässen zu kämpfen, reden Sie mit Ihren Mitarbeitern offen darüber und finden Sie gemeinsam Lösungen, sonst ist Ärger vorprogrammiert. Kommunikation heißt hier das Zauberwort! Oft ist es gar nicht das Geld an und für sich, das Unzufriedenheit entstehen lässt, sondern die mangelnde Kommunikation. Die Mitarbeiter haben dann zu Recht den Eindruck, dass man sie im Regen stehen lässt.

## Unternehmenskultur – persönliche interne Beziehungen

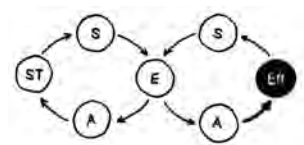
Trotz der unermüdlichen Verbreitung anders lautender Gerüchte: Mitarbeiter wollen geführt werden. Wenn die Führung schwächelt, sind systemischen Störungen im Unternehmen Tür und Tor geöffnet, mit allen negativen Auswirkungen. Unzufriedenheit und viele Konflikte in Unternehmen entstehen dadurch, dass keine klare Führungsstruktur existiert oder die Führungsfunktion nicht ausreichend wahrgenommen wird. Beliebte Mythen wie „Wir sind alle gleich“ führen zu Unsicherheit und Beziehungskonflikten, die schließlich in Passivität münden – die Effizienz ist gleich Null.

Auch das Einhalten der systemischen Ordnung im Unternehmen trägt zur Mitarbeiterzufriedenheit bei.

Mitarbeiter fühlen sich nur dann wohl im Unternehmen und sind nur dann motiviert, wenn jeder seinen Platz in der systemischen Ordnung innehat und auch ausfüllt; das gilt auch und ganz besonders für die Führungskräfte; denn klare Führungsstrukturen und ein klares Führungssystem geben Sicherheit.

*„Harmonisches Gelingen in einem System setzt voraus, dass die „Ordnung“ des Systems eingehalten wird. Das bedeutet, dass jedes Mitglied des Systems seinen ihm zustehenden Platz einnimmt und die mit diesem Platz verbundene Verantwortung übernimmt.*

*Die systemische Ordnung in Unternehmen ist eine faktische, die durch mehrere Faktoren bestimmt wird. Erster und wichtigster Faktor ist die offizielle Unternehmenshierarchie: d. h. die hierarchische Position eines Mitarbeiters bestimmt seinen Platz im Unternehmens-System. Die Unternehmens-Hierarchie konstituiert damit eine unternehmensinterne Rangfolge, bei der die höheren Funktionen Vorrang vor den unteren haben; sprich: Die Führung hat das Sagen und*



*trifft die Entscheidungen. Es geht hier aber keinesfalls um Obrigkeitsdenken oder Untertanengeist, sondern allein um die Feststellung von Tatsachen. Und eine Tatsache ist es nun mal, dass jene, die in der Hierarchie oben sind, mehr Macht haben als jene, die unten sind.*

*Die Rangfolge setzt sich innerhalb der Hierarchieebenen weiter fort, also etwa auf der Abteilungsleiter- oder Abteilungsebene, wo sie bestimmt wird von den Faktoren Länge der Zugehörigkeit zum Unternehmen, physisches Alter und Tüchtigkeit. Die Rangfolge kann nicht willkürlich verändert werden, sie ist systemisch gesehen eine Tatsache und Voraussetzung für das störungsfreie Funktionieren eines Unternehmens.<sup>75</sup>*

Partnerschaft im Unternehmen bedeutet, dass jeder seinen Platz kennt, dieser Platz von allen anerkannt und gewürdigt wird, im Umgang miteinander jedoch grundsätzlich alle die gleichen Rechte und die gleichen Pflichten haben.

Ein aus der Vision und der Mission des Unternehmens abgeleitetes Leitbild schafft gemeinsame Werte und bildet die Grundlage für den Umgang miteinander.

### **Übereinstimmende Werte sind die Voraussetzung für gute interne Kundenbeziehungen!**

Um Passivität im Unternehmen zu verhindern, muss sich die Unternehmenskultur am Leitbild, das die gemeinsamen Werte des Unternehmens ausdrückt, orientieren. Entwickeln Sie aus Ihrem Leitbild gemeinsam mit dem gesamten Team klare Regeln für den täglichen Umgang miteinander, und achten Sie darauf, dass diese Regeln von allen, auch von Ihnen, eingehalten werden. Mitarbeiter wollen nämlich nicht nur geführt werden, sie wollen auch klare Richtlinien, an die sie sich halten können. Auch diese geben Sicherheit und befreien von ununterbrochenem Entscheidungsdruck, was denn jetzt in dieser Situation gerade zu tun sei.

Aber Achtung! Auch klar formulierte Richtlinien setzen die systemische Ordnung nicht außer Kraft. Zielen sie – wenn auch aus guter Absicht – darauf hin, sind sie nicht nur wirkungslos, sondern schaffen neue Reibereien. Unbewusst ist diese systemische Ordnung allen im Unternehmen bekannt; diffuse Gefühle der Unzufriedenheit und vermeintliche Ungerechtigkeiten gehen oft darauf zurück, dass sie eben nicht eingehalten oder – in falsch verstandenem Gleichheitsdenken – weggeleugnet wird.

---

<sup>75</sup> Quelle: Holitzka & Remmert, *Systemische Organisations-Aufstellungen*, Schirner Verlag, Auflage: 2., Aufl. (November 2000)



## ***Weitere Hygienefaktoren***

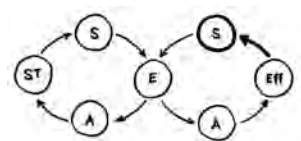
Herzberg nennt in seiner Studie noch weitere Hygienefaktoren wie Bonifikationen, Leistungsprämien, Incentives, Beförderungen, Belobigungen und Ähnliches mehr. Sich selbst korrigierend, stellt er jedoch fest, dass diese so genannten „extrinsischen Anreize“ unter Umständen kontraproduktiv wirken können; etwa dann, wenn Leistungsprämien wegen nicht erreichter Leistung entfallen oder Incentives dort eingesetzt werden, wo Mitarbeiter aus sich selbst heraus motiviert sind – eben als Folge einer Emotion, die Eigenmotivation bewirkt. Werden dieser Eigenmotivation externe Anreize entgegengestellt, so kann sie verloren gehen. Viele gemeinnützige Organisationen mussten schon feststellen, dass ihre langjährigen ehrenamtlichen (also unbezahlten) Mitarbeiter das Interesse an der Sache verloren, sobald endlich Geld für deren wenigstens teilweise Entlohnung vorhanden war...

Im BeziehungsFlow wird an dieser Stelle das Prinzip des Optimums wirksam. Wenn die oben angeführten Faktoren gut entwickelt vorhanden sind, erübrigen sich „Verwöhnaktionen“, die versuchen, Motivation durch materielle Belohnungssysteme zu erzeugen. Nicht nur kann das in Kenntnis der untrennbaren Verknüpfung von Emotion und Motivation nicht gelingen, oft genug werden so echte, natürliche Emotionen wie Freude und Vertrauen durch eine andere, weniger positive, mit allen negativen Begleiterscheinungen ersetzt: der Gier.

Vermeiden Sie also bei den Hygienefaktoren Übertreibungen. Versuchen Sie das Optimum zu erreichen und dieses nicht bis zum Maximum zu toppen.

## ***Trivialität versus Nicht-Trivialität***

Die lange gepflegte Tradition, Emotionen aus der Geschäfts- und Arbeitswelt auszuklammern, resultiert aus einer Sichtweise, die mit dem Bedürfnis einhergeht, Menschen – also auch Mitarbeiter – „berechnen“ zu können, als Wertfaktor beziffern und bewerten zu können. Ein menschlich wie wirtschaftlich verständliches Bedürfnis, aber leider nicht ziel führend, weil es nicht gestillt werden kann. Denn der Mensch ist nun einmal keine „triviale“ – also berechenbare – Maschine, wenngleich seit dem Eintritt ins Maschinenzeitalter allgemein versucht wird, ihn zu einer solchen zu machen. Doch dieser Versuch ist nicht nur von vorneherein zum Scheitern verurteilt, er ist auch aus wirtschaftlicher Sicht nicht sinnvoll.



Der in Wien geborene amerikanische Physiker Heinz von Foerster schreibt dazu in einem Artikel:<sup>76</sup>

*„Wir wissen heute, dass ein komplexes, nicht-triviales System wie „Gesellschaft“ prinzipiell nicht voraussagbar ist. Denn nach jedem Geschehen ist es ein anderes System! Darin liegt der fundamentale Unterschied zu trivialen Dingen, bei denen man von Anfang an schon weiß, was am Ende dabei herauskommen wird. Wenn ich auf das Gaspedal trete, dann fährt das Auto schneller. Wenn ich Eintrittskarten kaufe, dann darf ich in die Ausstellung hinein. Und so weiter, in beruhigender Trivialität.*

***Frage ich meine Freunde, ob sie sich als triviale oder nicht-triviale „Maschinen“ betrachten, so entscheiden sie sich unzweideutig für Nicht-Trivialität, obwohl ihre Antworten anders ausfallen, wenn sie nach ihrer Meinung über andere befragt werden. Das sollte nicht überraschen, weil die triviale Maschine mit ihrer Zuverlässigkeit und Voraussagbarkeit im Vergleich zur unbeständigen, unvoraussagbaren und nicht analysierbaren nicht-trivialen Maschine wie ein Geschenk des Paradieses anmutet. Wir zahlen Unsummen Geldes für Garantien, dass die von uns erworbenen Maschinen nicht nur zum Zeitpunkt des Kaufs trivial sind, sondern auch ihre Trivialität über lange Zeiträume beibehalten. Wenn eines Morgens unser Computer nicht druckt, sondern Töne macht, so lassen wir einen professionellen Trivialisateur kommen, der mit seinen Werkzeugen die erhoffte Trivialität des Computers wiederherstellt.***

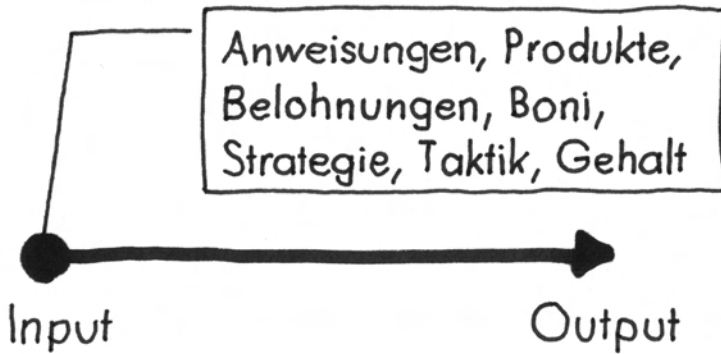
***Als Kinder unserer Kultur sind wir eindeutig in triviale Systeme vernarrt. Und wann immer die Dinge nicht so funktionieren, wie man es erwartet, werden wir versuchen, sie zu trivialisieren: erst dann werden sie berechenbar und voraussagbar.“***

Natürlich dehnen Menschen diese elementare Sehnsucht nach vorhersehbarer Trivialität auch auf andere Menschen aus – unzählige gescheiterte Beziehungen und die Begründungen dafür belegen das eindrucksvoll. Aber Menschen sind nun einmal nicht trivial – und Mitarbeiter eines Unternehmens sind es auch nicht, genauso wenig wie ihre Chefs und die Kunden.

---

<sup>76</sup> Quelle: Heinz von Foerster, veröffentlicht in KERN. Gene, Hirne, Magma, Quarks: Innenansichten der Zukunft. Katalog zur Berliner Millenniumsausstellung „7 Hügel: Bilder und Zeichen des 21. Jahrhunderts“, Hrsg. Peter Bexte/Gereon Sievernich, Henschel Verlag Berlin 2000, pp. 19 – 21

## triviale Maschine:



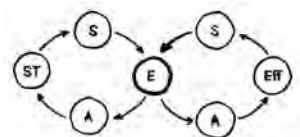
Eine triviale Maschine ist:

- durch eine eindeutige Beziehung zwischen ihrem Input (Stimulus, Ursache) und ihrem Output (Reaktion, Wirkung) charakterisiert.
- nicht nur durch ihre Synthese bestimmt, sondern sie ist auch durch Analyse bestimmbar. Da ihre Operationsregeln unverändert bleiben, d. h. von ihrer Vergangenheit unabhängig sind, ist sie außerdem voraussagbar!

*„Der Ausdruck Maschine bezieht sich in diesem Zusammenhang auf wohl definierte funktionale Eigenschaften einer abstrakten Größe, und nicht in erster Linie auf ein System von Zahnrädern, Knöpfen und Hebeln, obwohl solche Systeme jene abstrakten funktionalen Größen verwirklichen können.*

*Alle Maschinen, die wir konstruieren oder kaufen, sind hoffentlich triviale Maschinen. Ein Toaster sollte toasten, eine Waschmaschine waschen, ein Auto sollte in vorhersagbarer Weise auf die Handlungen seines Fahrers reagieren. Und in der Tat zielen alle unsere Bemühungen nur darauf, triviale Maschinen zu erzeugen oder dann, wenn wir auf nicht-triviale Maschinen treffen, diese in triviale Maschinen zu verwandeln.“<sup>77</sup>*

<sup>77</sup> Quelle: Heinz von Foerster, *Wissen und Gewissen im Text Zukunft der Wahrnehmung: Wahrnehmung der Zukunft*, Verlag: Suhrkamp; Auflage: 7., Aufl. (Januar 1993), ISBN-10: 3518284762, ISBN-13: 978-3518284766

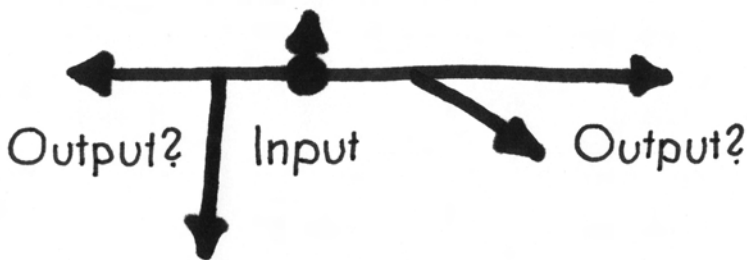


Menschen aber sind nicht nur keine Maschinen, sie sind darüber hinaus auch nicht trivial. Das bedeutet:

- sie sind nicht direkt beeinflussbar
- der gegebene Input wandelt sich nicht in den berechenbaren Output um
- sie reagieren auf verändernde Kräfte mit beharrenden Kräften (siehe „struktureller Konflikt“)
- sie haben eine Vergangenheit, jeden Tag ein bisschen mehr
- sie streben nach Selbstverwirklichung
- sie suchen den Sinn und Werte in ihrer Arbeit
- sie haben Phantasie

Daher sehen sich Unternehmensführer und Manager immer wieder mit der Tatsache konfrontiert, „schwierige“ (nicht berechenbare) Mitarbeiter zu haben. Egal, wie viele Sachfaktoren sie auch in diese „Maschine“ stecken, keineswegs kommt das erwünschte Ergebnis, nämlich Kundenbeziehungseffizienz, heraus. Selbst dann nicht, wenn sie eine klare Strategie entwickelt und die Sachfaktoren in allen Bereichen optimiert haben. Die Mitarbeiter widersetzen sich (reagieren auf verändernde Kräfte mit beharrenden Kräften – siehe oben), sind nicht oder nur schwer zu bewegen, die richtigen Aktivitäten zu setzen und entwickeln daher auch nur wenig Beziehungseffizienz. Und das, obwohl sie durchaus über die nötigen Fähigkeiten und Kenntnisse verfügen.

### nicht triviale Maschine:



Die Erklärung für dieses Phänomen liegt eben in der „Nicht-Trivialität“ des Menschen. Und diese beruht auf dem Punkt gebracht vor allem darauf, dass Menschen Emotionen haben. Und, so haben wir gerade gelesen, Motivation ist mit Emotion untrennbar verknüpft.

## **Motivation – „aus sich selbst heraus“**

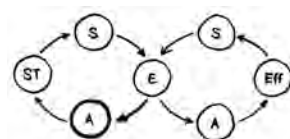
Motivation kann also nur aus der Emotion heraus entstehen. Wie aber entstehen Emotionen?

Ohne an dieser Stelle auf die äußerst komplexen biochemischen Vorgänge im Gehirn einzugehen, können wir feststellen, dass Emotionen durch ein auslösendes Ereignis, Objekt oder eine Situation entstehen, das von unserem Gehirn einer geistigen Bewertung unterzogen wird. Das Ergebnis dieser Bewertung bewirkt genau jene Emotion, die den biologisch sinnvollen Handlungsimpuls auslöst. Emotion bewirkt Aktivität.

Haben Sie schon einmal erlebt, dass Sie etwas gemacht haben, vielleicht bei der Arbeit oder beim Hobby, wovon Sie hinterher sagten: „Ich **musste** das einfach machen, ich konnte nicht anders!“ Hinter diesem starken, fast zwanghaften Handlungsimpuls steht eine ebenso starke positive Emotion – meist Freude: Freude an der Arbeit selbst, Freude auf das Ergebnis, Freude an den eigenen Fähigkeiten. Wenn wir beispielsweise eine Nacht durcharbeiten, ohne müde zu werden, weil wir von dem Thema, von der Herausforderung, von unserer Fähigkeit, mit dieser Herausforderung fertig zu werden, so fasziniert sind, dass wir Zeit und Raum vergessen – dann sind wir völlig im Einklang mit uns selbst; wir denken nicht an eine Belohnung, weder in Form von Lob noch in monetärer Form. Wir denken nicht an den Schlafmangel, der uns ja irgendwann wieder einholen wird; wir denken an gar nichts als an das, was wir gerade tun. Dabei produziert unser Körper Hormone, die ein tiefes Glücksgefühl auslösen, die bewirken, dass wir uns beschwingt und voller Energie fühlen, keine Müdigkeit, keinen Hunger, keine Schmerzen spüren. Wir befinden uns in einem kreativen Prozess, weil wir auf eine Lösung hinarbeiten, ob diese nun in einer gelösten mathematischen Aufgabe, einem fertig tapezierten Zimmer oder in einem künstlerischen Ausdruck in Wort oder Bild besteht. Wir sind völlig zentriert, wir gehen in der Aufgabe auf. Obwohl objektiv durchaus Schwierigkeiten zu meistern sind, haben wir dabei subjektiv ein Gefühl völliger Leichtigkeit und Mühelosigkeit.

Diesen Zustand beschreibt Dr. Mihaly Csikszentmihalyi<sup>78</sup> in seinem weltbekannten Buch „Flow“ als „Flow-Erlebnis“. Csikszentmihalyi beschreibt diese Erfahrung als das „*völliges Vertieft sein in eine Tätigkeit um ihrer selbst willen. Das Ego tritt zurück. Die Zeit vergeht im Fluge. Eines ergibt sich ganz natürlich aus dem Vorhergehenden.*“

<sup>78</sup> Quelle: Csikszentmihalyi, Mihaly): *Das Flow-Erlebnis. Jenseits von Angst und Langeweile im Tun aufgehen* Verlag: Klett-Cotta /J. G. Cotta'sche Buchhandlung Nachfolger; Auflage: 9. A. (Januar 2005), ISBN-10: 3608953388, ISBN-13: 978-3608953381



*Dabei ist das gesamte Sein einbezogen, Sie schöpfen Ihre Fähigkeiten optimal aus.“*

Nun, dieses „Flow-Erlebnis“ passt sehr gut in den „BeziehungsFlow“. Und nicht umsonst erwähnen wir es hier bei der Behandlung des Themas Emotionen, die das Herz des BeziehungsFlow darstellen und ihn im Fluss halten. Verschaffen Sie Ihren Mitarbeitern (und natürlich auch sich selbst, wenn Sie Unternehmensleiter sind) die Möglichkeit zu solchen Flow-Erlebnissen. Schaffen Sie die Voraussetzungen für die intrinsische Motivation<sup>79</sup>, die solche Erlebnisse möglich macht.

**„Kein Mensch taugt ohne Freude.“  
Friedrich II., der Große**

Intrinsische Motivation ist die Motivation, die ein Mensch aus einer Tätigkeit selbst erhält. Intrinsisch motivierte Mitarbeiter tun etwas, weil sie selbst es tun wollen. Wichtige und geschätzte Eigenschaften von Mitarbeitern, zum Beispiel Kreativität, Engagement, Eigenverantwortung und Zuverlässigkeit sind immer intrinsisch motiviert – das heißt, sie beruhen auf Neugier und Freude am Tun. Eigenständige, flexible und vorausschauende Mitarbeiter, die sich „um der Sache willen“ mit ihrem ganzen Wissen und ihrer gesamten Problemlösungsfähigkeit für das Unternehmen engagieren, sind nicht nur ein existentieller wirtschaftlicher Faktor jeden Unternehmens, sondern darüber hinaus auch sich selbst eine Freude..

Intrinsische Motivation ist „Motivation aus sich selbst heraus“. Man kann sie nicht künstlich herbeiführen, nicht durch Belohnung und nicht durch Bestrafung. Aber: Man kann ein Klima schaffen, in dem sie möglich wird, in dem die Arbeit mit Freude, Neugier und Vertrauen verknüpft ist. Schaffen wir Arbeitssituationen, die als Reaktion eine positive Emotion auslöst, die wiederum Energien freisetzt, die zur Handlung führen. Denn nichts anderes ist intrinsische Motivation.

### ***Emotionales Jobloading im BeziehungsFlow***

Herzberg nennt typische Faktoren, die das Entstehen von positiven Emotionen und dadurch intrinsische Motivation begünstigen, (Motivatoren)<sup>80</sup>. Er spricht bei der Anrei-

---

<sup>79</sup> *intrinsische Motivation: durch die von einer Aufgabe ausgehenden Anreize bedingte Motivation. Herzberg-Studie,*

<sup>80</sup> *Herzberg-Studie, Dr. Frederick Irving Herzberg*

cherung von Arbeiten durch Motivatoren von „vertikalem Jobloading“<sup>81</sup> – ein Aufwerten der Tätigkeiten unabhängig von Beförderung oder Erhöhung der Vorgaben und Ziele. Wir sprechen innerhalb des BeziehungsFlow von „Emotionalem Jobloading“.

Dabei fungieren Strategie in ihrer Gesamtheit von Vision, Mission, Leitbild und Positionierung sowie Sachfaktoren im Bereich Führung, Organisation, Kommunikation und Information als emotionale Motivatoren und erzeugen ein motivierendes Klima, in dem positive Emotionen mit dem damit verknüpften Handlungsimpuls entstehen können.

### ***Strategie als emotionaler Motivator***

#### **Leistung**

Geben Sie den Mitarbeitern die Möglichkeit, etwas zu leisten, dessen Sinn sowohl für das Unternehmen als auch für den Kunden für ihn klar erkennbar ist. Sorgen Sie dafür, dass jeder Mitarbeiter weiß, was das Unternehmen tun will, um das Leben seiner Kunden zu verbessern. Halten Sie Ihre Mission hoch und lassen Sie die Mitarbeiter an der gemeinsamen Unternehmensvision teilhaben. Stellen Sie klar, in welcher Hinsicht die Leistung des einzelnen unverzichtbar im Hinblick auf Strategie, Vision, Mission und Positionierung ist.

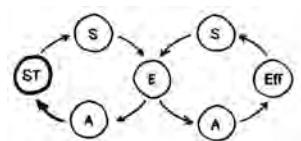
#### **Anerkennung**

Lassen Sie Ihre Mitarbeiter wissen, wie wichtig ihre Leistungen in Bezug auf die Strategie, die Vision, die Mission und die Positionierung des Unternehmens sind. Lob kann eine Droge sein, setzen Sie es dosiert und niemals manipulativ ein. Übertreiben Sie nicht und bleiben Sie sachlich. So zum Ausdruck gebracht, löst Anerkennung echte Freude aus und gibt noch mehr Energie für die Tätigkeit.

#### **Verantwortung**

Geben Sie Ihren Mitarbeitern die Verantwortung für ihren jeweiligen Bereich, so klein er auch sein mag. Jede Tätigkeit, die mit Blick auf Vision, Mission und Positionierung des Unternehmens ausgeführt wird, ist unendlich wertvoll für das Unternehmen. Durch Eigenverantwortung entsteht Vertrauen, sowohl zu sich selbst als auch zu Vorgesetz-

<sup>81</sup> Quelle: „Was Mitarbeiter in Schwung bringt“ von Frederick Herzberg vom 25.03.2003 – Harvard Businessmanager Seite 50



ten und Teamkollegen. Dieses Vertrauen löst den Handlungsimpuls des „Umsorgens“ aus – es entsteht eine tiefe Bindung zur eigenen Tätigkeit im Unternehmenskontext.

### ***Sachfaktoren als emotionale Motivatoren***

#### **Förderung**

Förderung ist dort angesiedelt, wo Sie die Aufgaben so definieren, dass sie genau in der Mitte zwischen Unter- und Überforderung liegen. Kann der Mitarbeiter mit seiner Leistungsfähigkeit immer wieder an seine Grenzen gelangen, ohne jedoch an sie zu stoßen, kann er seine Fähigkeiten optimal einsetzen und erlebt sich als tüchtig und erfolgreich, ohne dass Sie ihm das sagen müssen. Es entsteht gleichzeitig Freude, Vertrauen und Erwartung – das Gegenteil von Langeweile.

#### **Entwicklung**

Geben Sie dem Mitarbeiter die Möglichkeit, sich zu entwickeln – sowohl persönlich als auch im Unternehmen. Ist seine Möglichkeit des „Sich-Streckens“ in einem Aufgabenbereich ausgereizt, müssen Sie ihm die Möglichkeit bieten, neue Herausforderungen in Angriff zu nehmen. So bleibt die Triebkraft „Neugier“ immer wach.

#### **Eigenständigkeit**

Lassen Sie den Mitarbeiter innerhalb der prozessorientierten Organisationsstruktur selber entscheiden, auf welchem Weg er zur Lösung seiner Aufgaben gelangt. Natürlich gibt es Richtlinien, die eingehalten werden müssen, um einen reibungslosen Ablauf der Prozesse zu gewährleisten; doch gibt es innerhalb dieser Richtlinien meist eine Menge Handlungsspielraum. Beschneiden Sie diesen nicht unnötig, damit der Mitarbeiter seine Kreativität entwickeln und einsetzen kann.

Wenn Sie alle diese Faktoren berücksichtigen, haben Sie schon gute Voraussetzungen geschaffen, begeisterte Mitarbeiter zu haben, die ihre Arbeit mit Freude an der Tätigkeit, am Gesamterfolg des Unternehmens und am Nutzen des Kunden tun.

In diesem Klima können positive Emotionen wie Akzeptanz, Vertrauen, Neugier, Erwartung, Überraschung, Freude bis hin zu echtem Enthusiasmus gut gedeihen. Die entsprechende Aktivität entsteht dann gewissermaßen ganz von selbst. Sie brauchen keine „Motivierung“ mehr über Ihr Team auszugießen, die Sie im Normalfall viel Zeit und Geld kostet und außer dem kurzen Aufflackern eines Strohfleuers nichts bewirkt.



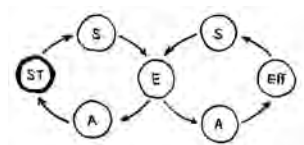
## ***Emotion als Wirkungsfaktor***

Die Synthese aus den Wirkungsfaktoren Strategie und optimierten Sachfaktoren bewirkt ein Klima optimaler interner Kundenbeziehungen. Wie wir bereits wissen, bildet diese Beziehungsebene das Fundament, die tragende Linie des Beziehungsdreiecks. Auf dieser Basis bauen die Ebenen der direkten und der öffentlichen Kundenbeziehungen auf.

Strategie und Sachfaktoren als emotionale Motivatoren schaffen optimale interne Kundenbeziehungen und bewirken dadurch positive Emotionen, wie Freude, Vertrauen, Neugier, die sich in ihrer Summe als Begeisterung äußern. Diese Begeisterung wiederum bewirkt eine erhöhte Aktivität im gesamten Unternehmen; aber nicht, wie es häufig durch gezielte „Motivierung“ geschieht, blinden Aktivismus nach dem Motto: Wir wissen zwar nicht, was wir tun sollen, aber Hauptsache, wir tun viel – sondern die richtige Aktivität in Richtung Strategie, Positionierung, Vision und Mission.

Denn es geht eben darum: Mit der richtigen Aktivität die Unternehmensstrategie in all ihren Facetten zu unterstützen und die Positionierung dem externen Kunden gegenüber in die Tat umzusetzen. Denn die Strategie und ihre Formulierung in der Positionierung bewirkt, dass die Kunden wissen, wofür das Unternehmen steht und deshalb ins Unternehmen kommen. Aber für das Unternehmen tätig werden sie nur dann, wenn die Positionierung auch durchgängig gelebt wird – das heißt, wenn die Mitarbeiter durch die richtigen Aktivitäten im Umgang mit dem Kunden die Positionierung spürbar und erlebbar machen.

Folgende Tabelle veranschaulicht die Mechanismen des BeziehungsFlow, die als Ergebnis einer klaren Strategie und optimierten Sachfaktoren positive Emotionen und dadurch Aktivität auf der Unternehmensebene entstehen lassen:



<b>Emotionales Jobloading im BeziehungsFlow</b>				
<b>Motivierende Situation</b>	<b>Motivatoren im Beziehungs-Flow</b>	<b>Motivierendes Klima</b>	<b>Emotion</b>	<b>Handlungs-impuls</b>
Leistung mit erkennbarem Sinn für das Unternehmen und den Kunden ermöglichen	Strategie, Vision, Mission, Positionierung	Leistung, Anerkennung	Freude, Vertrauen	Leistung, Umsorgen der Unternehmensstrategie und der Kundenbedürfnisse
Anerkennung der Leistung in Bezug auf die Unternehmensstrategie	Strategie, Vision, Mission, Positionierung	Anerkennung, Teilhaben am Unternehmenserfolg	Freude	Aktivität im Interesse der Unternehmensstrategie
Verantwortung für den jeweiligen Bereich geben im Unternehmenskontext	Strategie, Vision, Mission, Positionierung	Wertschätzung, Vertrauen	Vertrauen	Umsorgen der Unternehmensstrategie und der Kundenbedürfnisse
Förderung der Mitarbeiter durch Aufgaben, die sie ihr Potential voll ausschöpfen lassen	Sachfaktoren, Führung, Organisation	Förderung	Freude, Vertrauen, Neugier	Erhöhte Aktivität, Kreativität, Entwicklung von Lösungskompetenz
Aufgaben so stellen, dass sie Herausforderungen bieten	Sachfaktoren, Führung, Organisation	Entwicklung	Neugier, Überraschung	Forschen, Entwickeln
Eigenständigkeit und Entscheidungsfreiheit	Sachfaktoren, Führung, Organisation	Selbstorganisation, Vertrauen, Freiheit	Neugier, Vertrauen, Freude	Eigenverantwortung im Prozess übernehmen
<b>Summe:</b>	<b>Strategie + Sachfaktoren</b>	<b>Optimale interne Beziehungen</b>	<b>Begeisterung</b>	<b>Aktivität</b>

## **Zusammenfassung:**

### **Wirkungsfaktor auf Unternehmensebene Nr. 3: Emotion**

Nur die positive Emotion aller im Unternehmen tätigen Menschen ermöglicht die richtige Aktivität und führt so zu mehr Effizienz von Kundenbeziehungen.

### **Den Schatz heben**

Um optimale Motivation im Unternehmen zu erzeugen, ist es erforderlich, euphorische (angenehme) Gefühle zu fördern und disphorische (unangenehme) möglichst hinten zu halten.

### **Emotion als Ergebnisfaktor**

Die Faktoren des BeziehungsFlow „Strategie“ und „Sachfaktoren“ bestimmen sehr stark die Qualität der internen Kundenbeziehungen – und deren Qualität wiederum bestimmt sehr stark die Emotion im Unternehmen.

### **Hygienefaktoren gegen Passivität**

Fehlende Hygienefaktoren verursachen im BeziehungsFlow Passivität auf der Unternehmensebene.

### **Strategie als Hygienefaktor gegen Passivität**

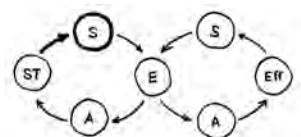
Eine gute Unternehmensstrategie und eine Positionierung, die auch umgesetzt wird, wirken gegen die Passivität.

### **Sachfaktoren als Hygienefaktoren gegen Passivität**

Ein strategieorientiertes Führungssystem wie die Führungsmatrix in Verbindung mit klaren Führungsprinzipien hält Passivität hinten und wichtige Voraussetzungen für gute Hygiene im Unternehmen sind erfüllt.

### **Weitere Hygienefaktoren**

Herzberg nennt in seiner Studie noch weitere Hygienefaktoren wie Bonifikationen, Leistungsprämien, Incentives, Beförderungen, Belobigungen und Ähnliches mehr. Vermeiden Sie bei den Hygienefaktoren Übertreibungen. Versuchen Sie das Optimum zu erreichen und dieses nicht bis zum Maximum zu toppen.



### **Trivialität versus Nicht-Trivialität**

Menschen sind nicht nur keine Maschinen, sie sind darüber hinaus auch nicht trivial. Das bedeutet, sie sind nicht direkt beeinflussbar. Der gegebene Input wandelt sich nicht in den berechenbaren Output um.

### **Emotionales Jobloading im BeziehungsFlow**

Strategie als emotionaler Motivator:

- Leistung
- Anerkennung
- Verantwortung

### **Sachfaktoren als emotionale Motivatoren**

- Förderung
- Entwicklung
- Eigenständigkeit

### **Emotionales Jobloading im BeziehungsFlow**

#### **Emotion als Wirkungsfaktor**

Strategie und Sachfaktoren als emotionale Motivatoren schaffen optimale interne Kundenbeziehungen und bewirken dadurch positive Emotionen, wie Freude, Vertrauen, Neugier, die sich in ihrer Summe als Begeisterung äußern. Diese Begeisterung wiederum bewirkt eine erhöhte Aktivität im gesamten Unternehmen.

## Wirkungsfaktor auf Unternehmensebene Nr. 4: Aktivität

Nur wenn die Hausaufgaben in Bezug auf die Strategie und die Sachfaktoren gemacht sind und als Ergebnis daraus die richtige Emotion im Unternehmen herrscht, wird es möglich, die **richtigen Aktivitäten** in Richtung „externe Kunden“ auch richtig zu tun, um deren **größtmögliche Wirksamkeit, also Effizienz**, zu erreichen. Damit erst geben wir dem BeziehungsFlow den entscheidenden Kick, der die positive Rückkoppelung erzeugt und den BeziehungsFlow dauerhaft in Fluss hält:

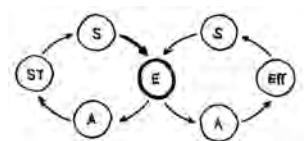
*„Positive Rückkoppelung entsteht, wenn Wirkung und auch Rückwirkung gleichgerichtet sind. Sie verstärken sich gegenseitig. Eine Vergrößerung führt zu ihrer weiteren Vergrößerung, ihre Verkleinerung zu ihrer weiteren Verkleinerung. Eine Veränderung in einem System fließt also so zurück, dass die ursprüngliche Veränderung auch noch verstärkt wird. Positive Rückkoppelungen werden aus diesem Grund auch eskalierend, verstärkend oder amplifizierend genannt. (Feedbackloop)“ Zitat: Peter M. Senge<sup>82</sup>*

Wir bezeichnen diesen positiven „Feedbackloop“ im BeziehungsFlow als positiven Wirkungskreislauf.

**Genau das ist das Prinzip des BeziehungsFlow: Jeder optimierte Faktor verstärkt den folgenden, dessen Verstärkung wirkt wiederum auf alle vorhergehenden zurück.**

Die richtige Strategie, optimierte Sachfaktoren und die daraus resultierenden positiven Emotionen auf der Ebene der internen Kundenbeziehungen erzeugen daher gemeinsam den Kraftstoff Aktivität für die Beziehung zum externen Kunden:

<sup>82</sup> Quelle: Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation. 9. Auflage. Klett-Cotta Verlag, Stuttgart 2003. ISBN 3-608-91379-3.



Strategie	Sachfaktoren	Emotion	Aktivität
Vision	Führung	Optimale interne Beziehungen:	Bewusstsein der Verantwortung für den eigenen Aufgabenbereich
Mission	Organisation	Unternehmenskultur	Bewusstsein der Verantwortung für die Unternehmensstrategie
Leitbild	Kommunikation	Gemeinsame Werte	Verantwortungsbewusstes Handeln im Sinne der Unternehmensstrategie
Positionierung	Information	Emotionale Beziehung zur Strategie	= richtige Aktivität
		Persönliche interne Beziehungen	
		Persönliche Wertschätzung	
		<b>BEGEISTERUNG</b>	

**Ist diese Basis mangelhaft, kann die Strategie auf der Aktivitätsebene nicht umgesetzt und daher auch keine Effizienz erreicht werden!**

### *Begeisterte Mit-Unternehmer*

Sind die Mitarbeiter von den Basisfaktoren Strategie & Positionierung in Verbindung mit optimalen Sachfaktoren begeistert, so wird durch diese positive Emotion ihre Aktivität erhöht, aber auch in die richtige Richtung gelenkt: Sie entwickeln Verantwortungsbewusstsein für den eigenen Aufgabenbereich, ihre persönliche Verantwortung für den Gesamterfolg des Unternehmens ist ihnen ebenso bewusst. Daraus resultiert verantwortungsbewusstes Handeln im Sinne der Unternehmensstrategie:

- Sie werden **von sich aus** aktiv und erfüllen ihre Multiplikatorfunktion.
- Sie unterstützen **von sich aus** die Positionierung und die Sachfaktoren des Unternehmens.
- Sie geben ihre Freude und ihre Begeisterung **von sich aus** an die externen Kunden weiter.

Sie sind also von sich aus zu Unternehmern im Unternehmen, zu echten „Mit-Unternehmern“ geworden. Der Begriff „Mit-Unternehmer“ bezeichnet Mitarbeiter, die, obwohl

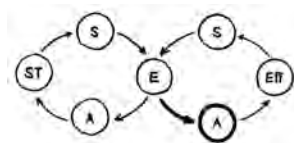
sie in einem abhängigen Beschäftigungsverhältnis stehen, unternehmerisches Denken im Sinne des Unternehmens an den Tag legen und als Teil des Ganzen Selbstverantwortung für die Qualität und den Erfolg ihrer Arbeit übernehmen – zur nachhaltigen Sicherung ihrer eigenen Existenz und der ihres Unternehmens.

Im Unterschied zu „Intrapreneurship-Programmen“, in denen Mitarbeiter durch Ausbildungen und andere extrinsische Maßnahmen zu Mit-Unternehmern „gemacht“ werden sollen, erübrigt sich im BeziehungsFlow manipulatorische „Motivierung“ – die Mitarbeiter übernehmen von sich aus Verantwortung: für ihren eigenen Aufgabenbereich, für den verantwortungsvollen Umgang mit Unternehmensressourcen genauso wie für die praktische Umsetzung der Unternehmensstrategie nach außen und für gute direkte Kundenbeziehungen. Echte Mitunternehmer kann man nicht „machen“; sie entstehen durch ihre eigene intrinsische Triebfeder automatisch, wenn die Faktoren Strategie, Sachfaktoren und Emotion des BeziehungsFlow ins Optimum gebracht werden.

Denn dann sind Mitarbeiter mit dem Herzen bei der Sache. Ihre Begeisterung für die Unternehmensidee versorgt sie mit viel Energie. Sie denken mit, sie sorgen für kreative Innovationen im Sinne der Unternehmensstrategie, wo es nötig ist; sie haben von sich aus das Bedürfnis, eine echte emotionale Beziehung zum Kunden herzustellen, anstatt ihn entweder als Melkkuh oder als lästiges Übel (oder als beides in einem) zu betrachten. Sie stellen sich gleichermaßen in den Dienst des Unternehmens wie in den Dienst des Kunden – dies aber aus der (emotionalen) Position des Unternehmers (im Unternehmen) heraus. Da sie im Unternehmen selbst Wertschätzung, Achtung und Vertrauen erleben, fällt es ihnen leicht, auch im Umgang mit dem externen Kunden Wertschätzung, Achtung und Vertrauen an den Tag zu legen. Damit entwickeln sie die Fähigkeiten, die aus der Beziehungswüste in den BeziehungsFlow führen.

Sinngemäß gilt das gleiche natürlich auch für den Unternehmer selbst, trägt er doch zusätzlich noch das unternehmerische Risiko. Sind jedoch Strategie, Sachfaktoren und Emotion im Optimum, bedeutet das auch für ihn eine neue Form unternehmerischer Freiheit. Bewahrende Tendenzen können zugunsten innovativer Kräfte gelockert werden, wodurch eine Hinbewegung zur Vision möglich wird – diese aber ist grundsätzlich eine Aufwärtsbewegung und damit eine Bewegung in Richtung (mehr) Unternehmenserfolg.

Diese gebündelten innovativen Kräfte auf der Ebene der internen Kundenbeziehungen können nun genutzt werden, um die Ebene der öffentlichen und direkten Kundenbeziehung zu optimieren und damit das Maß der Effizienz (= Wirkung) deutlich zu vergrößern.



Um das zu erreichen, leiten Unternehmer und Mit-Unternehmer (Unternehmer und intrinsisch motivierte Mitarbeiter) nun die richtigen Aktivitäten in Richtung externe Kunden ein.

### ***Mit der richtigen Aktivität an die Spitze***

Erinnern wir uns an das Beziehungsdreieck: Strategische Ebene, Management, interne Kunden und deren Beziehung zueinander bilden die Basis. An der Spitze des Dreiecks steht der externe Kunde, dem wir uns nun mit Aktivitäten aus zwei Richtungen, nämlich auf der Ebene der öffentlichen Kundenbeziehungen und der Ebene der direkten Kundenbeziehungen, nähern, um eine Beziehung zu ihm aufzubauen bzw. eine bestehende Beziehung optimal zu pflegen.

## **Die richtigen Aktivitäten richtig tun = Effizienz**

***(optimale Wirkung mit möglichst geringem Mitteleinsatz)***

### ***Die richtige Aktivität auf der Ebene der Öffentlichen Kundenbeziehungen***

Die Beziehung zur Öffentlichkeit ist immer eine Grundvoraussetzung für das Entstehen einer Kundenbeziehung, genauso, wie sie später, wenn diese entstanden ist, ganz wesentlich deren Qualität und Intensität mitbestimmt. Öffentliche Beziehungsarbeit ist notwendig, um eine Position in den Köpfen der Kunden zu besetzen. Dabei ist es gleichgültig, ob diese Position regional oder überregional besetzt werden soll. Das Prinzip bleibt dasselbe. Die Effizienz der Kundenbeziehungen wird von der kürzesten Seite des Kundenbeziehungsdreieckes beschränkt. Es ist also notwendig im wahrsten Sinne des Wortes, auf dieser Ebene lieber früher als später aktiv zu werden.

Aus dem Privatleben wissen wir alle, wie das geht: Wir schreiben Briefe und/oder Emails, wir rufen Menschen an, wir chatten im Internet, vielleicht stellen wir sogar eine eigene private Website ins Netz. Mit diesen Aktivitäten kommunizieren wir mit Menschen, lernen Menschen kennen und teilen wichtige Informationen über uns mit. Wir arrangieren Partys, laden Menschen ein, planen gemeinsame Unternehmungen. Dazu machen wir uns möglichst hübsch, jeder in seinem eigenen Stil, der seine Persönlichkeit vorteilhaft hervorhebt. So gewinnen wir neue Freunde, vergrößern



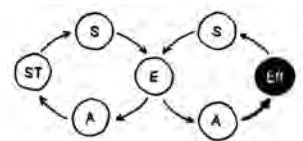
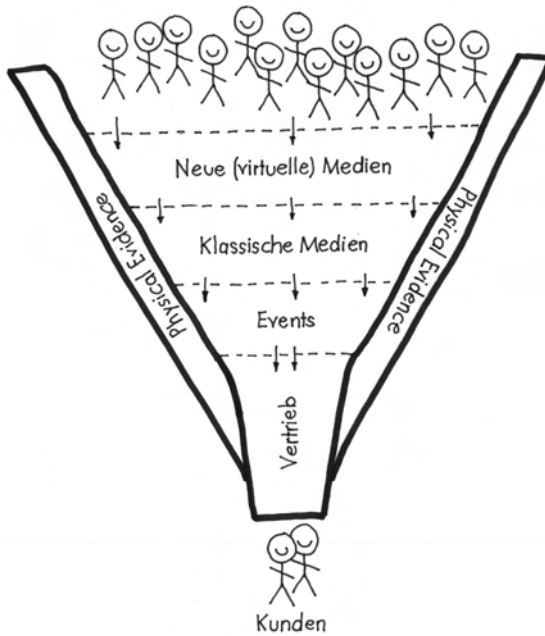
unser privates Beziehungsnetz und pflegen und vertiefen bestehende Beziehungen zu Freunden. Ganz einfach, oder? Und Spaß macht es auch noch!

Genau so einfach ist Beziehungsaufbau und Beziehungspflege auch in Bezug auf unser Unternehmen; nur müssen wir dabei ein wenig strukturierter und gezielter vorgehen. Klingt schon schwieriger? Keine Angst, auch dafür haben wir im Rahmen des BeziehungsFlow ein Instrument entwickelt, mit dem sich der beängstigende Begriff „Öffentliche Beziehungsarbeit“ ganz einfach in zielführende Aktivität umsetzen lässt.

### ***Der Beziehungstrichter***

Sind Sie schon einmal in die Verlegenheit gekommen, eine Flüssigkeit aus einem Topf in eine Flasche füllen zu müssen? Nun, sicher haben Sie dabei die Erfahrung gemacht, dass das am einfachsten geht, wenn man einen Trichter zu Hilfe nimmt.

Wenn wir aus der (scheinbar) unüberschaubaren Menge „Öffentlichkeit“ Kunden machen wollen, müssen wir ähnlich vorgehen. Wir benutzen am besten einen Trichter, der uns hilft, mittels immer differenzierter werdenden Beziehungsmaßnahmen aus einer unqualifizierten Masse Interessenten und schließlich Kunden zu gewinnen: den Beziehungstrichter.



Der Beziehungstrichter bringt Struktur in die Aktivitäten der öffentlichen Beziehungsarbeit und definiert gleichzeitig ganz klar das Ziel: Beziehungsaufbau zu neuen Kunden.

Je weiter wir im Beziehungstrichter nach unten kommen, desto konzentrierter werden die Beziehungsmaßnahmen. Gleichzeitig werden die Maßnahmen von oben nach unten immer teurer und münden schließlich in der teuersten aller Aktivitäten: im Vertrieb.

Die Streuung der Aktivitäten wird immer geringer, bis schließlich eine überschaubare, gut vorbereitete Anzahl von echten Interessenten übrig bleibt, so dass der relativ teure Vertrieb so effizient wie möglich arbeiten kann. Denn: je mehr Aktivitäten in den oberen Bereichen stattfinden, desto effizienter wird der Vertrieb – die Abschlussquote erhöht sich drastisch.

Über alle Ebenen des Beziehungstrichters aber erstreckt sich das physische Erscheinungsbild Ihres Unternehmens – als sichtbarer und greifbarer Beweis und Ausdruck Ihrer unverwechselbaren Unternehmensidentität, die auf Ihre einzigartige Strategie und deren Kommunikation in der Positionierung gründet.

### **Physical Evidence (Reale Präsenz)**

Wenn Sie einen Arzt aufsuchen, finden Sie sein Schild schon am Hauseingang, oft mit einem automatischen Türöffner kombiniert. In der Ordination erwartet Sie am Anmeldepult eine freundliche Assistentin. Die vorherrschende Farbe ist weiß, Glas und andere glatte Flächen dominieren das Ambiente. Sie gehen ins Wartezimmer, in dem es bequeme Sessel und Bilder an den Wänden gibt; Zeitschriften eines Lesezirkels liegen bereit. Wenn dann ein Mann/eine Frau in weißem Kittel mit einem Stethoskop um den Hals die Tür öffnet, wissen Sie, dass das der Arzt/die Ärztin und die Linderung Ihrer Schmerzen nahe ist...

Das ist ein klassisches Beispiel für Physical Evidence.

So schlichte Maßnahmen wie die Wahl des Standortes, Erscheinungsbild und Zustand der Gebäude, Schriftzug und Logo, das Firmenschild an der Tür, die Gestaltung der Schaufenster, die Ausstattung und Sauberkeit des Lokals oder Büros, Gestaltung aller schriftlichen Unterlagen, Kleidung des Personals, der Zustand des Gehsteiges vor dem Lokal, die Beschriftung von Firmenfahrzeugen und ähnliches mehr stellen als „Physical Evidence“ die reale Präsenz der Positionierung und des Image des Unternehmens dar. Sie sind damit ein grundlegender Teil der öffentlichen Beziehungsarbeit und werden auf jeder Stufe des Beziehungstrichters wirksam.

Zur Physical Evidence zählen zum Beispiel:

- Das Gebäude selbst
- Gestaltung des Außenraumes
- Firmentafeln und Hinweistafeln
- Die Geschäfts- bzw. Büroräume
- Die Einrichtung und Ausstattung
- Geschirr und Gläser für Gästebewirtung
- Schaufenster
- Fahrzeuge
- Dienstkleidung, Uniformen
- Verpackungen
- Geschäftsunterlagen (Visitenkarten, Stempel, Briefpapier, Briefumschläge, Bestell- und Lieferscheine, sonstige Drucksorten)
- etc.

Das alles scheint selbstverständlich zu sein, doch schadet es nicht, einen kritischen Blick auf die Faktoren der eigenen Physical Evidence zu werfen. Die Positionierung und damit die Einzigartigkeit des Unternehmen muss darin zum Ausdruck kommen.

### **Neue (virtuelle) Medien (Virtuelle Präsenz)**

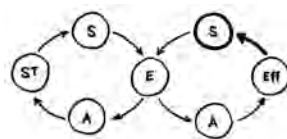
Heute schon „gegooglet“?

Wenn ja, dann wissen Sie ja, dass das „world wide web“ eine weltumspannende Präsenz bietet. Diesen Umstand machen wir uns für unsere strategische Öffentlichkeitsarbeit zu nutze.

### **Website**

Eine eigene Website ist heute schon für viele Privatpersonen eine Selbstverständlichkeit und ein kostengünstiges Medium der Selbstdarstellung.

Mag das im privaten Bereich ein nettes Hobby sein, das man pflegen kann oder auch nicht, so stellt sich die Frage nach einer eigenen Unternehmenswebsite heute nicht mehr. Sie ist ein absolutes „Must“. Im „www“. nicht vertreten zu sein ist eine Unterlassungssünde in der Öffentlichen Beziehungsarbeit, die sich bitter rächen kann.



Die Unternehmenswebsite stellt eine kostengünstige Möglichkeit der strategischen Kommunikation mit ungeheurer Breitenwirkung dar. Deshalb kommt sie im Beziehungstrichter auch fast ganz oben – wenig Mitteleinsatz, breite Streuung.

Gestalten Sie die Website möglichst interaktiv, so dass der Besucher auch die Möglichkeit hat, etwas zu tun – Downloadbereiche, Bildergalerien, Tests, Spiele etc. sind die Mittel der Wahl. Vor allem ist es wichtig, dem Besucher die Möglichkeit zur unkomplizierten Kontaktaufnahme zu bieten. Das klassische Mittel dafür ist das Bereitstellen eines Kontaktformulars; weitere aktivierende Anreize dafür sind zum Beispiel Anforderungsformulare für Prospekte, Preislisten, Infomaterial. Auch passwortgeschützte Zugänge zu interessanten Publikationen und Fachinformationen sind eine gute Möglichkeit, aus Websitebesuchern ernsthafte Interessenten zu machen.

### **Elektronische Newsletter**

Versorgen Sie Ihre Kunden mit News! News, die die Strategie unterstreichen und damit die Marke stärken, zum Beispiel eine neue Positionierungskategorie oder Maßnahmen und Aktivitäten, die die bestehende Positionierung unterstreichen, interessieren die Kunden sehr. News, die Produkte betreffen, interessieren sie nicht so sehr – sind doch Produkte austauschbar. Ihre unverwechselbare Unternehmensidentität aber ist einzigartig und damit interessant.

Elektronische Newsletter sind dafür ein wirkungsvolles und kostengünstiges Instrument. Bestimmte Zielgruppen können optimal informiert werden, denn es besteht die Möglichkeit, verschiedene Zielgruppen ohne großen Aufwand mit genau den für sie relevanten Informationen zu versorgen.

Voraussetzung dafür ist der Einsatz einer guten und gut gewarteten Kundendatenbank (CRM)<sup>83</sup>, die die Selektion der Adressen nach verschiedenen Kriterien ermöglicht. Sie bestimmt auch die Reichweite Ihrer Newsletter: Sie können damit nur jene Personen erreichen, von denen Sie auch eine (aktuelle) Adresse haben. Zu beachten sind auch die Bestimmungen des Telekommunikationsgesetzes.

Elektronische Newsletter sind also eher zur Beziehungspflege als zum Beziehungsaufbau geeignet. In diesem Bereich sind sie aber ein unschätzbare Instrument. Die Erfahrung zeigt auch, dass viele begeisterte Kunden elektronische Newsletter an Freunde und Bekannte weiterleiten und dadurch ein weiterer, Ihnen bisher noch nicht zugänglicher Personenkreis über Ihr Unternehmen informiert wird. So tragen elektronische Newsletter auch zum Beziehungsaufbau bei.

---

<sup>83</sup> siehe Kapitel *Sachfaktoren!*

Ein wichtiges Kriterium für die Wirksamkeit elektronischer Newsletter sind Regelmäßigkeit und Häufigkeit. Kunden wollen weder mit Newslettern „bombardiert“ werden (zu häufig), noch sich fragen müssen, ob es das Unternehmen überhaupt noch gibt, weil sie schon so lange nichts mehr von Ihnen gehört haben (zu selten, unregelmäßig). Regelmäßig einmal pro Monat versandt, erzeugt der Newsletter die beste Wirkung.

### **Klassische Medien (Klassische Medienpräsenz)**

Die Hauptvertreter der klassischen Medien sind gedruckte Informationsquellen, die so genannten klassischen Medien, also Zeitschriften, Zeitungen, Bücher, Kataloge, Plakate usw. Aber auch Fernseh- und Radiospots, Filme und ähnliches fallen in diese Kategorie.

Naturgemäß ist der Einsatz der klassischen Medienpräsenz verhältnismäßig teuer und erfolgt daher im Beziehungstrichter gut dosiert und so gezielt wie möglich.

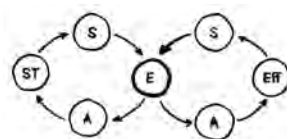
In einigen Bereichen der klassischen Medien ist der Übergang zu den Onlinemedien heute fließend geworden – so ist es durchaus üblich, Kataloge auch zum Download auf der Unternehmenswebsite bereit zu stellen, während es auch schon viele Online-Zeitungen und Zeitschriften gibt. Aber auch für „virtuelle“ klassische Medien ist der Kostenaufwand relativ hoch.

Die gute Nachricht: Der Platz für klassische Public Relations ist in fast allen Medien günstiger als der für klassische Werbung, also Inserate, und bei guten Kontakten zu den Redakteuren manchmal sogar gratis zu haben. Klassische Werbung hat durchaus ihre Berechtigung, ist aber weder zum Beziehungsaufbau noch zur Beziehungspflege wirklich geeignet. Ihr kommt dann Bedeutung zu, wenn das Unternehmen durch Vertrauensaufbau mittels langfristiger Aktivitäten der öffentlichen Beziehungsarbeit (Public Relations) genügend Marktmacht aufgebaut hat.

Um die Kosten in Grenzen zu halten und trotzdem für die Präsenz des Unternehmens in den klassischen Medien zu sorgen, bieten sich vor allem für kleine und mittlere Unternehmen verschiedene Möglichkeiten an.

#### **• Das Medium Fachzeitung**

Zielgruppengenaue Medienpräsenz bieten Fachzeitungen. Heute gibt es davon immer mehr davon für spezielle Interessensgruppen – vielleicht auch für Ihre Kategorie. Es lohnt sich also, nach einem geeigneten Fachmedium (oder mehreren) Ausschau zu halten und dort Kontakte zu Redakteuren aufzubauen. Auch hier gilt für die optimale Wirkung: Schalten Sie regelmäßig und über einen längeren Zeit-



raum informative Artikel, die die Botschaft und das Thema Ihrer Strategie kommunizieren!

- **Das Medium Regionalzeitungen**

In fast allen Bezirken gibt es Regionalzeitschriften. Dabei handelt es sich meist um Gratiszeitungen, die per Postwurf in die Haushalte kommen und gerne gelesen werden. Damit erreichen Sie punktgenau Ihren regionalen Markt. Regelmäßigkeit ist auch hier wichtig. Eine Kolumne, in der Sie die Menschen mit für sie wichtigen Informationen versorgen, ist eine kostengünstige und wirkungsvolle Variante medialer Präsenz in Regionalzeitungen.

- **Das Medium Tageszeitung**

Mit der Präsenz in Tageszeitungen erreichen Sie einerseits die höchste Streuung, haben andererseits aber auch den höchsten Streuverlust. Da auch hier eine Wirkung der Aktivitäten nur gegeben ist, wenn sie regelmäßig erfolgen, das heißt, wenn eine hohe Schallfrequenz gegeben ist, ist der Einsatz dieses Mediums nur dann sinnvoll, wenn ein entsprechendes Budget dafür bereitgestellt werden kann.

- **Das Medium Fachbuch oder Fachbroschüre**

Ein etwas anspruchsvolleres Printmedium ist das Fachbuch, also eine umfassende, in sich vollständige Abhandlung über ein bestimmtes Thema, ein spezielles Problem oder eine einzelne Persönlichkeit. Warum also nicht ein Fachbuch über Ihr Thema, das Problem, das Sie für Ihre Kunden lösen wollen oder die Geschichte des Unternehmens publizieren?

Einfacher ist es, eine fundierte Fachbroschüre auf der Basis Ihrer Positionierung zu veröffentlichen, die Sie einem ausgewählten Kreis von Kunden und Interessenten zur Verfügung stellen können.

Wie Sie sich auch immer entscheiden, Tatsache ist, dass das Fachbuch oder die Fachbroschüre ein wertvolles, nicht zu unterschätzendes Medium zur Unterstützung Ihrer Positionierung und Ihrer fachlichen Kompetenz darstellt – und damit hilft, beim externen Kunden Vertrauen ins Unternehmen zu gewinnen und/oder zu vertiefen. Und wie wir alle wissen: Vertrauen ist der Anfang von allem – auch der einer effizienten Kundenbeziehung.

- **Das Medium Plakat**

Das Plakat ist ein klassisches Werbemittel und damit zum Beziehungsaufbau ungeeignet, besonders, da es wegen der notwendigen Flächendeckung zu den teu-

ersten Medien mit der größten Streuung zählt. Das bedeutet, dass für kleine und mittlere Unternehmen der Einsatz von Plakaten gut abgewogen werden will, um den Einsatz der finanziellen Mittel im Verhältnis zur Wirkung optimal zu gestalten.

### ***Die richtige Aktivität auf der Ebene der direkten Kundenbeziehungen***

Die direkte Kundenbeziehung ist die *persönliche* Kundenbeziehung zwischen Mitarbeiter und Kunden, die persönliche Begegnung in

- Verkauf
- Dienstleistungserbringung
- Beratung
- Service
- Stammkundenpflege.

Die Ebene der direkten Kundenbeziehung ist die *Königsdisziplin* im Beziehungsdreieck. Alle Maßnahmen des BeziehungsFlow sind auf *sie* ausgerichtet und dienen *ihrer* Unterstützung.

Doch im Sinne des positiven Wirkungskreislaufes muss die direkte Kundenbeziehung ebenso *alle anderen Maßnahmen unterstützen*. Sie stellt die (all-)tägliche, allen Kunden sicht- und erlebbare Umsetzung der Strategie nach außen dar.

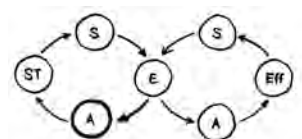
Alle Aktivitäten, bei denen Sie dem Kunden persönlich begegnen, mit ihm telefonieren oder schriftlich kommunizieren, gestalten diese Ebene des Beziehungsdreiecks und bestimmen deren Qualität.

Da es sich um eine *persönliche* Interaktion handelt, wird sie sehr stark durch die agierenden Personen geprägt. Denn „interagieren<sup>84</sup>“ bedeutet: sich *agierend* (handelnd) und *aufeinander reagierend* wechselseitig in seinem Verhalten zu beeinflussen. Das beweist schlüssig die These:

#### **„Nur begeisterte Mitarbeiter haben begeisterte Kunden!“**

Befindet sich der Mitarbeiter emotional in Harmonie mit der Strategie und den Sachfaktoren, fühlt er sich im Unternehmen wohl, wird sich auch der Kunde wohl fühlen

<sup>84</sup> Interagieren:<lat.-nlat.>: sich, agierend u. aufeinander reagierend, wechselseitig in seinem Verhalten beeinflussen (von Menschen, auch z. B. von Computersystemen, Medien usw. u. deren Benutzern)



– in der Interaktion mit dem Mitarbeiter genau so, wie im Unternehmen. Damit sind die besten Voraussetzungen geschaffen, damit er gerne wieder kommt und zum loyalen Stammkunden wird.

Das gilt nicht nur in der persönlichen Begegnung, sondern auch am Telefon und in der schriftlichen Kommunikation. Der Kunde spürt auch am Telefon sofort, ob er es mit einem begeisterten oder mit einem gelangweilten Mitarbeiter zu tun hat und wird in seiner Stimmung davon beeinflusst; auch den Tonfall eines Briefes oder Emails vermag er emotional zielgenau zu deuten, und auch darauf reagiert er seinerseits mit der entsprechenden emotionalen Reaktion: *Wir bestimmen*, ob er begeistert oder verärgert ist.

Die Effizienz unserer Aktivitäten auf der Ebene der direkten Kundenbeziehung wird also besonders stark von der Emotion geprägt; in erster Linie von unserer eigenen, denn sie bewirkt eine entsprechende emotionale Reaktion des Kunden.

### ***Effiziente Aktivität im Verkauf***

Was heute gemeinhin als „Verkauf“ bezeichnet wird, verdient meist diesen Namen nicht mehr, beschränkt er sich doch nach „Selbstbedienung“ des Kunden auf das emotionslose Abkassieren des Gegenwertes.

Wird aber doch „richtig“ das heißt, aktiv, verkauft, zeichnen sich zwei Hauptrichtungen ab: Einerseits wird „Hardselling“ betrieben, also Verkauf, der mit konsequentem Einsatz von Verkaufstechniken den Abschluss zu erzwingen versucht; oder falsch verstandener „Beziehungsverkauf“, bei dem versucht wird, meist unter Einsatz von Anreizen auf der Sachebene, dem Kunden alles recht zu machen und ihn so zum Abschluss zu bewegen.

Beim Hardselling bleibt die Beziehung auf der Strecke; auch wenn der Abschluss zustande kommt, sucht der Kunde anschließend meist verschreckt das Weite und lässt sich nicht mehr blicken. Falsch verstandener Beziehungsverkauf aber führt den Kunden in Orientierungslosigkeit und Verwirrung, und es fällt ihm schwer, eine Entscheidung zu treffen. Vielleicht sollte er doch noch wo anders schauen...

Der Kunde wünscht sich Orientierung in einer Welt, die in ihrer Vielfalt von Angeboten unüberschaubar geworden ist, auch im Verkauf; er wünscht sich aber auch Beziehung. Er möchte als Mensch wahrgenommen und entsprechend behandelt werden.

Diesem Bedürfnis werden wir gerecht, wenn wir nach dem Prinzip des „Sowohl als auch“ klassische Verkaufstechniken und emotionale Beziehung miteinander ver-



knüpfen. So geben wir dem Kunden die notwendige Orientierung, die er sich auch wünscht, und an Stelle einer „Pseudobeziehung“ tritt eine echte Beziehung mit zuverlässigem Zukunftspotential.



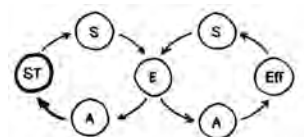
## Die Beziehungsseite des Verkaufs

Auf der Basis einer einzigartigen Strategie, der daraus resultierenden klaren Positionierung auf dem Markt und optimalen Sachfaktoren entsteht ein Klima, in dem sich positive Emotionen gut entwickeln können und aus internen Kunden (Mitarbeitern) echte Mitunternehmer machen, die mit Begeisterung agieren und denen es leicht fällt, ihre Begeisterung auch auf den externen Kunden zu übertragen und so eine emotionale Beziehung mit ihm herzustellen.

Die richtigen Aktivitäten, mit denen das gelingen kann, sind einfach und kosten weder Zeit noch Geld: Wertschätzung, Wahrnehmung und Empathie. Mehr braucht es nicht, um den klassischen Verkauf zu einem echten Beziehungsverkauf zu machen, der den Kunden nicht nur zufrieden stellt, sondern ihn ebenfalls begeistert.

## Wertschätzung

Wertschätzung bedeutet, einen Menschen mit allen individuellen Besonderheiten anzunehmen und zu achten. Positive Wertschätzung (Beachtung) ist eines der grundlegenden psychologischen Bedürfnisse des Menschen überhaupt mit entscheidender



Auswirkung besonders auf die Selbstachtung. Wird dieses Bedürfnis missachtet, ist unweigerlich mit sofortigem emotionalen Rückzug zu rechnen, damit die Selbstachtung dennoch aufrechterhalten werden kann. Wenn wir einem Menschen aber mit der ihm gebührenden Wertschätzung entgegenreten, verhält er sich grundsätzlich konstruktiv. In diesem konstruktiven Klima kann sich eine emotionale Beziehung – und ein klassisches Verkaufsgespräch – gut entwickeln.

Die richtige Aktivität besteht also im grundsätzlichen Annehmen des Kunden in seiner Individualität – genau so, wie wir auch selber gerne angenommen werden möchten. Das wird uns vor vorschnellen Bewertungen und Beurteilungen bewahren und uns die Herzen der Kunden öffnen.

Klar ist aber auch, dass Mitarbeiter nur dann Wertschätzung für den Kunden entwickeln können, wenn sie auch selber im Unternehmen wertgeschätzt werden – denn ist das nicht der Fall, reagieren auch sie mit emotionalem Rückzug. Dann aber wird Beziehung unmöglich.

## **Wahrnehmung**

Wahrnehmung ist mit der Wertschätzung eng verknüpft – bedeutet sie doch, einen Menschen als „wahr“ zu erkennen, also so, wie er eben ist. Es bedeutet aber noch mehr, nämlich das bewusste Aufnehmen von Informationen über die Sinne. Um zu einem Menschen eine Beziehung aufzubauen, muss man ihn ansehen, ihm zuhören, nachfragen, ob man wohl richtig verstanden hat. Einfache Dinge, wie gesagt, doch längst nicht mehr selbstverständlich, weder im Privat- noch im Geschäftsleben.

Das erfordert Aufmerksamkeit; es erfordert auch, die Aufmerksamkeit von sich selbst weg- und auf einen anderen hinzulenken. Nur so ist es möglich, herauszufinden, was der Kunde braucht – nicht nur, was er kaufen will, sondern auch, ob er in irgendeinem Bereich Hilfestellung oder Information braucht oder andere, über den reinen Verkauf hinausgehenden Bedürfnisse hat. Es geht dabei nicht darum, an den Kunden und seine Bedürfnisse zu denken, sondern sie durch Beobachtung und Fragen wahrzunehmen. So wird aus einer Standarddienstleistung eine einzigartige, unwiederholbare Angelegenheit, die eine echte Beziehung herstellt.

Wahrnehmung fordert aber auch unser Gedächtnis – der Kunde möchte nämlich gerne wieder erkannt werden, wenn er das nächste Mal kommt. Haben wir ihn bei der letzten Begegnung richtig wahrgenommen, ist das Gedächtnis auch gerne zu dieser Meisterleistung bereit – aber eben nur dann.

In einer intakten internen Kundenbeziehung ist die Wahrnehmung des Mitarbeiters durch die Führung selbstverständlich; ebenso selbstverständlich ist es dann für ihn, den Kunden wahrzunehmen.

## Empathie

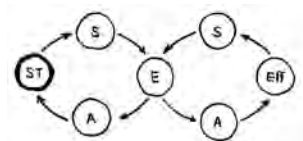
Dieser Begriff steht für Einfühlungsbereitschaft und Einfühlungsvermögen, eine Eigenschaft, die herausragende Verkäuferpersönlichkeiten immer schon hatten und die tatsächlich darüber entscheidet, wie „gut“ ein Verkäufer oder Dienstleister ist – beziehungsweise, als wie „gut“ er vom Kunden wahrgenommen wird...

Dazu braucht man aber glücklicherweise weder hellseherische Fähigkeiten noch eine besondere psychologische Ausbildung. Die Fähigkeit, sich einzufühlen, hat grundsätzlich jeder Mensch – entscheidend ist vielmehr die Bereitschaft dazu. Es handelt sich einfach um die Fähigkeit und die Bereitschaft, sich in die Rolle und die Position eines anderen Menschen hineinzusetzen und zu versuchen, die Welt aus seiner Sicht zu sehen. Das allerdings setzt voraus, dass die beiden anderen Voraussetzungen, nämlich Wertschätzung und Wahrnehmung, ebenfalls gegeben sind – nur dann kann ein solcher Perspektivenwechsel gelingen.

Die Bereitschaft, „in den Schuhen eines anderen zu gehen“, wie ein altes Sprichwort sagt, ermöglicht Identifikation mit seiner Situation, mit seinem Problem, mit seinen Gefühlen und die angemessene Reaktion darauf. Sie führt dazu, dass der Kunde sich verstanden fühlt und Vertrauen entwickelt. Vertrauen ist aber, wie bekannt, der Anfang von allem – auch und besonders der Anfang einer lebenslangen Kundenbeziehung, sowohl auf der direkten als auch auf der internen Ebene. In den Schuhen der Mitarbeiter zu gehen, ist daher auch eine wichtige Aufgabe für alle, die mit Führung zu tun haben.

***Begeisterte Mit-Unternehmer, die von der Strategie und den Sachfaktoren<sup>85</sup> ihres Unternehmens begeistert sind, entwickeln diese Fähigkeiten automatisch.***

<sup>85</sup> Siehe dazu auch Kapitel „Wirkungsfaktor Emotion“



## **Die klassische Seite des Verkaufs**

Über die klassische Seite des Verkaufs sind schon viele Bücher geschrieben worden, und es gibt viele gute Systeme auf dem Markt, mit denen der Beziehungsseite des Verkaufs die für das einzelne Unternehmen jeweils am besten geeignete Technik zur Seite gestellt werden kann. Von entscheidender Bedeutung ist es aber, die drei Phasen des klassischen Verkaufsgespräches mit der Beziehungsseite zu verknüpfen.

### **1. Die Kontaktphase**

Die Kontaktphase ist entscheidend für den weiteren Verlauf des Verkaufsgespräches. Hier ist die Einbindung der Beziehungsseite von grundlegender Bedeutung, geht es doch vor allem darum, eine positive Gesprächsatmosphäre, eine gleichwertige Gesprächsbasis und ein gemeinsames Interesse zu entwickeln. Besonders in dieser Phase ist der Verkäufer – egal, ob es sich um aktiven oder passiven Verkauf handelt – in seiner ganzen menschlichen Kompetenz gefordert. Denn der Kunde spürt sehr wohl, ob das Interesse des Verkäufers an seiner Person und seinem Problem echt ist oder nur vorgetäuscht, ob der Verkäufer ihm mit echter Wertschätzung oder mit erzwungener Höflichkeit begegnet, ob der Verkäufer ihn aufmerksam wahrnimmt oder dessen Wahrnehmung auf sich selber gerichtet ist und ob der Verkäufer sich in seine Lage versetzt oder aus seiner eigenen Sicht agiert.

### **2. Die Angebotsphase**

In der Angebotsphase geht es vor allem darum, den Bedarf des Kunden zu ermitteln, um die Preisermittlung, die Argumentation und die Klärung eventueller Einwände. Im Beziehungsverkauf geschieht das alles im Hinblick darauf, dem Kunden zu helfen, sein Leben (oder sein Geschäft) zu verbessern. Nicht, was wir gerne verkaufen würden, ist gefragt, sondern das, was dem Kunden am besten hilft, sein Problem zu lösen. Wir bieten ihm nichts an, wovon wir festgestellt haben, dass es sein Problem nicht löst, dass er es nicht braucht oder dass es seine Möglichkeiten übersteigt.

Nicht nur wir argumentieren, sondern auch wir beschäftigen uns in Partnerschaft mit dem Kunden ernsthaft mit seinen Argumenten und suchen gemeinsam mit ihm nach der optimalen Lösung, auch was Preis- und Zahlungsvereinbarungen betrifft. Wir machen den Kunden nicht zum König, dem wir uns in allen Punkten unterwerfen, nur um zum Abschluss zu kommen, sondern wir machen ihn zum Partner: Wir arbeiten gemeinsam mit ihm auf eine Lösung hin, die uns beide zum Gewinner macht. Wir wischen seine Einwände nicht vom Tisch, sondern betrachten sie von seiner Warte aus. Möglicherweise sind sie ja berechtigt... Aber auch dann gibt

es eine gemeinsame Lösung. Es geht nur darum, sie in einem konstruktivem Klima gegenseitiger Wertschätzung, mit aufmerksamer Wahrnehmung und der Sicht der Dinge aus dem Blickwinkel des Kunden zu finden.

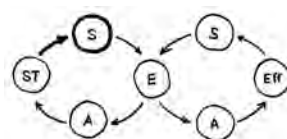
### 3. Die Abschlussphase

In der Abschlussphase können wir ernten, was wir gesät haben – ja, auch einen Verkaufsabschluss, im Idealfall aber viel mehr: Einen Kunden, der mehr als zufrieden, nämlich begeistert ist. Was oft vergessen wird, im Beziehungsverkauf aber niemals vergessen werden darf: Auch wenn wir vielleicht diesmal keinen Abschluss machen, können wir einen treuen Kunden gewonnen haben – vielleicht gerade deshalb...

Das heißt natürlich nicht, dass wir nicht das Recht haben, in dieser Phase Kaufsignale wahrzunehmen – im Gegenteil, das bedeutet nur, dass wir gute Beziehungsarbeit geleistet haben. Es bedeutet auch nicht, dass wir auf Zusatzverkäufe verzichten, wenn wir feststellen, dass der Kunde noch zusätzlichen Bedarf hat; die Voraussetzung ist allerdings: der Kunde hat echten Bedarf. Dann wird er auch dankbar sein, dass wir uns Gedanken darüber gemacht haben, ob er zum neuen Anzug eine passende Krawatte zu Hause hat oder ob er eine neue braucht, ob er zum gekauften Baumaterial auch das benötigte Werkzeug besitzt und so weiter und so fort. Verkaufen Sie niemals eine Lampe ohne die passende Glühlampe und niemals einen Funkwecker ohne Batterie! Versetzen Sie sich einfach in die Lage des Kunden, wenn er mit dem eben erworbenen, für ihn aber nutzlosen Gegenstand nach Hause kommt...

Ist der Abschluss gemacht, folgt die letzte Phase: die Verabschiedung. In den Schuhen des Kunden zu gehen heißt hier, sich zu vergewissern, dass er die gekaufte Ware auch problemlos nach Hause transportieren kann oder weiß, wann, wie und wo eine Dienstleistung erbracht wird. Haben Sie alle – und vor allem, die richtigen – Daten, die Sie brauchen, um sich mit ihm in Verbindung zu setzen? Gut, dann verabschieden Sie sich von ihm wie von einem Freund – denn, wenn Sie die Beziehungsseite beherzigt und den klassischen Verkauf partnerschaftlich gemacht haben, ist er jetzt einer. Ein Verkäufer, der sich schon abwendet, während er noch den Kassenbon überreicht, ist keiner, den der Kunde gerne wieder sehen möchte.

***Begeisterte Mit-Unternehmer werden so von Verkäufern zu echten Beziehungsmanagern.***



### ***Effiziente Aktivität bei der Erbringung der Dienstleistung***

Für die Erbringung der Dienstleistung gilt sinngemäß das gleiche wie für den Verkauf: Qualität der Dienstleistung + emotionale Beziehung = begeisterter Kunde.

Die Qualität der Dienstleistung ist natürlich wichtig; doch noch wichtiger als im Verkauf ist gerade bei der Erbringung der Dienstleistung die Beziehungsseite. Nichts kann für die Qualität der direkten Kundenbeziehung schlimmer sein, als wenn die Dienstleistung mit perfektem Beziehungsverkauf verkauft wurde, die Erbringung aber ausschließlich nach sachlichen Kriterien unter Vernachlässigung der emotionalen Seite erfolgt. Dann hat der Kunde zu Recht das Gefühl, dass hier etwas nicht mit rechten Dingen zugeht – und wird sich enttäuscht beim nächsten Mal einen anderen Dienstleister suchen...

Noch mehr als beim Beziehungsverkauf gilt es daher, bei der Erbringung der Dienstleistung in die Schuhe des Kunden zu schlüpfen, durch Gespräch und aufmerksames Zuhören in Interaktion mit ihm zu treten. Je komplexer die Dienstleistung, desto wichtiger ist die Beziehungsseite, damit eine langfristige, vertrauensvolle Kundenbeziehung aufgebaut werden kann. Oft ist die rein sachliche Qualität der Dienstleistung für den Kunden schwer zu erkennen, und so entscheidet die Beziehungsseite über eine gemeinsame Zukunft.

Dienstleistungsunternehmen tun also besonders gut daran, die Pflege der internen Kundenbeziehungen in den Mittelpunkt zu stellen, um verantwortungsbewusste, hoch motivierte Mitarbeiter zu haben, die die Wertschätzung, die ihnen entgegengebracht wird, auf ihre Kunden übertragen können.

### ***Effiziente Aktivität in der Beratung***

Der Begriff „Beratung“ ist in Verruf gekommen, seit es Mode geworden ist, Verkäufer als „Berater“ zu betiteln, und in den Köpfen vieler Kunden ist „Beratung“ zu einem Synonym für „Hardselling“ geworden. „Gratisberatung“ bedeutet heute für viele Kunden den Alptraum eines aufdringlichen Verkäufers, den sie so leicht nicht wieder loswerden.

Im Beziehungsverkauf empfiehlt es sich daher, Beratung gezielt einzusetzen. Alltägliche Gebrauchsgüter wie Fernseher oder Küchenmaschinen verlangen nicht nach intensiver Beratung. Gute Beziehungsverkäufer finden mittels Wahrnehmung und Empathie heraus, was der Kunde möchte, und finden von sich aus das richtige

Gerät. Genau das will der Kunde nämlich; er will nicht anhand einer endlosen Liste technischer Daten selber entscheiden müssen – er weiß, dass er damit überfordert ist.

Findet Beratung dennoch nach diesem Muster statt, ist die Gefahr groß, dass der „gut beratene“ Kunde mit Ihrer Aufstellung von Daten zur Konkurrenz geht, um dort das Gleiche zu einem günstigeren Preis zu bekommen.

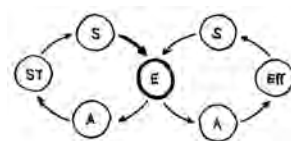
Ist ausführliche Beratung für die Kaufentscheidung wirklich erforderlich, zum Beispiel bei komplexen Produkten wie einer Kücheneinrichtung oder ähnlichem, empfiehlt es sich, diese Beratung kostenpflichtig anzubieten. Das befreit Sie von der Angst vor dem oben beschriebenen „Beratungsklau“ und den Kunden von dem Druck, auf Grund Ihrer Beratungsdienstleistung auch bei Ihnen kaufen zu müssen. Kauft er dennoch, können die Kosten für die Beratung ganz oder teilweise in den Preis eingerechnet werden. Das ist fair für beide Seiten und gut für die Beziehung: so mancher Kunde hat schon nie mehr ein Geschäft betreten, in dem er eine Beratung in Anspruch genommen, dann aber doch nicht gekauft hat.

### ***Effiziente Aktivität im Service***

Dass wir in einer Servicewüste leben, wagen wir zu bezweifeln – wir leben in einer Beziehungswüste. Es gibt genug standardisierten Service – aber viel zu wenig spontanen, aus dem Herzen kommenden. Service wird wohl überall erbracht; aber er ist lieblos, gedankenlos, beziehungslos. Wenn das bei Ihnen auch so ist, sollten Sie es ändern – der Kunde wird es Ihnen durch eine engere, loyalere Beziehung danken.

Bis jetzt sind Sie noch in jedem Restaurant bedient worden, oder? Wir auch. Aber oft genug werden wir so bedient, dass wir das Gefühl haben, wir wären besser gar nicht gekommen oder es wäre eine Gnade, dass wir überhaupt etwas zu essen und zu trinken bekommen – ja sogar, dass wir hinterher bezahlen dürfen. Dabei ist es nicht mehr Arbeit, dem Gast in die Augen zu schauen, wenn man mit ihm spricht, das Essen mit einem Lächeln zu servieren, die eine oder andere persönliche Bemerkung zu machen und das Trinkgeld mit einem Lächeln und einem Blickkontakt zu quittieren.

Wenn das nicht geschieht, fühlt sich der Kunde betrogen, egal, wie gut das Essen geschmeckt hat. Er erwartet auch einen adäquaten Service. Den hat er ja bekommen; ja, genau; in einer standardisierten, unpersönlichen, beziehungslosen Weise. Aber: Service lässt sich nur teilweise standardisieren; Service ist „Kundendienst“, also Dienst am Kunden, und jeder Kunde ist ein eigenständiges, einzigartiges Individuum.



So will er auch wahrgenommen und behandelt werden. Das aber kann man nicht standardisieren; das lässt sich nur erreichen, wenn der Mitarbeiter gelernt hat, den Kunden als menschliches Wesen zu achten und zu respektieren. Wie lernt er das? In erster Linie, indem er selber als Mensch geachtet und respektiert wird; in zweiter Linie tragen eine gute Führung, eine strategieorientierte Organisation und gute Arbeitsbedingungen dazu bei.

Wird eine Kundin in einer Baustoffhandlung mit mehreren hundert Kilogramm Fliesen allein gelassen, wird sie sich bis ans Ende ihrer Tage an diese Situation erinnern und das entsprechende Unternehmen in unangenehmer Erinnerung behalten (und meiden). Dabei wäre es so einfach gewesen, eine dankbare, begeisterte und treue Stammkundin zu gewinnen: ein Mitarbeiter, dessen Unternehmen über gute interne Beziehungen verfügt und der daher offen für die wirklichen Bedürfnisse seiner Kunden ist (die meist fernab von Qualität und Preis liegen), hätte sofort die Kundin und den Fliesenstapel in Relation (Beziehung) zueinander gesetzt und festgestellt, dass hier Hilfe Not tut. Und so hätte er von sich aus dafür gesorgt, dass die Fliesen von ihm persönlich oder von einer kräftigen Hilfskraft ins Auto der Dame geladen werden.

Arbeitsaufwand? 10 Minuten. Emotionale Beziehung? Hoch. Kundenbeziehung? Lebenslang...

Es geht auch hier wieder einmal nicht so sehr um die Sache; nicht so sehr um das Was, sondern viel mehr um das Wie. Dem Kunden eine endlos lange Liste an Serviceleistungen anzubieten, die dann im Bedarfsfall lieblos und beziehungslos abgearbeitet wird, macht wenig Sinn; der Kunde wird niemandem weiter erzählen, wie viele Serviceleistungen Sie ihm versprochen haben; er wird nur von der einen erzählen, die er in Anspruch genommen hat.

Auch hier gilt: 80 Prozent sind genug. Lieber weniger Service anbieten, den jedoch so erfüllen, dass er einer emotionalen Beziehung würdig ist und so die Positionierung unterstützt.

### ***Effiziente Aktivität im Reklamationsfall***

Kein Kunde ist treuer als einer, dessen Reklamation zu seiner Begeisterung erledigt wurde – dieser Satz ist längst eine Binsenweisheit für alle Verkäufer. Dennoch werden gerade im Reklamationsfall immer wieder verheerende Fehler gemacht, die die Kundenbeziehung meist abrupt beenden – und dazu noch einen schalen Nachgeschmack auf beiden Seiten hinterlassen.



Warum?

Verehrte Leserin, geschätzter Leser, Sie haben es längst erraten: Das Problem liegt in der Emotion. Denn eine Reklamation ist eine höchst emotionsgeladene Angelegenheit – sowohl für den Kunden als auch für den Verkäufer.

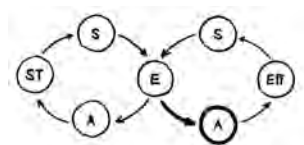
Was bewegt den Kunden im Reklamationsfall?

Nun, er ist enttäuscht, verärgert und frustriert. Er hat etwas gekauft, das er braucht, und nun funktioniert es nicht, oder eine Dienstleistung in Anspruch genommen, die sein Problem nicht gelöst hat. Er sieht sich überdies gezwungen, Zeit zu investieren und Unannehmlichkeiten in Kauf zu nehmen, um die Reklamation einzuleiten. Das ist aber noch nicht alles: Seine Erfahrung hat ihn gelehrt, dass der Mitarbeiter, den er mit seinem Problem konfrontiert, alles tun wird, um die Schuld auf ihn abzuwälzen oder sonst einen Grund finden, warum die Reklamation nicht positiv behandelt werden kann: Zeitverzug, mangelnde Unterlagen, Manipulation an einem Gerät oder die unvermeidliche Frage nach der unbeschädigten Originalverpackung. Deshalb ist er schon von vorneherein auf eine Konfrontation eingestellt und aggressionsbereit.

Der Mitarbeiter aber hat ebenfalls ein Problem: Im Falle einer berechtigten Reklamation weiß er, dass er oder ein Kollege einen Fehler gemacht hat, den er nun seinem Vorgesetzten eingestehen muss. Oder er muss sich mit einem Lieferanten herumschlagen und nun seinerseits reklamieren, mit viel Aufwand und zweifelhaftem Ergebnis. Sollte sich gar herausstellen, dass die Reklamation ungerechtfertigt ist, muss er dies dem Kunden klar machen, was schwierig sein dürfte, und die Begründung argumentieren. All das, während womöglich schon ein anderer Kunde auf Bedienung wartet... So darf man sich nicht wundern, wenn Mitarbeiter im Reklamationsfall gestresst reagieren.

Die Ausgangssituation ist also denkbar ungünstig. Nicht aber für Beziehungsmanager, also Mitarbeiter, die durch ihre eigene Begeisterung zu verantwortungsbewussten Mit-Unternehmern geworden sind:

- Beziehungsmanager wissen, dass es nicht um Schuld geht, sondern nur um die Sache. Deshalb versuchen sie weder, die Schuld auf den Kunden noch auf einen Kollegen, die Zentrale, den Lieferanten oder wen auch immer abzuwälzen.
- Beziehungsmanager wissen, dass Vorgesetzte und Geschäftsführung hinter ihnen stehen, auch wenn sie einen Fehler gemacht haben sollten.
- Beziehungsmanager übernehmen Verantwortung und wissen, dass sie das auch dürfen.



- Beziehungsmanager wissen, dass der Kunde nur sein Problem gelöst haben möchte, sonst nichts.
- Beziehungsmanager wissen, dass die Beziehung wichtiger ist als die Sache.
- Beziehungsmanager wissen, dass eine gut bearbeitete Reklamation wichtiger ist als der nächste, wartende Kunde.
- Beziehungsmanager wissen, dass ein begeisterter Kunde es allemal wert ist, die Kosten einer Reklamation schlimmstenfalls auch einmal auf die Kappe des Unternehmens zu nehmen und dass sie das nötige Pouvoir<sup>86</sup> dafür haben.

Deshalb heißt die Devise für Beziehungsmanager im Reklamationsfall:

Jede Reklamation ist grundsätzlich sofort und positiv zu erledigen. Niemals darf der Kunde beschuldigt oder verdächtigt werden, den Mangel selbst herbeigeführt zu haben! Wenn irgend möglich, wird sofort für Ersatz gesorgt, vorzugsweise durch die gleiche, makellose Ware (von deren Funktionstüchtigkeit wir uns persönlich überzeugen!) oder, wenn das nicht möglich ist, durch eine gleichwertige andere Ware, oder wenn auch das nicht möglich ist – aber nur dann – durch Rückerstattung des Kaufpreises. Denn letztere ist nur ein technischer Ausgleich, löst aber das Problem des Kunden nicht. Das alles mit Wertschätzung, Wahrnehmung und Empathie.

Denn wenn unser neu gekaufter Computer streikt, möchten wir selbstverständlich, dass unsere Reklamation ordnungsgemäß abgewickelt wird und wir so schnell wie möglich einen neuen bekommen; es schadet jedoch nicht, wenn der Servicemitarbeiter uns auch noch schnell, kompetent und freundlich mit Rat und Tat zur Seite steht, Verständnis für unseren Ärger zeigt und sich persönlich für die Wiedergutmachung des Schadens einsetzt. Wenn das der Fall ist, schweben wir wie auf Wolken aus dem Geschäft – und das, obwohl wir eigentlich jede Menge Ärger hatten! Wir hätten ja einfach nur das Geld zurückbekommen können und würden jetzt trotzdem ohne Computer dastehen...

Übrigens: Geiz-ist-geil-Positionen machen das oben angeführte überflüssig. Aber dann sollten Sie wirklich einen verdammt guten Preis haben...

### ***Effiziente Aktivität in der Stammkundenpflege***

In der Pflege der Stammkundenbeziehung gibt es Maßnahmen, die für die „Zufriedenheit“ des Kunden unverzichtbar sind: So gibt es die berühmten „Kopfwehtage“,

<sup>86</sup> Pouvoir das; -s, -s <lat.-vulgärlat.-fr.>: (österr.) Handlungs-, Verhandlungsvollmacht

also Tage, die, wenn sie vergessen werden, in einer privaten Beziehung „Kopfschmerzen“ bereiten – Geburtstage fallen in diese Kategorie. Dass Stammkunden zum Geburtstag gratuliert wird, gehört einfach zum guten Ton in der Beziehung, sollte selbstverständlich sein und freut den Kunden zwar, reißt ihn aber noch nicht vom Hocker.

Ist der Kunde denn so anspruchsvoll? Nein, aber Maßnahmen, die er erwartet und die erwartungsgemäß eintreten, machen ihn nur „zufrieden“ – das Ergebnis seiner Kopfrechnung ist also wieder einmal Null<sup>87</sup>. Wenn also unzählige Firmen im Rahmen ihrer Kundenbindungsprogramme dem Kunden zum Geburtstag gratulieren und ihm dabei Vorteile versprechen, wenn er bald wieder zu ihnen kommt, entlockt ihm das längst keine emotionale Reaktion mehr.

Weihnachts-, Oster- und sonstige Feiertagsgrüße fallen in die gleiche Kategorie: sie sind unverzichtbare Hygienemaßnahmen, nicht weniger, aber auch nicht mehr.

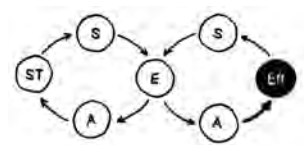
Verblüffen wir also unseren Kunden, indem wir von uns aus Maßnahmen treffen, die er nicht oder nicht so oder nicht in dieser Kombination kennt und daher auch nicht erwartet.

Amerikaner zum Beispiel sind keineswegs verblüfft, wenn ihnen an der Kasse ein freundlicher Mitarbeiter die Einkäufe in eine Tüte (die natürlich nichts kostet) packt und diese auch noch ins Auto trägt. In Amerika ist das Standard, und der Kunde ist zwar zufrieden, denkt sich aber nichts Besonderes dabei. Verblüfft hingegen sind Europäer, die das erste Mal Amerika besuchen: Für sie ist diese Maßnahme verblüffend, kennen sie doch aus Europa ein Szenario, in dem sie an der Kasse hastig und vom nächsten Kunden bedrängt ihre Siebensachen selber einsammeln und auch selber ins Auto schleppen müssen.

Genau darum geht es bei der Stammkundenpflege: Wir müssen unsere Kunden verblüffen. *Beeindrucken* wir also unseren Kunden mit verblüffenden Maßnahmen, mit denen er nicht rechnet. So hinterlässt unser Unternehmen im wahrsten Sinn des Wortes einen „bleibenden Eindruck“ bei ihm.

Nur dann ist das Ergebnis seiner Kopfrechnung positiv und bewirkt, dass unser Unternehmen ihm in angenehmer Erinnerung bleibt – mit der Folge, dass er gerne immer wieder von sich aus zu uns kommt und uns aktiv weiter empfiehlt.

<sup>87</sup> Siehe auch Kapitel „Das System BeziehungsFlow, das fünfte Prinzip: Das Prinzip der Erwartung“



Das Zauberwort heißt: „*Von sich aus*“. Mit-Unternehmer, die von sich aus beeindruckende Maßnahmen zur Beziehungspflege setzen, die der Kunde nicht oder nicht so erwartet, sind ein unschätzbare Wert für jedes Unternehmen. Dazu müssen sie sich nicht nur in einer emotionalen Situation befinden, die es ihnen ermöglicht, den Kunden wahrzunehmen und sich in seine Lage zu versetzen, sondern sie müssen auch von der Führung mit Eigenverantwortung und Vertrauen in ihre persönliche Lösungskompetenz ausgestattet sein. Das ist dann der Fall, wenn die interne Kundenbeziehung auf Grund übereinstimmender Werte (Vision, Mission, Leitbild, Unternehmenskultur, Strategie, Positionierung) und optimierter Sachfaktoren (Führung, Organisation, Kommunikation), stabil und tragfähig ist.

Stellen Sie sich vor, Sie haben eben in einem beliebigen Baumarkt mehrere Säcke Blumenerde gekauft. Vor Ihrem inneren Auge erstreckt sich jetzt die Aussicht auf den Weg bis zu Ihrem Auto und darauf, die schweren Säcke in den Kofferraum Ihres Autos hieven zu müssen. Nun können Sie sich entscheiden, sich entweder schweigend allein abzumühen oder um Hilfe zu bitten. Im ersteren Fall haben Sie zweifellos die entsprechenden Erfahrungen gemacht; im zweiten, falls Ihrer Bitte nachgekommen wird, sind Sie „zufrieden“: Sie haben gefragt, und Ihre Erwartung wurde erfüllt. Wenn aber die Kassiererin nach einem Blick auf die Säcke lächelnd sagt: „Oh, die schweren Säcke, Sie brauchen sicher Hilfe, ich rufe Ihnen jemanden, der sie Ihnen ins Auto trägt“, sind Sie verblüfft: Sie fühlen sich als Mensch mit Ihren Bedürfnissen wahrgenommen. Das *beeindruckt* Sie. Das ist eine Form von Liebe – und Liebe trifft mitten ins Herz.

Beispiele für solche aus dem Herzen kommenden und ins Herz gehende Beziehungspflegemaßnahmen gibt es viele: Die Verkäuferin eines Textilgeschäftes, die den bevorzugten Stil ihrer Kundinnen kennt und sie *von sich aus* anruft, wenn sie ein Stück hereinbekommt, dass diesem genau entspricht; die Autowerkstätte, die das Auto des Kunden nach der Reparatur *von sich aus* wäscht, um die Spuren der Arbeiten zu entfernen oder das liegen gebliebene Fahrzeug *von sich aus* selber in die Werkstatt schleppt; der Arzt, der *von sich aus* an die nächste Teilimpfung erinnert und so weiter und so fort.

Alle diese Maßnahmen kosten nicht viel, sind aber für die Beziehungspflege von immensem Wert. Sie zeigen nämlich dem Kunden, dass wir uns ernsthaft für ihn und für das, was ihm wichtig ist, interessieren. Unter dem Strich seiner Kopfrechung<sup>88</sup> steht dann ein dickes Plus: Er ist begeistert, verblüfft, *beeindruckt*. Er entwickelt eine

---

<sup>88</sup> Siehe auch Kapitel „Das System BeziehungsFlow, das fünfte Prinzip: Das Prinzip der Erwartung“

emotionale Beziehung zum Unternehmen, kommt gerne immer wieder und spricht begeistert über uns.

Und das ist von entscheidender Bedeutung für den langfristigen Unternehmenserfolg und bestimmt alle Aktivitäten entlang der Ebene der direkten Kundenbeziehungen.

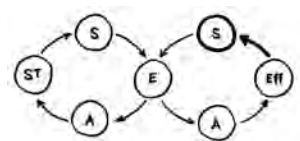
In einem Artikel von Presstext Austria<sup>89</sup> lesen wir dazu folgendes:

*„Wissenschaftler, Marketingexperten und Trendforscher sind sich einig: Die Bedeutung der Dienstleistungen wird in den nächsten Jahren weiter zunehmen. Immer mehr Unternehmen richten dabei ihren Fokus auf die kontinuierliche Verbesserung der Kundenzufriedenheit. Gute Produkte allein reichen demnach nicht mehr aus, um Kunden zu binden und sich vom Wettbewerber abzusetzen. „Es geht darum, das Vertrauen des Kunden zu gewinnen“, erklärt Parveen Bansal, Analyst des Marktforschungsunternehmens IDC <http://www.idc.de>, das gerade eine Studie über die Prioritäten europäischer Banken veröffentlicht hat. Die Kundenzufriedenheit rangierte dabei unter den Top drei.*

*„Die persönliche, individuelle Ansprache des Kunden ist für uns ein Schlüssel erfolgreicher Kundenbetreuung und Kundenbindung in der Zukunft“, schreibt Bruno Weisshaupt in seinem Buch „Systeminnovation“ und trifft damit den Punkt. (Nextiraone <http://www.nextiraone.de>, Service Provider für Informationstechnik und Telekommunikation).*

*Die Weiterempfehlung ist auch für Genesys Vice President Michael-Maria Bommer <http://www.genesyslab.com> ein entscheidender Faktor im Marketing, um die Kundenloyalität zu messen und entsprechend im Kundenservice zu reagieren. „Unternehmen mit den loyalsten Kunden wachsen mehr als doppelt so stark wie die Wettbewerber – und sind zugleich profitabler“, betont Bommer. In den besten Firmen, die der Managementberater Frederick F. Reichheld analysiert habe, seien Empfehlungen bestehender Kunden die größte Quelle neuer Kunden gewesen. Alle Aktivitäten müssten deshalb darauf ausgerichtet sein, aus Kunden loyale Empfehler zu machen.“*

<sup>89</sup> Quelle: [pte070330012,pte.monitor:finanz,bankUnternehmen/Finanzen, Handel/Dienstleistungen, Frankfurt am Main/Stuttgart, pte/30.03.2007/10:30](http://pte070330012.pte.monitor:finanz,bankUnternehmen/Finanzen, Handel/Dienstleistungen, Frankfurt am Main/Stuttgart, pte/30.03.2007/10:30)



## **Zusammenfassung**

### **Wirkungsfaktor auf Unternehmensebene Nr. 4: Aktivität**

Die richtige Strategie, optimierte Sachfaktoren und die daraus resultierenden positiven Emotionen auf der Ebene der internen Kundenbeziehungen erzeugen daher gemeinsam den Kraftstoff *Aktivität* für die Beziehung zum externen Kunden.

#### **Begeisterte Mitunternehmer**

- Sie werden **von sich aus** aktiv und erfüllen ihre Multiplikatorfunktion.
- Sie unterstützen **von sich aus** die Positionierung und die Sachfaktoren des Unternehmens.
- Sie geben ihre Freude und ihre Begeisterung **von sich aus** an die externen Kunden weiter.

Sie sind also von sich aus zu Unternehmern im Unternehmen, zu echten „Mitunternehmern“ geworden.

#### **Mit der richtigen Aktivität an die Spitze**

*Die richtigen Aktivitäten richtig tun = Effizienz  
(optimale Wirkung mit möglichst geringem Mitteleinsatz)*

#### **Die richtige Aktivität auf der Ebene der Öffentlichen Kundenbeziehungen**

Öffentliche Beziehungsarbeit ist notwendig, um eine Position in den Köpfen der Kunden zu besetzen. Dabei ist es gleichgültig, ob diese Position regional oder überregional besetzt werden soll. Das Prinzip bleibt dasselbe. Die Effizienz der Kundenbeziehungen wird von der kürzesten Seite des Kundenbeziehungsdreiecks beschränkt. Es ist also notwendig im wahrsten Sinne des Wortes, auf dieser Ebene lieber früher als später aktiv zu werden.

#### **Die richtige Aktivität auf der Ebene der direkten Kundenbeziehungen**

Alle Aktivitäten, bei denen Sie dem Kunden persönlich begegnen, mit ihm telefonieren oder schriftlich kommunizieren, gestalten diese Ebene des Beziehungsdreiecks und bestimmen deren Qualität. Begeisterte Mit-Unternehmer werden von Verkäufern zu echten Beziehungsmanagern. Beziehungsverkauf verknüpft klassische Verkaufstechniken und emotionale Beziehung miteinander. So geben wir dem Kunden die notwendige Orientierung, die er sich auch wünscht, und an Stelle einer „Pseudobeziehung“ tritt eine echte Beziehung mit zuverlässigem Zukunftspotential.

## Ergebnisfaktor: Beziehungs-Effizienz

**„Es ist sinnlos zu sagen: Wir tun unser Bestes. Es muss dir gelingen, das zu tun, was erforderlich ist.“**

**Sir Winston Churchill**

*„Die besten Unternehmen sind jene, die häufiger als andere das Richtige tun (Effektivität) und das Richtige außerdem noch besser als andere tun (Effizienz).“*

Philip Kotler<sup>90</sup>

Im BeziehungsFlow bedeutet das:

**Die richtigen Aktivitäten richtig tun = Effizienz**

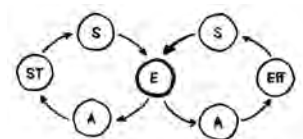
**(optimale Wirkung mit möglichst geringem Mitteleinsatz)**

Wenn Sie in Ihrem Unternehmen das Richtige tun, und das auch noch auf die richtige Weise, entsteht Beziehungs-Effizienz: Ihre Kundenbeziehungen werden wirksam, Ihr Unternehmen erzeugt Wirkung auf dem Markt.

Das „Richtige“, das zu tun ist, geben die ersten drei Wirkungsfaktoren des BeziehungsFlow vor: Sie brauchen eine klare, einzigartige, langfristig angelegte Strategie und deren Kommunikation in der Positionierung; Sie brauchen optimale Sachfaktoren (Führung, Organisation, Information, Kommunikation, Produkte/Dienstleistungen, Preis), die Ihre Strategie bestmöglich unterstützen. Strategie und Sachfaktoren bewirken gemeinsam positive Emotion innerhalb des Unternehmens; Ihre MitarbeiterInnen werden zu engagierten Mit-UnternehmerInnen, die sich mit Begeisterung für das Unternehmen einsetzen. Diese Begeisterung kann nun in die richtigen Aktivitäten fließen („richtig tun“). Erst dann erreichen Sie Beziehungs-Effizienz und damit für das Unternehmen wirksame Kundenbeziehungen.

Eine gute Strategie und Positionierung machen ein Unternehmen für sich genommen noch nicht erfolgreich; ebensowenig tun dies optimale Sachfaktoren für sich allein. Auch Motivation der MitarbeiterInnen, um positive Emotion zu erzeugen, bringt Sie für sich allein nicht wirklich vorwärts; und ganz besonders tut es hektische Aktivität nicht: das würde nämlich nur bedeuten, dass Sie und Ihr Team härter denn je arbeiten müssen.

<sup>90</sup> Philip Kotler, *Marketing-Management. Analyse, Planung und Verwirklichung*, Pearson Studium; Auflage: 10., überarb. u. aktualis. A. (November 2005), ISBN-10: 3827372046, ISBN-13: 978-3827372048



Verehrte Leserin, geschätzter Leser, Sie sehen also, es geht auch hier wieder um Ganzheit, um das Prinzip des „Sowohl als auch“ im BeziehungsFlow. Jedes Unternehmen ist für sich genommen ein komplexes System; erinnern Sie sich an das Beispiel mit dem Wasserhahn! Drehen Sie immer nur an einer Schraube, egal an welcher, wird das Ergebnis nie das gewünschte sein.

Beziehungs-Effizienz ist das Resultat aus den Wirkungsfaktoren des BeziehungsFlow auf der Unternehmensebene:

$$\text{Strategie} + (\text{Sachfaktoren} + \text{Emotion} + \text{Aktivität}) = \text{Effizienz}$$

### *Kampf dem Engpass*

Um die Wirkungsfaktoren des BeziehungsFlow ins Optimum zu bringen und dadurch Beziehungs-Effizienz zu erreichen, ist es notwendig, alle Engpässe entlang des Beziehungsdreiecks zu beseitigen (siehe „Die 7 unumstößlichen Prinzipien des BeziehungsFlow, Das Prinzip des Minimums“).

#### **Engpass 1: Fehlende oder schwache Strategie**

Fragen Sie sich: Wie steht es um die Strategie meines Unternehmens? Ist sie einzigartig und in einer klaren Positionierung formuliert, oder ist sie schwach (nachahmbar), oder fehlt sie vielleicht ganz? Wissen wir, wo wir als Unternehmen in 15 Jahren stehen wollen (Vision)? Wissen alle im Unternehmen, was genau wir für unsere Zielgruppe tun und erreichen wollen, in welcher Weise wir dazu beitragen wollen, dass es dem Kunden besser geht (B2C) oder dass der Kunde selbst bessere Geschäfte macht (B2B) (Mission)? Gibt es klar formulierte, gemeinsame Werte im Unternehmen? Werden diese Werte auch in der Praxis gelebt, oder stehen Sie nur auf einem Blatt Papier?

Wenn Sie nicht alle Fragen mit „JA“ beantworten können, haben Sie es beim Wirkungsfaktor Strategie mit einem Engpass zu tun und noch wichtige Hausaufgaben zu erledigen.

#### **Engpass 2: Mangelhafte öffentliche Kundenbeziehung**

Schauen Sie genau hin: Wie steht es um Ihre strategische Kommunikation? Kommunizieren Sie überhaupt mit der Öffentlichkeit, und wenn ja, mit welchen Medien, und, noch viel wichtiger, mit welcher Botschaft? Denn zu Weihnachten ein Inserat zu schalten, in dem Sie Ihren KundInnen für deren Treue danken, ist noch keine



strategische Kommunikation; ebenso wenig ist dies das Verschicken von Prospekten oder Flugblättern anlässlich von Messen, Abverkäufen und Ähnlichem mehr. Kennen Ihre MitarbeiterInnen die Botschaft Ihres Unternehmens ganz genau, so genau, dass sie diese richtig an die KundInnen weitergeben können? Wenn nicht: Achtung, Engpass!

### **Engpass 3: Mangelhafte Interne Kundenbeziehung**

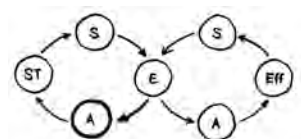
Ohne klare Strategie und Positionierung und/oder mit Mängeln bei den Sachfaktoren (Führung, Organisation, Information, Kommunikation) ist auch die interne Kundenbeziehung mangelhaft. Dann verbrauchen Sie viel Energie für die stetige „Motivierung“ Ihrer MitarbeiterInnen, und Reibungsverluste durch Konflikte und Machtspiele sind an der Tagesordnung. Statt die richtigen Aktivitäten zu setzen, liegen sich die MitarbeiterInnen in den Haaren, und der Kunde ist Nebensache. So können Ihre Kundenbeziehungen natürlich keine Wirkung entfalten, und die Effizienz liegt in weiter Ferne. Sollten Sie hier einen Engpass orten: Zurück an den Start! Die interne Kundenbeziehung ist, wie Sie sich sicher noch erinnern, von der Strategie und den Sachfaktoren abhängig. Ist sie schlecht, ist die Energie, die Sie einsetzen, um sie zu verbessern, vergeudet, wenn nicht gleichzeitig die Strategie und die Sachfaktoren verbessert werden.

### **Engpass 4: Mangelhafte direkte Kundenbeziehung**

Auch mangelhafte direkte Kundenbeziehungen sind die direkte Folge von Schwächen bei den Wirkungsfaktoren Strategie und Sachfaktoren. Denn diese Faktoren wirken in der internen Kundenbeziehung als emotionale Motivatoren bzw. Hygienefaktoren (siehe Kapitel 7, „Wirkungsfaktor Emotion“). Nur wenn diese Faktoren im Optimum sind, ist es den VerkaufsmitarbeiterInnen möglich, jene von innen kommende Begeisterung zu entwickeln, die für aktiven Beziehungsverkauf unerlässlich ist.

Gibt es hier einen Engpass, so empfiehlt es sich, statt teurer Verkaufsschulungen und ständiger von außen kommender Motivierung bei der Strategie und den Sachfaktoren anzusetzen, um Energie durch positive Emotion zu mobilisieren. Denn jetzt geht es ums Tun, nach dem Motto: „*Es gibt nichts Gutes, außer man tut es!*“ (Goethe).

Gibt es dann immer noch Mängel in der direkten Kundenbeziehung, machen Schulungen in dieser Disziplin einen Sinn, denn dann mangelt es zusätzlich auch noch am richtigen Handwerkszeug.



## ***Kampf den Übertreibungen***

Was für die Engpässe gilt, gilt umgekehrt auch für Übertreibungen; denn hier wird das Gesetz des abnehmenden Ertragszuwachses wirksam (siehe „Die 7 unumstößlichen Prinzipien des BeziehungsFlow, Das Prinzip des Optimums“).

Unternehmen der mittelständischen Wirtschaft neigen dazu, der direkten Kundenbeziehung zuviel Bedeutung zu zu messen. Damit meinen sie aber die *persönliche* Kundenbeziehung zwischen der Person des Kunden und der Person im Verkauf oder in der Dienstleistung. Weil diese Beziehung als allein selig machendes Instrument bewertet wird, wird hier oft übertrieben. Damit wird aber Energie an der falschen Stelle investiert, wenn nicht gleichzeitig auch alle anderen Faktoren ins Optimum gebracht werden.

Es ist allgemein bekannt, dass die „Greißler“, also kleine regionale Gemischtwarenhändler, eine besonders intensive persönliche Beziehung zu ihren Kunden hatten – ja, hatten, denn sie sind trotzdem fast völlig ausgestorben. Dieses Beispiel zeigt drastisch, dass eine gute *persönliche* Kundenbeziehung noch lange keine *effiziente* Kundenbeziehung ist – und damit auch keine Wettbewerbsfähigkeit gegeben ist. Im Gegenteil, die „direkte (persönliche) Kundenbeziehung“ ist für sich allein ein völlig untaugliches Instrument, um Beziehungs-Effizienz zu erreichen, wie das Greißlersterben eindrucksvoll beweist. Eine Überbewertung ist also um jeden Preis zu vermeiden.

## ***Wertsteigerung versus Wettbewerbsfähigkeit***

Der Begriff „Effizienz“ ist in den letzten Jahrzehnten immer wieder heiß diskutiert und zum Teil auch arg in Mitleidenschaft gezogen worden.

In den 90er Jahren des vergangenen Jahrhunderts definierte der Begriff „Effizienz“ die Gewinnmaximierung, und zwar ausschließlich aus der Sicht der Shareholder (Aktionäre). Die Steigerung des Unternehmenswertes und die Interessen der Aktionäre stehen beim Shareholder-Value-Managementansatz, der auf Alfred Rappaport<sup>91</sup>

---

<sup>91</sup> Alfred Rappaport (\* 1932) ist ein US-amerikanischer Wirtschaftswissenschaftler. Er lehrte zuletzt an der Northwestern University, J.L. Kellogg School of Management und stand der Alcar Group Inc. vor. Er hat gemeinsam mit Joel Stern den Shareholder-Value-Ansatz entwickelt und diverse Bücher zu diesem Thema verfasst. Inzwischen ist er emeritiert und lebt in La Jolla, Kalifornien. Literatur: Shareholder Value, Schäffer-Poeschel Verlag; Auflage: 2., vollst. überarb. u. aktualis. A. (Januar 1999), ISBN-10: 3791013742, ISBN-13: 978-3791013749

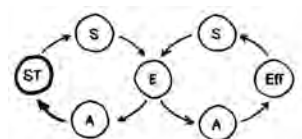
zurückgeht, im absoluten Mittelpunkt. Effizienz wurde als möglichst hohe Wertsteigerung in möglichst kurzer Zeit verstanden, um die Erträge der Aktionäre (Shareholder = Teilhaber) zu maximieren. Bei diesem Ansatz bleiben allerdings die Interessen der MitarbeiterInnen, der KundInnen und der Umwelt auf der Strecke. Die Wertsteigerung ist kurzfristig und erhöht auf Dauer die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens nicht. Der rauschende Internetboom der 90er Jahre mit unglaublichen Aktienkurssteigerungen ist uns wahrscheinlich noch allen in Erinnerung, ebenso der kurz darauf folgende vernichtende Zusammenbruch der Internetaktien.

Wieder andere verstehen unter Effizienz das Maximieren des Wertes pro Kunden (Customer Value Management); das Mittel der Wahl ist der Einsatz von CRM<sup>92</sup> in Verbindung mit Kundenbindungsprogrammen und Stammkundenvorteilen. Dieser Ansatz stellt den Höhepunkt der Kundenorientierung dar: Alle Anstrengungen werden auf den Kunden ausgerichtet. Zunächst erscheint das logisch. Wenn aber ausschließlich der Kunde im Brennpunkt aller Aktivitäten steht, wo bleibt dann das Unternehmen, wo bleiben die MitarbeiterInnen, wo bleibt die Umwelt, und so fort? Darüber hinaus besteht auch die Gefahr, die Kostenkontrolle zu verlieren; Kundenbindungsprogramme verursachen hohe Kosten, wobei der Erfolg ungewiss ist. Dadurch wird die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens nicht gerade gesteigert; oft genug tritt mittel- und langfristig das Gegenteil ein.

Heute ist Corporate Social Responsibility (CSR) gefragt – verantwortliches unternehmerisches Handeln im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung: Ein Unternehmen ist dann wertvoll, wenn es so agiert, dass alle Stakeholder – Kunden, Mitarbeiter, Umwelt, Gemeinwesen etc. – von der Unternehmenstätigkeit profitieren.

Auf Basis dieser Anforderungen definiert der BeziehungsFlow den Begriff „Effizienz“ neu. Ohne den Shareholder Value und den Customer Value zu vernachlässigen, setzt er Effizienz in klaren Bezug zur Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens. Wettbewerbsfähig wird ein Unternehmen durch eine klare Unterscheidung vom Wettbewerb (einzigartige Strategie) in Verbindung mit optimalen Sachfaktoren (Führung, Organisation, Information, Kommunikation, Produkt, Preis), begeisterten, verantwortungsbewussten MitarbeiterInnen (Emotion) und den daraus resultierenden richtigen Aktivitäten (Aktivität) in Richtung des externen Kunden. Je höher die Beziehungs-Effizienz, desto höher ist auch die Wettbewerbsfähigkeit. Wettbewerbsfähigkeit aber ist für nachhaltiges, verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln eine Grundvoraussetzung.

<sup>92</sup> Sie Kapitel Sachfaktoren!



Eine hohe Beziehungs-Effizienz im BeziehungsFlow bewirkt eine nachhaltige Customer-Value-Steigerung durch emotionalen Mehrwert (Siehe Kapitel „Wirkungsfaktor Aktivität“) und dadurch stabile, langfristige Kundenbeziehungen, also einen hohen Customer Lifetime Value<sup>93</sup>. Das steigert natürlich auch den (rechnerischen) Wert des Unternehmens; das wiederum bedeutet mehr Mittel für die Sicherung bestehender Arbeitsplätze und die Schaffung von neuen. Das Unternehmen ist zukunftsfähig und trägt aktiv zum regionalen Wohlstand bei. Sichere regionale Arbeitsplätze aber entlasten auch die Umwelt – wer auswärts pendeln muss, trägt zwangsweise zum Verbrauch von Ressourcen und zur Verschmutzung der Umwelt bei.

### ***100 % Wettbewerbsfähigkeit mit 80 % Einsatz***

Darüber hinaus aber bedeutet hohe Beziehungs-Effizienz, dass plötzlich auch innerhalb des Unternehmens alles leichter geht und mehr Spaß macht. Die in vielen Unternehmen üblichen Machtkämpfe, bedingt durch mangelhafte Führung und unklare Organisationsstrukturen, werden minimiert; so werden Reibungsverluste vermindert, die dadurch gewonnene Energie kann in konstruktive Aktivitäten fließen. Wenn wir es auch anfangs noch nicht glauben konnten, so stellen wir jetzt fest, dass 80 % tatsächlich genug sind: Die Fokussierung der Energie auf ein klares strategisches Umsetzungskonzept spart Kraft, Zeit und Geld.

Der positive Wirkungskreislauf, der durch hohe Beziehungs-Effizienz in Gang gesetzt wird, bewirkt nun auch auf der Kundenseite Positives: wir merken, dass wir weniger materielle Anreize einsetzen müssen, um mehr und loyalere Kunden zu haben. Wir kommen nun auch ohne teure Kundenbindungsmaßnahmen aus, wenn wir es wollen; verzichten wir nicht darauf, so stellen wir fest, dass sie endlich erfolgreich sind und die Kunden tatsächlich wieder kommen, was bisher nicht in diesem Ausmaß der Fall war. Und nicht nur das: auch der Preisdruck lässt nach, die Kunden bewerten die Preise nicht mehr als einziges Kriterium für die Entscheidung, bei uns zu kaufen oder mit uns zusammen zu arbeiten wie bisher.

---

<sup>93</sup> Der „Customer Lifetime Value“ bezeichnet den Gewinn, den ein Unternehmen mit einem Kunden über die Dauer der gesamten Kundenbeziehung erzielt.

## **Zusammenfassung**

### **Ergebnisfaktor: Beziehungs-Effizienz**

*Die richtigen Aktivitäten richtig tun = Effizienz*

*(optimale Wirkung mit möglichst geringem Mitteleinsatz)*

Wenn Sie in Ihrem Unternehmen das Richtige tun, und das auch noch auf die richtige Weise, entsteht Beziehungs-Effizienz: Ihre Kundenbeziehungen werden wirksam, Ihr Unternehmen erzeugt Wirkung auf dem Markt.

### **Kampf dem Engpass**

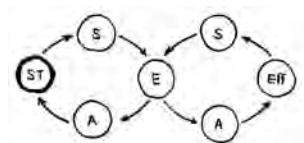
Engpässe bei der Strategie, bei der Öffentlichen Kundenbeziehung, bei der Internen Kundenbeziehung oder bei der direkten Kundenbeziehung verhindern bzw. verringern die Beziehungs-Effizienz.

### **Wertsteigerung versus Wettbewerbsfähigkeit**

Im BeziehungsFlow definiert der Begriff „Effizienz“ den Grad der Wirkung von Kundenbeziehungen und stellt ihn in klaren Bezug zur Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens. Erhöhte Wettbewerbsfähigkeit steigert auch den rechnerischen Unternehmenswert.

### **Hohe Beziehungs-Effizienz bedeutet daher für das Unternehmen:**

- Loyale Mitarbeiter, die Höchstleistung bringen
- Stammkunden, die sich immer wieder aktiv für uns entscheiden
- Einfachere Gewinnung von Neukunden
- Höhere Erträge
- Höhere Wettbewerbsfähigkeit
- Zukunftsfähiges, nachhaltiges Wirtschaften in sozialer Verantwortlichkeit



# Die Ergebnisfaktoren des BeziehungsFlow auf der Kundenebene

## Ergebnisfaktor auf der Kundenebene Nr 1: Sachfaktoren

### *Das Prinzip der Erwartung*

Sachfaktoren sind unverzichtbare Hygienefaktoren, auf der Kundenebene genauso wie auf der Unternehmensebene. Das ist so gut wie jedem Unternehmen nur allzu bewusst, und genau das führt oft auf eine falsche Fährte, die das Unternehmen immer mehr unter Druck geraten lässt.

Erinnern Sie sich noch an das Prinzip der Erwartung?

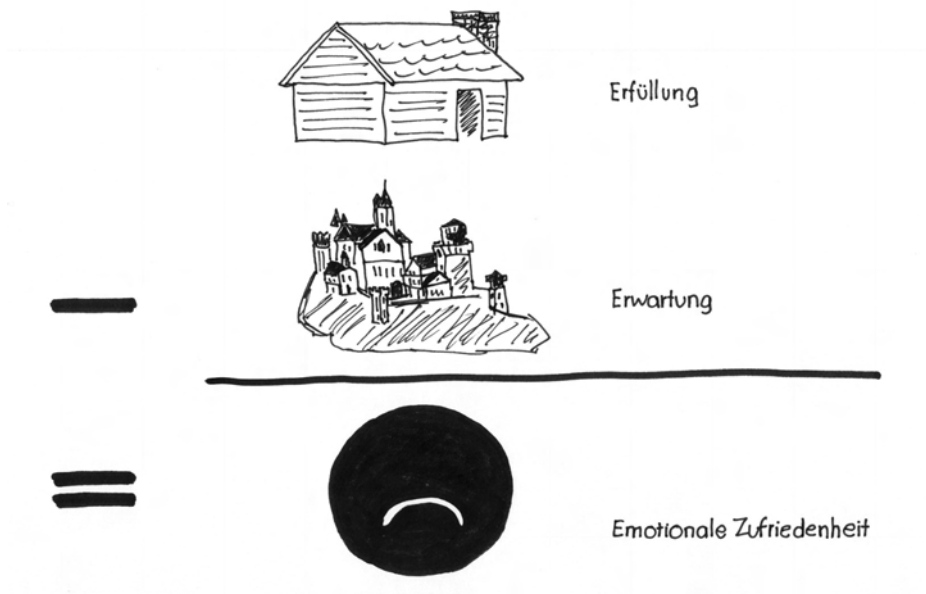
Es lautet:

*Qualität ist nur das, was der Kunde als Qualität erlebt. Wie wir wissen, entscheiden Menschen subjektiv; sie können gar nicht anders, weil sie eben Subjekte sind.*

*Der Kunde entscheidet subjektiv, was für ihn Qualität ist. Die Rechnung in seinem Kopf sieht so aus:*

***Geleistete Qualität minus erwarteter Qualität ist gleich: subjektiv wahrgenommene Qualität.***

Der Kunde beurteilt scheinbar sachlich (pseudo-logisch) nach dem Prinzip der Erwartung. Ist das Ergebnis seiner Kopfrechnung Null, so ist seine Erwartung erfüllt worden – nichts Besonderes also. Ist das Ergebnis aber negativ, ist der Kunde unzufrieden bis verärgert. Es muss uns also gelingen, die Erwartungshaltung des Kunden so zu erfüllen, dass das Ergebnis seiner Kopfrechnung positiv ist.



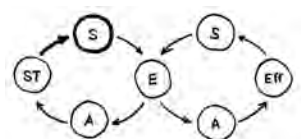
Die Erwartungen des Kunden werden von vielfältigen Faktoren beeinflusst:

- von seinen eigenen individuellen Wünschen
- vom „Zeitgeist“ – der Wirkung des sozialen Umfeldes
- von der Kommunikationspolitik des Mitbewerbs;

andererseits beeinflussen auch wir als Unternehmen seine Erwartungshaltung an uns durch

- unsere strategische und operative Unternehmenskommunikation (öffentliche Kundenbeziehung)
- das Verhalten und die Interaktion im Verkauf bzw. der Erbringung der Dienstleistung (direkte Kundenbeziehung).

Der Kunde ist also vielfältigen Einflüssen ausgesetzt; wenn wir in seiner Kopfrechnung gut abschneiden wollen, müssen wir daher permanent mit ihm die Erwartungshaltungen klären. Kein Problem für *Beziehungsmanager* (vgl. Kapitel Wirkungsfaktor Aktivität, Effiziente Aktivität im Verkauf). Sie nehmen die Beziehungsseite des Verkaufs ernst und wissen, dass die Klärung der Erwartungshaltung die erste Disziplin im Verkauf ist.



## ***Die richtige Schraube drehen***

Es ist uns also möglich, die Erwartungshaltung des Kunden an die Sachfaktoren zu beeinflussen. Diese Beeinflussung kann in zwei Richtungen geschehen: nach oben, aber auch nach unten.

Üblicherweise wird von Unternehmensseite (und von den meisten Beratern) immer nur an der Schraube gedreht, die die Erwartungshaltung des Kunden nach oben schraubt. Es ist verständlich, dass das Bedürfnis vorherrscht, den Kunden mit hohen Versprechungen ins Unternehmen zu locken; schwer ist es aber, diese Versprechen dann nicht nur einzuhalten, sondern sogar noch zu übertreffen. Denn wir wissen ja: nur übertroffene Erwartungen ergeben ein Plus in der Kopfrechnung des Kunden.

### ***Achtung, Falle: Kundenzufriedenheit***

Welche fatalen Folgen es hat, die Schraube nach oben zu drehen, veranschaulicht folgendes Rechenbeispiel:

Stellen wir uns vor, ein Kunde betritt erstmals ein Geschäft. Seine Erwartungshaltung entspricht dem Wert 100. Das Unternehmen bietet ihm Sachleistungen (vor allem Qualität und/oder Preis!) mit dem Wert 150. Die Formel lautet:

Leistung des Unternehmens:	150
– Kundenerwartung:	100
<hr/>	

**Ergebnis der Kopfrechnung: +50 = Begeisterung**

Wunderbar! Der Kunde ist zu Recht begeistert; er empfiehlt das Unternehmen weiter und kommt auch selber gerne wieder.

Was erwartet der Kunde beim zweiten Mal? Richtig, verehrte Leserin, geschätzter Leser, Sie haben es erkannt: natürlich erwartet er nun den Wert 150.

Kein Problem, wir bieten ihm wieder 150 %! Doch was geschieht? Die Kopfrechnung des Kunden lautet nun:

Leistung des Unternehmens:	150
– Kundenerwartung:	150
<hr/>	

**Ergebnis der Kopfrechnung: 0 = Kundenzufriedenheit als Nullergebnis für das Unternehmen**



Wird die Erwartung des Kunden zur Gänze erfüllt, ist er zufrieden. Jetzt erkennen wir: Kundenzufriedenheit ist für das Unternehmen ein Nullergebnis.

### ***Emotion versus Sachfaktoren***

Was zunächst wie ein boshafter Teufelskreis aussieht, hilft uns in Wirklichkeit, den Wettbewerb für uns zu nutzen – denn wir kennen ja den BeziehungsFlow. Angesichts dieser Gesetzmäßigkeit wird uns klar, dass es wenig Sinn hat, die Sachfaktoren immer weiter nach oben zu schrauben; sie sind nämlich, wie die obigen Rechenbeispiele zeigen, nie in der Lage, den Kunden zu begeistern. Begeisterung erreichen wir nur über die Emotion des Kunden. Wir konzentrieren uns also darauf, beim Kunden positive Emotion zu erzeugen.

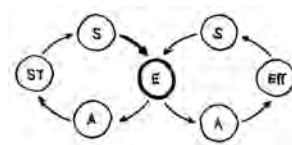
Alle anderen (der Wettbewerb) machen weiterhin immer mehr desselben, und so treffen sie sich auf einem höheren Leistungsniveau, höheren Kosten und geringerer Spanne wieder – während wir Leistung, Kosten und Spanne konstant halten können, weil die Emotion des Kunden für uns wirkt. Das Drehen an der Emotions-Schraube kostet nämlich relativ wenig, das Drehen an der Sach-Schraube hingegen macht die Sache immer teurer.

### ***Erwartungshaltungen beeinflussen***

Im BeziehungsFlow beeinflussen wir als Unternehmen die Erwartungshaltung des Kunden durch

- Die Maßnahmen der direkten (persönlichen) Kundenbeziehung – die klassische Seite der Kundenbeziehung
- Durch Maßnahmen der öffentlichen Kundenbeziehung – die Beziehung zur Marke, zum Unternehmen.

Auf der Ebene der direkten Kundenbeziehung sind es effiziente Maßnahmen in Verkauf, Dienstleistung, Service und Reklamationsbehandlung, die direkt auf die Emotion des Kunden wirken und ihn dadurch die Sachfaktoren angemessen wahrnehmen lassen. Verkäufer und Dienstleister, die zu Beziehungsmanagern geworden sind, wissen, dass die Formel für Kundenbegeisterung lautet:



## **Beziehung + Orientierung = begeisterter Kunde**

Darüber hinaus wissen sie auch, dass im Zweifelsfalle (etwa bei einer Reklamation) stets die Beziehung vor der Sache kommt. Denn: Kein Kunde ist treuer als einer, dessen Reklamation zu seiner Begeisterung erledigt wurde!

### **Fallbeispiel IKEA**

*IKEA, das unmögliche Möbelhaus aus Schweden, liefert Selbstbaumöbel, größtenteils zur Selbstabholung. Das Design ist gediegen, die Preise sind erschwinglich. Die Positionierung lautet: Design and Quality, IKEA of Sweden.*

*Oft genug kommt es aber vor, dass in dem Sammelsurium von Schrauben und Beschlägen, die für den Aufbau der Möbel nötig und dem jeweiligen Produkt beige packt sind, ein entscheidender Teil fehlt, oder dass sich beim Auspacken herausstellt, dass ein Teil beschädigt ist.*

*IKEA Kunden sind loyal: Das Beschwerdemanagement bei IKEA ist vorbildhaft, schnell, unbürokratisch, flexibel, freundlich, unkompliziert. So dass der Kunde, selbst wenn er mit zornrotem Kopf den Mangel zur Kenntnis nahm, nach erledigter Reklamation begeisterter von seinem Möbelhaus ist als je zuvor. Und schließlich und endlich ist IKEA eben unmöglich...*

*So wirken Strategie, Positionierung und effiziente Aktivität zusammen und ergeben gemeinsam begeisterte und damit loyale Kunden.*

So kann ein Reklamationsfall zu dem führen, was wir brauchen, um unsere Kunden mehr als nur zufrieden zu stellen: zu Begeisterung. Eine hervorragend abgewickelte Reklamation hinterlässt beim Kunden einen tiefen Eindruck und führt dazu, dass er gerne immer wieder von sich aus zu uns kommt.

Auf der Ebene der öffentlichen Kundenbeziehung können wir die Erwartungshaltung des Kunden ebenfalls beeinflussen; durch die strategische Kommunikation (da sie wahr sein muss, können wir ohnehin keine Wunder versprechen) und vor allem durch die Physical Evidence – das Gesamterscheinungsbild des Unternehmens.

### **Fallbeispiel Hofer/Aldi**

*Der Diskonterriese Hofer/Aldi vermittelt durch sein Erscheinungsbild, seine Einrichtung und Aufmachung den Eindruck, dass hier alles ganz einfach und ein bisschen schäbig ist. Sogar die Verpackungen werden ganz bewusst einfach gestaltet. In der subjektiven Wahrnehmung des Kunden bedeutet einfach =*

*ist gleich günstig. Bei genauerem Hinschauen entdeckt man, dass die Preise längst nicht mehr so günstig sind; trotzdem gilt Hofer/Aldi nach wie vor als Marktführer im Diskonterbereich, unabhängig von den Preisen im Vergleich zum Wettbewerb. Hofer/Aldi unterstützt diese Erwartungshaltung seiner Kunden noch, indem er sein Image als Diskonter durch ständige, zeitlich begrenzte Schnäppchenangebote pflegt.*

Im BeziehungsFlow geht es also nicht darum, „Kundenzufriedenheit“ anzustreben; alle Maßnahmen des BeziehungsFlow auf der Unternehmensebene sind daraus ausgerichtet, Beziehungs-Effizienz zu erreichen und den Kunden dadurch auf der emotionalen Ebene für das Unternehmen zu gewinnen: ihn zu begeistern und nachhaltig zu beeindrucken.

Natürlich müssen auch die Sachfaktoren wie Produkt/Dienstleistung, Preis und Qualität im Optimum sein; das ist die Mindestanforderung, ohne die wir erst gar nicht ins Rennen zu gehen brauchen. Wie wir uns erinnern, handelt es sich dabei um unverzichtbare Hygienefaktoren. Sie bilden die selbstverständliche Basis, reichen aber allein keineswegs aus, die Kopfrechnung des Kunden positiv zu beeinflussen.

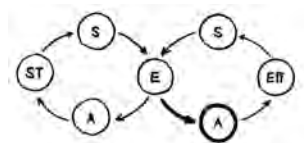
**Beziehungs-Effizienz bewirkt auf der Kundenebene, dass die Formel seiner Kopfrechnung immer ein Plus ergibt.**

### ***Die Marke bewirkt emotionalen Mehrwert***

Von entscheidender Bedeutung ist auch der emotionale Mehrwert, den die Marke (Positionierung) für den Kunden mit sich bringt. Schlussendlich wird man dem „Führenden“ viel mehr verzeihen, als jemandem, der auf der Rangliste der Marken ganz unten steht. Passiert einem gut positionierten Unternehmen ein Fehler, wird der Kunde zwar murren und schimpfen, im Endeffekt aber doch immer wieder dort kaufen. Denn der Bonus der Marke bewirkt, dass er denkt: „Wenn das schon bei der Marke X vorkommt, wie wäre es mir dann erst bei No-Name Y ergangen?“

Der Kunde weiß genau, was er von Marken wie IKEA, Hofer/Aldi etc. erwarten kann und was nicht und stellt sich aufgrund des emotionalen Mehrwerts, den die Marke ihm gibt, darauf ein.

Genau zu wissen, was uns erwartet, gibt Sicherheit. Sicherheit ist eine wichtige Emotion, die zuerst zu Beziehung und in der Folge zu Bindung führt. Marken geben diese Sicherheit. Wenn Sie Ihr Unternehmen mit einer einzigartigen Strategie und einer klaren Positionierung zu einer Marke aufbauen, beeinflusst das die Kopfrechnung des



Kunden zu Ihren Gunsten; nun erst nimmt er die gebotenen Sachfaktoren als positiv wahr und reagiert darauf mit Loyalität und freiwilliger Bindung.

### **Zusammenfassung**

Qualität ist nur das, was der Kunde als Qualität erlebt. Wie wir wissen, entscheiden Menschen subjektiv; sie können gar nicht anders, weil sie eben Subjekte sind.

Der Kunde entscheidet subjektiv, was für ihn Qualität ist. Die Rechnung in seinem Kopf sieht so aus:

***Geleistete Qualität minus erwarteter Qualität = subjektiv wahrgenommene Qualität.***

Beziehungs-Effizienz bewirkt auf der Kundenebene, dass die Formel seiner Kopfrechnung immer ein Plus ergibt.

## Ergebnisfaktor auf Kundenebene Nr. 2: Emotion

### *Mit positiver Emotion ins Plus*

Wir erinnern uns aus dem Kapitel „Wirkungsfaktor Emotion auf der Unternehmensebene“, dass der Begriff „Emotion“ eng verwandt ist mit dem Begriff „Motivation“. Beide gehen auf den lateinischen Wortstamm „motus, motio“ zurück, der übersetzt „Bewegung“ bedeutet. Ohne Emotion ist Handeln nicht möglich.

Auf Kundenebene ist das nicht anders. Gelingt es uns, durch Beziehungs-Effizienz die Kopfrechnung des Kunden so zu beeinflussen, dass er die Sachfaktoren als beeindruckend und begeisternd wahrnimmt, löst das auch beim Kunden positive Emotion und in weiterer Folge einen Handlungsimpuls aus – den Impuls, bei uns zu kaufen und immer wieder in unser Unternehmen zu kommen.

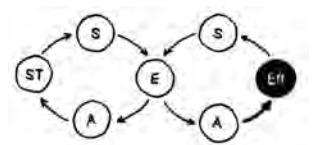
Haben Sie, dem BeziehungsFlow folgend, Beziehungs-Effizienz erreicht, so gibt es nun keine Engpässe mehr im Beziehungsdreieck. Ihre Strategie und deren Kommunikation in der Positionierung und der strategischen Öffentlichkeitsarbeit im Verein mit positiver Emotion und den richtigen Aktivitäten auf der Unternehmensebene beginnt nun, auf die Emotion Ihrer Kunden – bestehenden *und* potentiellen – zu wirken.

Beziehungs-Effizienz bewirkt ein Plus als Ergebnis der Kopfrechnung „*Geleistete Qualität minus erwartete Qualität = subjektiv wahrgenommene Qualität*“. Dieses Plus bewirkt jetzt beim Kunden positive Emotion – er ist begeistert und beeindruckt und entwickelt eine emotionale Beziehung zum *Unternehmen*, zur Marke – im Gegensatz zur guten persönlichen Kundenbeziehung, die an die Person des Verkäufers gekoppelt ist und das Unternehmen in eine Abhängigkeit vom Vertrieb führen kann.

Viele Unternehmen glauben, nicht zuletzt durch die Beeinflussung durch die Werbewirtschaft, dass der Kunde außerdem noch irgendwie „emotionalisiert“ und „motiviert“ werden muss, etwa durch emotionale Slogans und/oder gefühlsbetonte Bilder. Aber positive Emotion, eine emotionale Beziehung zum Unternehmen und Loyalität werden beim Kunden durch die oben geschilderten Vorgänge automatisch bewirkt.

### *Gelebte Positionierung sichert loyale Kunden*

Der Kunde wird nicht loyaler, wenn Sie ihn außerdem noch mit Werbebotschaften bombardieren. Das gilt insbesondere dann, wenn diese Werbebotschaften nicht



ganz klar die Positionierung unterstreichen. Verzichten Sie daher auf „emotionalisierende“ Werbebotschaften und leben Sie stattdessen Ihre Positionierung.

Klassische Werbung ist vor allem ein Instrument für die Markenpflege – und damit die Verteidigung einer schon erreichten Marktposition.

### **Fallbeispiel Red Bull**

*Red Bull unterstreicht seine Positionierung mit spektakulären Veranstaltungen in Disziplinen, die mit „Fliegen“ zu tun haben (Red Bull verleiht Flüüüügel):*

#### **Red Bull Flugtage:**

*Flugwettbewerb, bei dem sich die Teilnehmer in selbstgebauten „Fluggeräten“ von einer Rampe ins darunter liegende Wasser stürzen. Nicht nur die erreichte Weite, sondern auch die Originalität des Geräts und die Performance werden bewertet.*

#### **Red Bull Air Race World Series:**

*Dabei fliegen die talentiertesten und schnellsten Piloten der Welt mit über 400 km/h und Belastungen von bis zu 10G knapp über dem Boden gegen die Uhr.*

#### **Red Bull Gravity Challenge:**

*Bei der Red Bull Gravity Challenge sucht Red Bull Menschen, die mit viel Fantasie und Geisteskraft der Schwerkraft ein Schnippchen schlagen. Aufgabe: Wer schafft es, ein Ei aus Schwindel erregender Höhe von 15 Meter hinunterzustürzen und es wohlbehalten und unbeschadet landen zu lassen?*

#### **Hangar-7 (Flughafen Salzburg):**

*Wo Fliegerei auf Kunst und Kulinarik trifft*

#### **The Flying Bulls**

*Die Flying Bulls sammeln und fliegen faszinierende Flugzeuge aus den großen Epochen der Aeronautik. Zu sehen sind diese im Hangar-7, gewartet werden sie im Hangar-8.*

*Darüber hinaus engagiert sich Red Bull auch im Sport und Motorsport und unterstreicht damit die Attribute „Energie“ und „Geschwindigkeit“.*

*Das ist gelebte Positionierung, die direkt auf die Emotion des Kunden wirkt, weil sie die Positionierung wichtiger macht und mit Sinn erfüllt.*

## Fallbeispiel Lifetime consulting

Lifetime consulting, führend in lebenslangen Kundenbeziehungen mit dem System BeziehungsFlow, veranstaltet für seine Kunden und deren Kunden alljährlich den „Tag der Kundenbeziehungen“ mit Vorträgen, Workshops und Praxisberichten rund um das Thema „BeziehungsFlow“.

Eine auf diese Art gelebte Positionierung bewirkt eine emotionale Beziehung der Teilnehmer zum System BeziehungsFlow und damit zum Unternehmen, die sich mit noch so vielen „emotionalisierenden“ Werbebotschaften niemals erreichen ließe.

## Fallbeispiel Messner Wurst- & Schinkenexperte

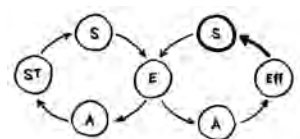
Messner, ein gut eingeführtes Familienunternehmen in der 3. Generation, ist der Wurst- & Schinkenexperte schlechthin. Das in Stainz in der Weststeiermark beheimatete Unternehmen beschäftigt derzeit 160 Mitarbeiter und produziert über 100 verschiedene Wurst- und Schinkenprodukte für anspruchsvolle Menschen – in ganz Österreich und über die Grenzen hinaus.

Bisher belieferte das Unternehmen Handelsketten, C+C Märkte, Einzel- und Großhändler mit seinen exquisiten Wurst- und Schinkenprodukten. Das bedeutete, dass es kaum Kontakt zum Endkunden gab; die Kommunikation mit ihm beschränkte sich auf Teile der Physical Evidence wie z. B. Verpackungen. Gleichzeitig wurde auch der Preisdruck durch die Abnehmer immer höher.

So wurde die Idee geboren, die Produkte über eigene Imbiss-Stände an hoch frequentierten Standplätzen dem Endkunden näher zu bringen: die „Messner Würstel Welt“ war geboren. Diese unterscheidet sich sowohl vom Äußeren als auch vom Angebot und der Präsentation her ganz entscheidend vom altbekannten Würstelstand und schafft so eine völlig neue Kategorie.

Die Positionierung der Imbiss-Standkette als „Messner Würstel Welt“ stellt von vorneherein klar, dass es sich um etwas völlig anderes als eine herkömmliche Würstelbude handelt. Während der Name Messner für ausgezeichnete Qualität bei Würsteln steht, vermittelt der Begriff „Welt“ Größe, Kompetenz, bunte Vielfalt, Abenteuer und Erlebnis.

Alle diese Assoziationen vermitteln, dass die Würstel Welt ein Ort ist, an den man gerne geht, auch und besonders mit Kindern. Gleichzeitig vermittelt er auch den Eindruck eines vielfältigen, bunten Angebots und einer fantasievollen, außergewöhnlichen Umgebung. Alle diese Attribute wirken direkt



*auf die Emotion der Kunden. So ist es Messner möglich, mit gelebter Positionierung in direkten Kontakt mit dem Endkunden zu treten. Der Kunde kann dadurch nicht nur zur Messner Würstel Welt, sondern auch zum Kernprodukt der Marke Messner eine emotionale Beziehung aufbauen – was wiederum auf die strategische Position von Messner als Wurst- & Schinkenexperte zurückwirkt und dadurch auch den Absatz von Messner-Produkten in den Niederlassungen der diversen Handelsketten ankurbelt.*

Die positive Emotion des Kunden, die durch Beziehungs-Effizienz und das Plus in der Kopfrechnung des Kunden entsteht, wird mit solchen Maßnahmen gelebter Positionierung noch verstärkt. Die emotionale Beziehung zum Unternehmen wird gefestigt, das Vertrauen vertieft, die Bereitschaft zu freiwilliger Bindung erhöht. Der Kunde ist beeindruckt und begeistert und dadurch bereit, auch für uns aktiv zu werden.

### **Zusammenfassung**

Gelingt es uns, durch Beziehungs-Effizienz die Kopfrechnung des Kunden so zu beeinflussen, dass er die Sachfaktoren als beeindruckend und begeisternd wahrnimmt, löst das auch beim Kunden einen Handlungsimpuls aus – den Impuls, bei uns zu kaufen und immer wieder in unser Unternehmen zu kommen.

Verzichten Sie auf emotionalisierende Werbebotschaften beim Aufbau Ihrer Marke. Leben Sie stattdessen Ihre Positionierung. Positive Emotion, eine emotionale Beziehung zum Unternehmen und Loyalität werden beim Kunden durch Beziehungs-Effizienz und gelebte Positionierung automatisch bewirkt.



## Ergebnisfaktor auf Kundenebene Nr. 3: Aktivität

### *Was wir uns vom Kunden wünschen*

Wenn wir über Aktivitäten auf der Kundenebene nachdenken, formulieren wir im Geiste eine Wunschliste... Es gibt nämlich Aktivitäten, die jedes Unternehmen sich sehnlichst von seinen Kunden wünscht, und nicht nur wünscht, sondern eben auch existenziell braucht.

Diese Wunschliste sieht meist so aus:

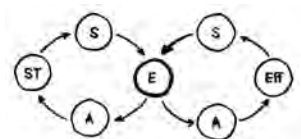
1. Kunden sollen von sich aus zu unserem Unternehmen kommen, und das immer wieder.
2. Kunden sollen uns aktiv weiter empfehlen, so dass sie zu den besten Verkäufern unseres Unternehmens und unserer Produkte werden.
3. Kunden sollen Mundpropaganda für uns machen.
4. Kunden sollen uns helfen, unsere Marke (Positionierung) wichtiger zu machen – so wie die Teilnehmer an den Red Bull-Veranstaltungen oder am Tag der Kundenbeziehung von Lifetime consulting es tun.

### *Vom Wunsch zur Wirklichkeit*

Und wie wird diese Wunschliste Wirklichkeit?

#### **1. Kunden sollen von sich aus zu unserem Unternehmen kommen, und das immer wieder.**

Wenn unsere Positionierung wie ein Leuchtfener die unruhigen Wogen des Marktes überstrahlt und dem Kunden unsere *Einzigartigkeit* (und damit seinen eigenen Nutzen) klar signalisiert, wird er zu uns kommen. Wenn es uns dann gelingt, seine Erwartungshaltung, die er auf Grund seiner persönlichen Umstände, seines sozialen Umfeldes, dem Zeitgeist, aber auch auf Grund unserer strategischen Kommunikation und unserer Physical Evidence (äußeres Erscheinungsbild) gebildet hat, noch zu übertreffen, dann – ja dann wird er so begeistert von unserem Unternehmen sein, dass er von sich aus immer wieder kommt. Wir wissen aber auch, dass das nur dann der Fall ist, wenn wir entlang des BeziehungsFlow alle Wirkungsfaktoren auf der Unter-



nehmensebene ins Optimum gebracht haben und so Beziehungs-Effizienz aufgebaut haben. Denn dann, so erinnern wir uns, nimmt der Kunde unsere Sachfaktoren subjektiv positiv wahr und entwickelt eine emotionale Beziehung zum Unternehmen. Nur dann kommt er wirklich immer wieder, und zwar jahre-, sogar jahrzehntelang.

Es genügt in Zeiten heftigen Wettbewerbs nicht mehr, den Kunden mit qualifizierter Beratung, guten Produkten und höflicher Bedienung zufrieden zu stellen. Das ist die Minimalanforderung, die der Kunde sowieso erwartet. Dieses Schema bewirkt, dass der Kunde zufrieden ist – in seinem Kopf aber sieht das so aus: „Ich bin *nicht unzufrieden*“, das Ergebnis seiner Kopfrechnung ist Null. Demzufolge ist ein „zufriedener“ Kunde auch noch lange kein Stammkunde; er kommt wieder oder auch nicht. Ob er wiederkommt, hängt nicht zuletzt sehr stark von den Preisen ab, die Sie ihm bieten...

Ein zufriedener Kunde empfiehlt Sie auch nicht weiter. Er geht nach Hause und tut – *gar nichts* für Sie. Warum sollte er? Selbstverständlichkeiten werden in keiner Hinsicht honoriert, wie jede geplagte Hausfrau zu berichten weiß. Der Tausch von Geld gegen Ware oder Dienstleistung bewegt die Herzen der Kunden nicht. Das einzige Gefühl, das sich eventuell regt, ist Kaufreue. Und die bewirkt bestimmt nicht, dass der Kunde wiederkommt!

Gelingt es nicht einmal, diese Basiszufriedenheit („*Ich bin nicht unzufrieden*“) zu bewirken, haben wir es mit einem *unzufriedenen* Kunden zu tun. Der aber geht nicht nach Hause und schweigt nobel, nein, er erzählt seinen Ärger mindestens zehn weiteren potentiellen Kunden. Da sich schlechte Nachrichten schnell verbreiten, ist davon auszugehen, dass auch diese es wieder weitererzählen – und schon haben wir im schlimmsten Fall 100 potentielle Kunden weniger...

Der amerikanische Wirtschaftswissenschaftler Philip Kotler, Autor zahlreicher Werke zum Thema Marketing und Management, schreibt in seinem Buch „Philip Kotlers Marketing-Guide“:

- „*Es kann fünf- bis zehnmal teurer sein, Neukunden zu gewinnen, als vorhandene Kunden zufrieden zu stellen und zu binden. (Die Autoren ersetzen „zufrieden stellen“ durch „begeistern, beeindrucken“ und „binden“ durch „eine emotionale Beziehung zum Unternehmen herzustellen“, Am. d. Verf.).*
- *Unternehmen verlieren pro Jahr im Durchschnitt zwischen 10 und 30 Prozent ihrer Kunden.*
- *Eine Senkung der Kundenabwanderungsrate um 5 Prozent kann je nach Branche die Gewinne um 25 bis 85 Prozent steigern.*

- Der mit den einzelnen Kunden erzielte Gewinn steigt im Lauf der Zeit.<sup>94</sup>

Diese Aussagen unterstreichen eindrucksvoll, wie existenziell wichtig es für Unternehmen ist, den BeziehungsFlow auf der Unternehmensebene zu optimieren, um auf der Kundenebene eben diese Aktivität des „Von-sich-aus-Kommens“ und des „Von-sich-aus-immer-wieder-Kommens“ zu erzeugen.

## 2. Kunden sollen uns aktiv weiter empfehlen, so dass sie zu den besten Verkäufern unseres Unternehmens und unserer Produkte werden

Gelingt es uns, den Kunden zu begeistern – also sein Herz zu bewegen – erzählt er drei weiteren potentiellen Kunden davon. „Nur drei?“, fragen Sie jetzt vielleicht enttäuscht. Wenn wir davon ausgehen, dass von diesen dreien einer sich entschließt, der Empfehlung Folge zu leisten und die Dienste/Produkte Ihres Unternehmens in Anspruch zu nehmen, können Sie die Zahl Ihrer Kunden immerhin verdoppeln.

Auf diese Weise gewonnene Kunden stellen die Ausnahme von der oben von Philip Kotler aufgestellten Regel dar: ihre Gewinnung kostet Ihr Unternehmen kein zusätzliches Geld. Sie kommen von sich aus, weil ein Bekannter von Ihrem Unternehmen durch die Optimierung der BeziehungsFlow-Faktoren auf der Unternehmensebene und der daraus resultierenden Beziehungs-Effizienz so begeistert ist, dass er das Unternehmen aktiv weiterempfiehlt. Vielleicht bringt die Kundin eines Modegeschäftes beim nächsten Einkauf ihre Freundin mit, oder jemand bestellt bei der nächsten Bestellung Ihrer Produkte für einen oder mehrere Freunde mit. So werden Kunden tatsächlich zu den besten Verkäufern unseres Unternehmens und unserer Produkte.

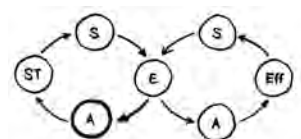
## 3. Kunden sollen Mundpropaganda für uns machen

Überaus wertvoll für jedes Unternehmen ist die Mundpropaganda. Jeder Unternehmer weiß, welchen Stellenwert der „Dorfratsch“, also die öffentliche Meinung, für den Erfolg seines Unternehmens hat.

Ein Nachteil des Dorfratsches scheint darin zu bestehen, dass er nicht steuerbar ist. Doch das ist nur scheinbar so!

Denn der Dorfratsch ist ein Ergebnis. Durch die Wirkung (Effizienz) Ihrer öffentlichen und direkten Kundenbeziehungsmaßnahmen bestimmen Sie, was Menschen über Ihr Unternehmen reden. Eine einzigartige Strategie (Positionierung), optimierte Sachfaktoren, begeisterte Mitarbeiter mit unternehmerischem Verantwortungsbewusstsein und

<sup>94</sup> Quelle: Kotler, Philip: *Philip Kotlers Marketing-Guide: die wichtigsten Ideen und Konzepte / aus dem Engl. von Maria Bühler. - Frankfurt/Main ; New York : Campus-Verl., 2004, ISBN 3-593-37302-5*



deren effiziente Aktivitäten in Verkauf und Öffentlichkeitsarbeit erzeugen, scheinbar ganz nebenbei, eine positive Mundpropaganda.

Damit ist „Dorftratsch“ kein Zufall mehr, sondern das Ergebnis Ihrer Aktivitäten auf der Ebene der internen, der direkten und der öffentlichen Kundenbeziehungen. Haben Sie erreicht, dass die Menschen gut über Ihr Unternehmen sprechen, ist es damit in den Köpfen der Kunden, bestehenden wie potentiellen, positiv verankert, und immer mehr Menschen finden von sich aus den Weg ins Unternehmen.

#### **4. Kunden sollen uns helfen, unsere Marke (Positionierung) wichtiger zu machen**

Red-Bull könnte seine Marke nicht durch themenspezifische Veranstaltungen (Energie, Bewegung, Geschwindigkeit) wichtiger machen, gäbe es nicht genügend begeisterte Red-Bull-Konsumenten, die aus vollem Herzen dabei mitmachen. Das gleiche gilt für Lifetime consulting mit dem Tag der Kundenbeziehungen. Finden sich aber Menschen, die sich gerne und freiwillig in den Dienst Ihres Unternehmens stellen, indem sie aus purer Lust und Leidenschaft für Ihr Thema bei Ihren Veranstaltungen mitmachen oder – noch besser – selber Veranstaltungen für Ihr Unternehmen initiieren, so stellt dies eine enorme Stärkung Ihrer Marke (Positionierung) dar. Die emotionale Beziehung zum Unternehmen könnte nicht besser verstärkt und gefestigt, das Thema nicht glaubwürdiger vertreten werden.

##### **Fallbeispiel Createur de Interieur, Innenausstatter mit System**

*Createur de Interieur ist, wie die Positionierung es schon ausdrückt, ein Innenausstatter mit System. Christian Supola, der Unternehmensführer, hat ein System zur Entwicklung kreativer Einrichtungslösungen unter Berücksichtigung der Wünsche und Bedürfnisse aller Beteiligten, deren Gesundheit und Wohlbefinden in Partnerschaft mit dem Kunden entwickelt: das Integrative Planungs Konzept.*

*Das Integrative Planungs Konzept beinhaltet 5 Phasen, in denen Schritt für Schritt die Umsetzung von der Bestandsaufnahme der jetzigen Gegebenheiten bis zur endgültigen Realisierung und anschließender Qualitätskontrolle erfolgt.*

*Dieses System zur Umsetzung von Einrichtungslösungen ermöglicht beeindruckende Ergebnisse. Die Kunden sind von diesen Ergebnissen so begeistert, dass sie mit Freuden eine „Wohnparty“ arrangieren, zu der sie Freunde und Bekannte zu einem kleinen Imbiss und zur Besichtigung der neuen Einrichtung einladen. Diese Wohnparty gibt reichlich Gelegenheit, das Thema, Einrichten*

mit System, wichtiger zu machen. Ein wichtiger Faktor dabei ist die Freude und Begeisterung der Kunden; mehr als alles andere überzeugt sie die Gäste von der Qualität der Marke „Createur de Interieur“ und der Wichtigkeit des Themas. Dass dies enorm zur Stärkung der Marke beiträgt, ist logisch.

### **Stakeholder aktivieren**

Zur Kundenaktivität gehören nicht nur die Aktivitäten der Stammkunden, sondern auch die Aktivitäten von potentiellen Kunden und den weiteren Interessensnehmern des Unternehmens (Stakeholder). Je besser die Stakeholder in die Unternehmensstrategie eingebunden sind, desto mehr sind sie bereit, für das Unternehmen tun.

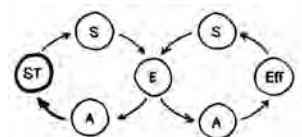
Für die Marke ist es ein großer Gewinn, solche Stakeholder-Gruppen zu überzeugen und sie für sich zu aktivieren. Es ist ein Unterschied, ob beispielsweise Shell ständig von der Umweltorganisation Greenpeace attackiert wird, oder ob das Unternehmen in einem Greenpeacebericht – unter den gegebenen Umständen – als umweltverantwortlich handelnd positiv erwähnt wird. Shell gewinnt diese Interessensgruppe mit weit reichenden Maßnahmen für sich und verpflichtet sich selbst offiziell zu nachhaltiger Entwicklung und zur sozialen Verantwortung. Der Lohn: die positive Erwähnung im Bericht einer Organisation, die unter anderen Umständen auch ein erbitterter Gegner sein könnte (und es in der Vergangenheit auch war).

#### **Fallbeispiel Shell:**

##### **„Shell und nachhaltige Entwicklung**

Shell ist den Interessen seiner Aktionäre, Kunden und Mitarbeiter verpflichtet; darüber hinaus übernimmt Shell aber auch soziale Verantwortung und setzt sich aktiv für Belangen des Gemeinwohls ein. Shell erachtet es als essentiell für den langfristigen wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmensgruppe, nachhaltige Entwicklung voranzutreiben. Ziel der Sustainability-Bestrebungen [Nachhaltigkeitsbestrebungen] ist es, die Bedürfnisse der gegenwärtig lebenden Menschen zu erfüllen, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können.

So wurde das Commitment zu Sustainable Development in die Unternehmensgrundsätze aufgenommen. 1998 wurde der erste Shell Report verfasst, ein Bericht, der öffentlich Rechenschaft über die Leistungen und Ziele, aber auch über die Defizite des Unternehmens in Bezug auf Sustainable Development [nachhaltige Entwicklung] ablegt.



Um die zahlreichen Aktivitäten der Landesgesellschaften im Bereich nachhaltiger Entwicklung besser zu koordinieren und strategisch auf die großen internationalen Problembereiche zu konzentrieren, wurde bei Shell eine Social Investment Unit gegründet, die die lokalen Shell Unternehmen beratend unterstützt. Ebenso wurde die Shell Foundation ins Leben gerufen, die unabhängig von den Geschäftsbereichen Sustainable Development [nachhaltige Entwicklung] durch globale Projekte vorantreibt.

Shell hat außerdem den Vorsitz des World Business Council for Sustainable Development [nachhaltige Entwicklung] (WBCSD) inne. Der World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) wurde 1995 gegründet und ist eine Koalition von 160 internationalen Unternehmen unter dem Vorsitz von Shell, vereint durch das gemeinsame Bekenntnis zu nachhaltiger Entwicklung<sup>95</sup>.

### ***Medienaktivitäten stärken die Marke***

Zu den externen Kunden gehören auch die Medien. Also gehört zu den wünschenswerten Aktivitäten auf der Kundenebene auch, was die Medienlandschaft für uns tut. Zuerst aber müssen wir etwas tun: Die Medien müssen von uns Unternehmensbotschaften und News bekommen, damit sie ihren Informationsauftrag erfüllen können.

Journalisten sind auf der Suche nach Themen. Wenn ein Journalist über ein bestimmtes Thema schreiben will, woher sonst sollte er seine Informationen nehmen? Es ist unsere Aufgabe, ihn mit Informationen zu versorgen. Wir selber entscheiden darüber, ob der Bericht eines Journalisten unserem Unternehmen und unserer Marke schadet oder nützt – je nachdem, wie gut, wie kongruent und wie vertrauenswürdig unsere strategische Kommunikation ist. Für den Journalisten ist es ein hohes Risiko, nicht vertrauenswürdige Informationen zu veröffentlichen.

Kongruenz in der Kommunikation bedeutet, dass die Inhalte unserer strategischen Kommunikation erstens wahr und zweitens übereinstimmend sind. Wenn die Inhalte der Website oder das Erscheinungsbild Ihres Unternehmens dem Inhalt Ihrer Pressemitteilungen widersprechen, sind beide Informationen nicht mehr vertrauenswürdig. Dann schaden Sie Ihrer Marke und Ihrem Unternehmen.

---

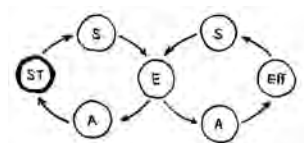
<sup>95</sup> Quelle: Offizielle Website des Unternehmens Shell; <http://www.shell.com>, 12.07.2007 17:20

Erhalten Journalisten jedoch von uns über einen längeren Zeitraum immer wieder kongruente und themenbezogene Informationen, werden sie eher geneigt sein, für uns aktiv zu werden und Positives über unser Unternehmen zu berichten.

All diese Aktivitäten auf der Ebene der externen Kunden in ihrer Gesamtheit wirken nun positiv auf Ihre Strategie und Ihre Positionierung zurück:

**Denn das ist die Wirkungsweise des BeziehungsFlow: Jeder optimierte Faktor verstärkt den folgenden, dessen Verstärkung wirkt wiederum auf alle vorhergehenden zurück.**

Logisch ist daher, dass dies Ihre Marktposition stärkt, so dass immer mehr Kunden auf Ihr Unternehmen, Ihre Marke aufmerksam werden und von sich aus den Weg in Ihr Unternehmen finden; aber nicht nur das, sie kommen auch von sich aus immer wieder. Dadurch wird Ihre Wettbewerbsfähigkeit weiter gestärkt, und sie können nicht *trotz*, sondern gerade *wegen* des Wettbewerbs bessere Geschäfte machen: ein Unternehmen, das im BeziehungsFlow ist, kann den Wettbewerb für sich nutzen.



## **Zusammenfassung**

Aktivitäten auf der Ebene der externen Kunden sind existenziell notwendig für jedes Unternehmen, denn:

- *Die Gewinnung neuer Kunden kann fünf- bis zehnmal teurer sein, als vorhandene Kunden so zu begeistern, dass sie eine emotionale Beziehung zum Unternehmen entwickeln.*
- *Unternehmen verlieren pro Jahr im Durchschnitt zwischen 10 und 30 Prozent ihrer Kunden.*
- *Eine Senkung der Kundenabwanderungsrate um 5 Prozent kann je nach Branche die Gewinne um 25 bis 85 Prozent steigern.*
- *Der mit den einzelnen Kunden erzielte Gewinn steigt im Lauf der Zeit.*

Um zu erreichen, dass externe Kunden für Ihr Unternehmen aktiv werden, ist es notwendig, alle Wirkungsfaktoren des BeziehungsFlow ins Optimum zu bringen und so Beziehungs-Effizienz zu erzeugen.

Es muss gelingen, Kunden nicht nur zufrieden zu stellen, sondern zu begeistern. Nur dann kommen sie von sich aus immer wieder ins Unternehmen, und das jahre- oder sogar jahrzehntelang – dann sprechen wir von lebenslangen Kundenbeziehungen.

Beziehen Sie alle Stakeholder und die Medienlandschaft in Ihre strategische Kommunikation ein. Wenn auch sie von Ihren strategischen Botschaften überzeugt sind, werden auch sie für Sie aktiv.

Aktivität auf der Ebene der externen Kunden stärkt Ihre Strategie und Ihre Positionierung (Marke), und der BeziehungsFlow wird von neuem in Gang gesetzt.



## Wir sind im BeziehungsFlow

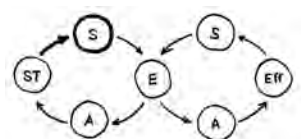
Der BeziehungsFlow, einmal in Fluss gebracht, fließt nun kontinuierlich weiter, wobei jeder Faktor den folgenden verstärkt, während dessen Verstärkung wiederum auf alle vorhergehenden Faktoren zurückwirkt. Ein positiver Wirkungskreislauf ist in Gang gebracht und wirkt für immer mehr Wettbewerbsfähigkeit und wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens.

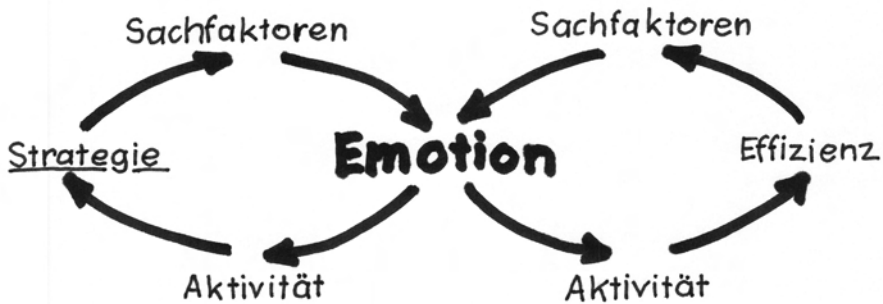
Der Zustand des BeziehungsFlow ist aber keineswegs ein paradiesischer, sondern vielmehr der *Optimalzustand* eines Unternehmens. Den *Idealzustand* im Unternehmen herzustellen, mag unter großen Anstrengungen für kurze Zeit gelingen; das ist aber nicht Sinn und Zweck des BeziehungsFlow.

Es geht darum, einen Optimalzustand herzustellen, in dem alle Faktoren des BeziehungsFlow auf der Basis der sieben Prinzipien des BeziehungsFlow harmonisch zusammenwirken und so automatisch einen Antrieb erzeugen, der das Unternehmen vorwärts bringt.

Sie erinnern sich: 80 % sind genug! Der Versuch, den Idealzustand zu erreichen, führt automatisch zu Übertreibungen; Übertreibungen jedoch führen unweigerlich zu noch mehr harter Arbeit, zu noch größeren Reibungsverlusten und schließlich und endlich zu Frustration auf der Ebene der internen Kunden, Unternehmensführer eingeschlossen. Wohin diese Frustration führt, können Sie sich natürlich schon denken, verehrte Leserin, geschätzter Leser: Wir erleben es oft genug am eigenen Leib in unserer Eigenschaft als Kunde, wenn zum Beispiel eine frustrierte Verkäuferin auf unsere höfliche Frage nach einem bestimmten Produkt schnippisch antwortet: „Ja, wenn es nicht im Regal ist, haben wir es nicht mehr!“ Dabei wäre es ja so einfach: nachfragen, nachschauen, nachbestellen. Zu viel verlangt von frustrierten Mitarbeitern, und ob der Kunde wiederkommt...?

Wenn Ihr Unternehmen sich im Zustand des BeziehungsFlow befindet, sieht die Welt ganz anders aus. Denn dann haben Sie eine effiziente, das heißt, einzigartige und wirkungsvolle Strategie, die sich in Ihrer Positionierung als Grundlage für die strategische Kommunikation ausdrückt und dem Kunden einen guten Grund gibt, gerade bei Ihnen zu kaufen.





Die hard facts, die Sachfaktoren nämlich, unterstützen die Strategie. Das heißt, Sie haben ein wirkungsvolles Führungssystem, eine Organisation, die sich an der Strategie orientiert, funktionierende Kommunikations- und Informationssysteme, qualitativ hochwertige Produkte und/oder Dienstleistungen und angemessene Preise.

Ihr Team ist auf Grund der einzigartigen Strategie und gemeinsamer Werte in Verbindung mit den optimierten Sachfaktoren hoch motiviert, leistungsfähig und kreativ, also lösungsorientiert. Auf diese Weise stimmen die Emotion und die Motivation im Team; mehr noch, sie stimmen mit Ihren Unternehmenszielen überein.

Auf dieser Basis können Sie nun gemeinsam mit Ihrem Team, aber auch mit Ihren Kunden, im Bereich der direkten und der öffentlichen Kundenbeziehung effiziente Aktivitäten kreieren, die für Beziehungs-Effizienz sorgen. Das wiederum bedeutet, dass Ihre Kundenbeziehungen auf dem Markt wirksam werden. Der positive Wirkungskreislauf beginnt:

Die Kunden finden auf Grund der Positionierung einen guten Grund, gerade bei Ihnen zu kaufen. Die subjektive Wahrnehmung Ihrer Sachfaktoren bewirkt in den Köpfen der Kunden ein dickes Plus, so dass sie nicht nur zufrieden, sondern begeistert sind, nicht nur auf der sachlichen, sondern auch auf der emotionalen Ebene, so dass sie eine emotionale Beziehung zu Ihrem Unternehmen entwickeln. Deshalb kommen sie immer wieder gerne von sich aus ins Unternehmen und empfehlen Sie aktiv weiter. So werden Ihre Kunden zu den besten Verkäufern des Unternehmens.

Dadurch werden sowohl Ihre Markenpositionierung, Ihre Gesamtstrategie sowie Ihre Wettbewerbsfähigkeit gestärkt. Und nun beginnt der Kreislauf von neuem – Ihr Unternehmen ist im BeziehungsFlow.

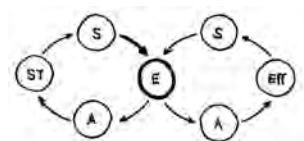
Ist dieses „Betriebssystem“ einmal installiert, können Sie Ihre ganz individuelle, auf Ihre Branche, Ihre Unternehmensgröße und Ihre regionale Lage abgestimmte „Software“ darauf sicher zum Laufen bringen und so den BeziehungsFlow langfristig in

Fluss halten. Dann verfügen Sie über ein einzigartiges Rezept, das Ihnen, den Menschen in Ihrem Unternehmen und natürlich auch Ihren Kunden schmeckt – für lebenslange, effiziente und ertragreiche Kundenbeziehungen.

So beweisen Unternehmen, dass der Wettbewerb nicht unbedingt beklagenswert ist, sondern im Gegenteil als Chance genutzt werden kann, um gerade in Zeiten des Überangebotes und Überflusses noch bessere Geschäfte zu machen.



**Es kommt nicht nur darauf an, woher der Wind weht, sondern auch, wie Sie die Segel setzen.**



### **Zusammenfassung:**

Wenn Ihr Unternehmen im Zustand des **BeziehungsFlow** ist,

- haben Sie effiziente, das heißt, einzigartige und wirkungsvolle Strategien, die dem Kunden einen guten Grund geben, gerade bei Ihnen zu kaufen
- stimmen Ihre Sachfaktoren, die hard facts, in Ihrem Unternehmen und unterstützen die Strategie
- stimmen auch die Emotionen und die Motivation Ihres Teams mit den Unternehmenszielen überein
- kreieren Sie gemeinsam mit Ihren Kunden und MitarbeiterInnen effiziente Aktivitäten
- sind Sie im Besitz von Beziehungs-Effizienz und haben damit nicht bloß zufriedene, sondern begeisterte Kunden, die eine emotionale Beziehung zu Ihrem Unternehmen entwickeln
- finden die Kunden immer wieder von sich aus den Weg zu Ihnen und werden zu Ihren besten Verkäufern
- Das stärkt Ihre Markenpositionierung, Ihre Gesamtstrategie und Ihre Wettbewerbsfähigkeit, und der Kreislauf beginnt von neuem – der BeziehungsFlow fließt.

## Autorenportrait



**Norbert Paul Ulbing**, \*1951, ist der älteste Sohn einer südsteirischen Bauernfamilie. Geboren und aufgewachsen auf einem kleinen Bauernhof, bringt er aus seiner Herkunft die Fähigkeit zu ganzheitlichem Denken, den Sinn für Nachhaltigkeit und systemisches Denken mit, die in einer kleinen Landwirtschaft Notwendigkeit für wirtschaftliches Überleben sind.

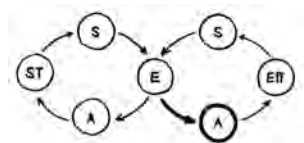
Seine angeborene Fähigkeit zur Analyse und zu strategischem Vorgehen, seine Ausbildung als Betriebswirt sowie seine praktische Erfahrung als Bankkaufmann, Lehrer und die leitende Tätigkeit im Versicherungsvertrieb haben zu seiner Spezialisierung auf Marketing und Vertrieb geführt. Seit 1987 ist er als Unternehmensberater und Wirtschaftstrainer tätig, mit dem Schwerpunkt Vertrieb und Marketing. Seit er 1994 am MBA Krems und der UCLA (University of California in Los Angeles) mit den Lehren von Jack Trout, dem Ahnvater der Positioning Strategie vertraut wurde, hat sich seine Liebe zur Strategieberatung weiter entwickelt. In der Folge lernte er Jack Trout persönlich kennen und baute dadurch sein Talent für die Entwicklung von Unternehmensstrategien weiter aus. Seit 1998 hat er nicht nur kräftig am Aufbau der Marke Lifetime consulting mitgewirkt, sondern in dieser Zeit auch mehr als 100 Unternehmen strategisch beraten. Sein wesentlichster Beitrag zum System BeziehungsFlow liegt im strategischen und ganzheitlichen Denkansatz.



**Helga Maria Ulbing** wurde 1953 in einen mittelständischen Gewerbebetrieb hineingeboren. Den Umgang mit Kunden und Mitarbeitern lernte sie so nebenbei, es war ihr ganz normales Leben. 1971 übernahm sie die kaufmännische Leitung dieses Betriebes und 1979 die handelsrechtliche Geschäftsführung. Seit 1987 ist sie selbständig im Coaching und

Training von Führungskräften im Vertrieb und in der Organisationsentwicklung tätig und hat in dieser Zeit zahlreiche Schlüsselprojekte von Lifetime consulting betreut. Daneben widmet sie sich seit dem Jahr 2000 in der Lifetime consulting group der Forschung, Entwicklung und Dokumentation, vor allem des Systems BeziehungsFlow und dessen Integration in die Beratungspraxis.

Norbert Paul & Helga Maria sind auch privat Profis im BeziehungsFlow, denn schon seit 38 Jahren managen sie nun ihre Zweierbeziehung und gehören damit zu den Dinosauriern im Bereich Lebenspartnerschaft. Aus dieser privaten Verbindung heraus, die nach guter alter Tradition immer auch das gemeinsame Wirtschaften im Auge hatte, entwickelte sich ein Familiennetzwerk.





**Heribert Ulbing**, \*1967, der Bruder von Norbert Paul, übernahm 1989 im Nebenerwerb die Landwirtschaft der Eltern in der Südsteirischen Toskana. Zuvor zum Ingenieur ausgebildet, was ihm auch für die Wirtschaft eine sichere Basis gab (Einzelhandels- und Großhandelskaufmann), wurde er mit knapp 24 Jahren zum jüngsten Marktleiter einer marktbeherrschenden Baumarktkette und 1996 im selben Konzern Verkaufstrainer und Organisationsberater. Er gründete sein eigenes Schulungsunternehmen, welches er nach 2 Jahren in das Familiennetzwerk einbrachte. Seit 1998 ist er als Trainer und Wirtschaftscoach und seit 2003 als handelsrechtlicher Geschäftsführer für Lifetime consulting Österreich tätig. Er war es, der den BeziehungsFlow in mehr als 100 Umsetzungsprojekten das Laufen lehrte.



**Jochen Ulbing**, \*1972, Sohn von Norbert Paul und Helga Maria, gründete schon während seines Studiums der Wirtschaftswissenschaften und der Medienwissenschaften sein eigenes Unternehmen im Bereich IT-Consulting und Public Relations, welches er 1999 ins Familiennetzwerk einbrachte. Er ist Spezialist für die Entwicklung und Implementierung von Umsetzungsstrategien (Tactics) und hat in mehreren namhaften Beratungsunternehmen europaweit Erfahrung gesammelt. Seit 2001 ist er gewerberechtlicher Geschäftsführer von Lifetime consulting Österreich. Damit auch die persönlichen Wirkungsfaktoren des System BeziehungsFlow messbar sind, wurde unter seiner Führung der Flow-Control entwickelt.

## Danksagung

Unser besonderer Dank gilt Jack Trout, dem amerikanischen Vater des Positioning, der uns in persönlichen Gesprächen ermutigt hat, an unserem Weg der Entwicklung des BeziehungsFlow festzuhalten; weiters danken wir Mag. Michael Brandtner von Brandtner on Branding, der uns als Berater bei unserer eigenen Strategiefindung unterstützt hat; sowie unserem Vorreiter Edgar K. Geffroy, der uns mit seinen Werken und Vorträgen rund um das Thema „Clienting“ wichtige Anregungen vermittelte.

Dr. Siegfried Buchholz danken wir für die Erkenntnis, dass erfolgreiches Agieren auf dem Markt und hohe Ansprüche an die Ethik einander nicht ausschließen, sondern sich im Gegenteil gegenseitig bedingen. Auf diese Erkenntnis stützen sich weite Teile der Wirkungsweise des BeziehungsFlow.

Vor allem aber danken wir unseren Kunden, die durch die Erfahrungen, die wir in Projekten mit ihnen gewonnen haben, zur stetigen Weiterentwicklung des BeziehungsFlow beigetragen haben; besonders natürlich jenen, die uns gestattet haben, ihre Fallbeispiele in diesem Buch zu verwenden.

Wir möchten es auch nicht versäumen, unseren persönlichen Freunden Kurt Halter, Wachstums- und Entwicklungsmanager, und Andreas Sandler, Psychokineseologe, für ihre sachkundige und wohlwollende Mentorentätigkeit zu danken, ohne die dieses Buch in der vorliegenden Form wahrscheinlich nicht vollendet hätte werden können.

Auch allen Menschen, die uns im Laufe unseres Lebens und/oder unserer beruflichen Tätigkeit ein Stück begleitet und es so an Erfahrung und Reife bereichert haben, gilt unser Dank.

Zuletzt, aber ganz besonders herzlich danken wir Wolfgang Sedlak, der uns beim Lektorat und bei der Verlegung des Buches tatkräftig unterstützt hat, für seinen Einsatz und seine Freundschaft.

Danke euch allen.

*Norbert Paul Ulbing, Helga Maria Ulbing, Heribert Ulbing, Jochen Ulbing*

