

# Relationship Management - RSM/CRM als strategisch visionäre Herausforderung für jedes Unternehmen

von Bernhard Sonntag, Woerthsee

Waren in den 50-er und 60-er Jahren Organisations- und Beschaffungstalent im Management erfolgsbestimmend, so waren danach andere Qualitäten gefragt - **die Kommunikationsfähigkeit** eines Unternehmens avancierte zum entscheidender Erfolgsfaktor. Als Folge dieser Entwicklung bestimmten zunehmend Produktmanager und Marketingspezialisten das Geschick vieler Unternehmen, galt es doch, Produkte zu finden, die sich gut verkaufen ließen.

Die synchron verlaufende Entwicklung der Medien, durch die Schaffung immer neuer Mittel auch möglichst jede Zielgruppe zu erreichen, erlaubte es den Unternehmen bis Anfang der 90-er Jahre, erfolgreich nach diesem Affinitätsprinzip zu handeln.

Parallel zu dieser Entwicklung entdeckten die Unternehmen das so genannte Soft-Selling als neue Maxime, bei der der Verkäufer versuchte, den Kunden allein durch Sympathie zu gewinnen. In dieser Phase erkannten einige Unternehmen die Bedeutung der Kundenbindung als erfolgreiches Marketinginstrument. Neben dem Verkaufserfolg wurde zunehmend auch die Anzahl der Stammkunden als Erfolgsgröße gemessen. Dabei etablierte sich die Kundenbindung neben der Kundengewinnung als zweite Strategie.

In den Veranstaltungen zum Thema Relationship-Management erhalten Sie **Checklisten** und **Hilfsmittel** sowie weitere Informationen rings um das Thema „Relationship-Management“, damit Sie Ihr RSM/CRM zukunftsorientiert gestalten. Aktuelle Termine unter [www.bsi-training.de](http://www.bsi-training.de)

Mit der fortschreitenden Marktsättigung, einem ökologischen Bewusstseinswandel in der Bevölkerung sowie der sich stark verändernden demografischen Entwicklung der Gesellschaft zeigte dieses Strickmuster die ersten Risse. Plötzlich ließen bestimmte Merkmale eines potenziellen Kunden nicht mehr zwangsläufig auf seine Kaufgewohnheiten schließen - der berühmte Millionär, der beim ALDI seine Konserven kauft oder der hoch dotierte Manager, der aus Überzeugung einen Kleinwagen fährt, zerstörten den Mythos von homogenen Zielgruppen. **Der hybride Kunde** war geboren - mit all seinen Unberechenbarkeiten, die es Anbietern unmöglich werden ließen, sie sauber in Schubladen einsortiert, mit der entsprechenden Produkten zu bedienen. Die neue Spezies Kunde wollte sich nicht mehr „unterordnen“, gleichsam in konforme Zielgruppen pressen lassen. Hybride Kunden zeichnen sich durch einen permanenten Identitätswchsel, einen ausgeprägten Drang nach Individualismus, Narzissmus und Hedonismus aus und besitzen kein festes Rollen- und Lebensspektrum mehr. Ihr Unabhängigkeitsstreben führt zu paradoxen und oftmals schizopren anmutenden Entscheidungen, die sich nicht mehr voraussagen lassen.

Nachdem es nur wenigen Unternehmen gelungen war, mit Hilfe der Kommunikation auch wirklich eine Beziehung zu ihren Kunden aufzubauen, Kommunikation also nicht als Einbahnstraße zu interpretieren, zeigten sich die Auswirkungen dieser Haltung rasch. Aber auch jene Unternehmen, die ihre Kundenbindung allzu wörtlich genommen hatten, bekamen Schwierigkeiten, denn ein hybrider Kunde merkt, dass er mit dieser Strategie nur gefangen werden soll und reagiert negativ. Und nicht zuletzt die Tatsache, dass es viele Unternehmen versäumten, Marketing als gelebte Unternehmenskultur auf allen Unternehmensebenen zu verinnerlichen, anstatt es als Funktion in der Unternehmenshierarchie zu etablieren, sollte die Situation vieler Firmen nochmals verschärfen. Spätestens seit der Globalisierung der Märkte und dem Einzug der Informationstechnologie in unser tägliches Leben hat **das klassische Marketing**, das nur auf Bedarf ausgerichtet war, **ausgedient**.

**Im Mittelpunkt steht jetzt eine ausgewogene Beziehung aller am Markt beteiligten Partner.** Dabei trägt jeder Beteiligte die Verantwortung dafür, dass ein **Beziehungskonto ausgeglichen** ist! Das setzt die unbedingte Bereitschaft voraus, loszulassen und neue Entwicklungen zuzulassen!

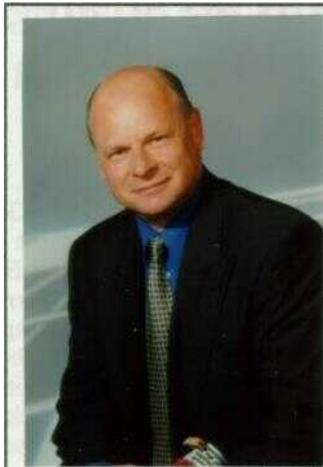
**Die Beziehungsfähigkeit** prägt das neue Verständnis des Marketing-Managements. Die Devise „Menschen schaffen Märkte“ bringt diese Entwicklung auf den Punkt. Hard- und Soft-Selling haben ausgedient - die Zukunft gehört dem **Symbiotic-Selling**, bei dem der zukünftige Kunde als Co-Produzent einbezogen wird. Verkäufer und Kunde gehen somit eine Symbiose ein, in der beide voneinander profitieren und

eine Gemeinschaft bilden. Der Kunde wird also nicht mehr mit dem Endprodukt konfrontiert, sondern aktiv in die Produktgestaltung einbezogen. Viele Branchen nutzen diese Möglichkeiten bereits erfolgreich und sehr intensiv - ob Sportartikelhersteller, Verlage oder Computerindustrie. Besonders offensichtlich ist diese Strategie beim Privaten Fernsehen: die Sender waren unter anderem deshalb von Anfang an so erfolgreich, weil sie es verstanden haben, den Zuschauer aktiv in die Programmgestaltung einzu beziehen.

Voraussetzung für ein erfolgreiches Relationship-Management ist die Fähigkeit eines Unternehmens, seine Rolle grundsätzlich zu überdenken. Und eine ernsthafte Auseinandersetzung mit dieser weiterentwickelten Form des Marketing scheint alleine schon deshalb lohnenswert, weil andere Strategien nicht oder nur für kurze Zeit die gewünschten Erfolge gebracht haben.

Wenn wir also davon ausgehen können, dass eine ausgeglichene, partnerschaftliche Beziehung die Basis für alle unternehmerischen Aktivitäten ist, und der Kunde als Partner verstanden und ernst genommen werden möchte, bedarf es nur wenig Fantasie, um sich vorzustellen, welche strategisch visionäre Bedeutung ein ernst genommenes Relationship-Management im Business hat.

Die Tatsache, dass Kunden sich nicht mehr „binden lassen“ (wie wir Relationship-Marketing im deutschsprachigen Raum fälschlicherweise interpretiert haben), Produkte von der Stange keine Akzeptanz mehr finden und die rasante technologische Weiterentwicklung der Produkte einen hohen Erklärungsbedarf erzeugt, zwingt uns zu der Einsicht, dass wir Kunden auf einer anderen Ebene erreichen müssen.



*DVVA-Autor Bernhard Sonntag ist Gründer und Inhaber der Firma BSI® Business Services International, Seestr. 37, 82237 Woerthsee. Tel.: 08153/9811-0, Fax: 08153/8272.*

### **Wichtige Tipps für das Thema RSM/CRM Seminar/Workshop bundesweit**

Über wichtige Faktoren für ein relationshiporientiertes Business-Development informiert Bernhard Sonntag bei dem 2-tägigen Seminar/Workshop „CRM: intern und extern Relationship-Management“ ab Mai 2001 in mehreren Städten Europas. Die Veranstaltungen wenden sich vor allem an Geschäftsführer/innen, Unternehmer/innen, Führungskräfte, Leiter/innen der Bereiche Marketing, Vertrieb, Business-Development, Kundenservice und Außendienst, Call Center-Management, Key Account Manager. Die Teilnehmern lernen neue Möglichkeiten für den Aufbau und die innovative Pflege von Kunden-Netzwerken, beziehungsfördernde Kommunikationselemente, best practices für Relationship-Management zur Neukundengewinnung, Instrumente für eine qualifizierte Beziehungspflege kennen.

Anmeldung und weitere Informationen bei  
BSI® Business Services International,  
Seestr. 37, D-82237 Woerthsee-Munich,  
phone +49 8153 9811-0, fax: +49 8153 8272,  
Email: [bsi@bsi-training.de](mailto:bsi@bsi-training.de),  
Internet: [www.bsi-training.de](http://www.bsi-training.de)

Diese Wünsche des Kunden optimal zu erfüllen, ist also das Mindeste, was ein Unternehmen tun muss, um die Beziehung auf eine partnerschaftliche Ebene zu stellen. Aber reicht diese Haltung aus, wenn wir bereits jetzt wissen, dass Unternehmen zukünftig verstärkt **Visionen** brauchen, um sich erfolgreich auf dem globalen Markt zu behaupten? Wäre es da nicht nur logisch, den Kunden bereits in die Entwicklung von Visionen einzubeziehen, anstatt die Partnerschaft erst bei der Produktentwicklung zu beginnen? Durch die Kommunikation mit dem Kunden hat der Anbieter gelernt, den Kunden zu verstehen. Aus diesem Verständnis kann sich ein Verschmelzungsprozess entwickeln, in dem die Wünsche

des Kunden mit den Bedürfnissen des Herstellers verschmelzen. Es entwickelt sich eine **mimetische Beziehung**, in der sich beide Partner sehr ähnlich werden, jeweils zu Gunsten des anderen entscheiden und letztendlich voneinander profitieren. Es liegt also alleine am Anbieter, inwieweit er bereit ist, diese Entwicklung hin zur Mimesis zuzulassen.

Das Selbstverständnis des mimetischen Marketing-Managements mündet dann automatisch in der gemeinsamen Entwicklung von Zukunftsszenarien und Visionen. Kunden, Noch-nicht-Kunden, Lieferanten und Hersteller/Anbieter begeben sich gemeinsam in die Phase der Interfusion, die von der **Zugehörigkeit** als dem zentralen Faktor geprägt ist. Stufenweise vollzieht sich die

Abkopplung vom Primat des Marktes - die **Vernetzung** wird zum vorrangigen Instrument. **Kundennetzwerke und mentale Partnerschaften** prägen das Bild des lebendigen, offenen und trendorientierten Relationship-Managements der Zukunft, das durch die gemeinsame Eröffnung von Visionen eine solide Plattform erhält, deren Eigen-dynamik die Innovationsfähigkeit potenziert. Das hat nicht nur zur Folge, dass der Kunde den Anbieter im Idealfall sehr frühzeitig in seine Planungen einbeziehen wird. Aus dieser Beziehung entsteht ein großes, gegenseitiges Vertrauen, welches verhindern kann, dass der Kunde sich ständig auf die Suche nach neuen Anbietern begibt.

**Kontakt: BSI® Business Services International**

**Seestr. 37 D-82237 Woerthsee  
phone: +49 8153 9811-0, fax: +49 8153 8272  
email: [bsi@bsi-training.de](mailto:bsi@bsi-training.de) Internet: [www.bsi-training.de](http://www.bsi-training.de)**