

# Nicht kopierbarer Wettbewerbsvorteil

Sechste Chefaufgabe: Vertrieb und Beziehungsmanagement. Wichtige und wertvolle Kontakte persönlich aufbauen und pflegen. Von Rainer Volkmer

Schon lange bevor das Thema „Netzwerke“ auf der privaten Ebene durch das Internet und die „Social Media Welle“ zu einem der wichtigsten Schlagworte unsere Zeit wurde, war auf der Geschäftsebene die maßgebliche Bedeutung von Beziehungsnetzwerken klar. Erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich seit jeher durch besonders gute Beziehungen zu Kunden und Geschäftspartnern aus. Und für die Karriereleiter waren „gute Beziehungen“ auch schon immer eine wichtige Triebfeder. Gleichwohl hat dieses Thema aber auch in der Geschäftswelt noch einmal einen Quantensprung gemacht. Der bewusste Umgang mit den Chancen dieser Entwicklung ist ein wesentlicher strategischer Erfolgsfaktor für Unternehmen geworden. Dies gilt auch für die Hilfsmittelbranche. Der Trend zur „Partizipation“ bringt mit sich, dass der Sanitätsfachhandel immer mehr dazu übergehen sollte, Therapeuten, Ärzte oder Technologiehersteller in indikationsbezogene Themen (Schlaganfall, Lymphödem etc.) aktiv und partnerschaftlich einzubeziehen. So lassen sich spürbare Wettbewerbsvorteile erarbeiten.

**D**ie Unternehmensleitung als „erster Markenbotschafter“ und wichtigster Entscheidungsträger ist besonders gefordert. Dabei soll es in dieser Chefaufgabe nicht um den Vertrieb im Sinne des Verkaufs eines bestimmten Produktes gehen. Vielmehr steht die Positionierung und Bewusstmachung der Leistungen und der Philosophie des Gesamtunternehmens im Vordergrund.

## RAINER VOLKMER

Rainer Volkmer ist Gründer und Inhaber von Volkmer Management in Nürnberg und seit 25 Jahren als Berater im Hilfsmittelmarkt aktiv. Zudem ist er Autor verschiedener Fachartikel, in die er seine Expertise in den Bereichen Unternehmens- und Mitarbeiterführung sowie Marktbearbeitung einbringt.  
E-Mail: rv@volkmer-management.de



Gerade auf dieser Ebene des strategischen Entscheidens und Steuerns von Geschäftsbeziehungen sind „Top to Top“ Gespräche oft unerlässlich und bringen Synergien zum Tragen, die für eine gesunde Unternehmensentwicklung immer wichtiger werden.

Erfolgreiches Management von Geschäftskontakten steht übrigens nicht im Konflikt mit dem „Compliance-Gedanken“ einer sauberen Marktbearbeitung. Sicherlich erhalten kleine Aufmerksamkeiten die Freundschaft, aber es geht hier nicht um wirtschaftliche Zuwendungen, sondern vielmehr um den wechselseitigen Nutzen aus dem Austausch von Wissen, Innovationen und Lösungen spezifischer Probleme etc.

„Die Kunst des Vitamin B“ liegt in Auswahl, Aufbau und Pflege von persönlichen und langfristig stabilen Geschäftsbeziehungen. Zu den wenigen Dingen, die sich nicht kopieren lassen, gehören die Beziehungen eines Unternehmens zu seinen Kunden und Geschäftspartnern. Ein mächtiger Stellhebel in den Händen der Unternehmensleitung.

## Warum Beziehungsmanagement? Der Gewinner/Gewinner-Gedanke

In der Geschäftswelt wird zunehmend mehr Wert auf die Herausbildung und Pflege von Beziehungen zu Kunden und anderen relevanten Marktteilnehmern gelegt. Die Intensivierung von Geschäftsbeziehungen bringt fünf Vorteile mit sich:

1. Das Gegenüber wird auf einer persönlichen Ebene dauerhaft gebunden und somit bekommt die Geschäftsbeziehung mehr Stabilität
2. Das Unternehmen baut so „Alleinstellungsmerkmale“ auf, durch die der Kunde den Angeboten von Wettbewerbern besser widersteht
3. Es besteht eine höhere wechselseitige Toleranz gegenüber Fehlern im Tagesgeschäft, wodurch in Problemsituationen die Kommunikation und Lösung im Blickpunkt stehen und nicht der Abbruch der Beziehung
4. Die Preisempfindlichkeit bei Lieferanten wird reduziert. Zugeständnisse sind eher möglich
5. Ein gewachsenes Vertrauensverhältnis bietet positive Voraussetzungen

zungen für Geschäftsverhandlungen und ist Basis für eine höhere Bereitschaft des Kunden Auskünfte zu geben und Vorschläge einzubringen

Demnach entstehen Geschäftsbeziehungen nicht zufällig, sondern es existieren – in der Regel auf beiden Seiten – sehr gute Gründe, die einen partnerschaftlichen Austausch sinnvoll oder sogar notwendig erscheinen lassen. Durch eine „gute Beziehung“ erhalten im Normalfall beide Seiten einen Nutzen, wie z.B.:

- Besseres wechselseitiges Verständnis
- Weniger Konflikte
- Höhere Leistungsfähigkeit
- Höhere Sicherheit
- Weniger Aufwand
- Know-how Gewinn
- Bessere Wirtschaftlichkeit (Umsatz & Kosten)

„Gute Geschäftsbeziehungen“ bedeuten in dieser Sichtweise langfristige, stabile und vorteilhafte Austauschbeziehungen. Es geht um eine „Gewinner/Gewinner-Philosophie“, die für den jeweiligen Partner auf der sachlichen und insbesondere auch auf der emotionalen Ebene immer wieder erkennbar und spürbar wird. Damit verbinden sich die vorrangigen Ziele eines aktiven und professionellen Beziehungsmanagements:

- Die Entwicklung einer tragfähigen Sympathie auf der persönlichen Ebene
- Die Darstellung der Vertrauenswürdigkeit
- Die Demonstration der Unternehmenskompetenz.

**Was sind wertvolle Kontakte?**

Geschäftskontakte, deren Aufbau und Pflege als strategisch besonders wichtig zu bewerten sind, lassen sich an zwei Fragen festmachen: „Wer ist für mich und mein Unternehmen besonders nützlich und wertvoll?“ sowie „Für wen bin ich und ist mein Unternehmen besonders nützlich und wertvoll?“. In der Hilfsmittelbranche ergibt sich aufgrund der besonderen Vielfalt an Marktteilnehmern ein breites Spektrum möglicher Zielgruppen, wie z.B.:

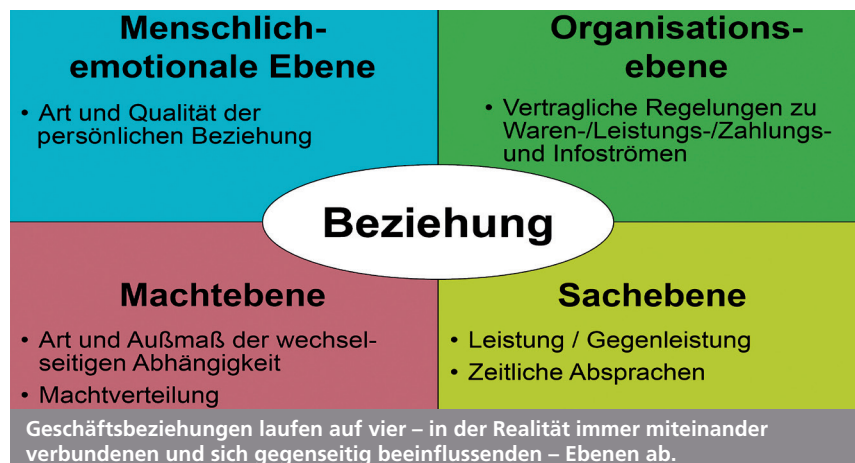
- **Geschäftspartner**
  - Verordner
  - Entscheider in Kliniken, Einrichtungen und ambulanten Pflegediensten
  - Entscheider bei Kostenträgern
  - Entscheider bei Lieferanten
  - Entscheider bei Banken
  - Meinungsführer bei Verbänden
- **Öffentlichkeit / Medien**
  - Fachzeitschriften
  - Fachforen und -netzwerke (z.B. Salitaris)
  - Regionale Presse
  - Social Media
- **Politikvertreter**
  - Regionalpolitik
  - Gesundheitspolitik

Chefsache wird das Beziehungsmanagement hier, wenn die definierte Zielgruppe sich auf Top-Ebene von Entscheidern und Meinungsführern bewegt. Natürlich werden im Tagesgeschäft die Mitarbeiter an den jeweils relevanten Kontaktschnittstellen einen wesentlichen Teil des Managements der Geschäftsbeziehungen leisten. Die Gesamtphilosophie dieses „Beziehungsmarketings“ sollte durch die Unternehmenslei-

tung gestaltet und ein einheitlicher „Außenaufttritt“ sichergestellt werden (siehe fünfte Chefaufgabe).

**Geschäftsbeziehungen wirkungsvoll aufbauen**

Die oberste Grundregel beim Aufbau von Beziehungen lautet: authentisch sein. Der erste Kontakt ist für die entstehende Beziehung grundlegend: er entscheidet maßgeblich, ob es weitere Kontakte und damit Gelegenheiten für einen Beziehungsaufbau geben wird. Hier gilt der bekannte Grundsatz „Es gibt keine zweite Chance für den ersten Eindruck“. Die Art und Weise des Beziehungsaufbaus sollte sich also stark an der eigenen Persönlichkeit orientieren, um glaubhaft und langfristig wirkungsvoll zu sein. Methodisch bietet es sich an, zunächst eine Liste der angestrebten Kontaktpartner zu erstellen. Dann sollten deren mögliche (geschäftliche) Interessen und Bedürfnisse herausgearbeitet werden, um so eine geeignete „Begegnungsplattform“ zu schaffen. So kann es z.B. für die Zielgruppe Neurotherapeuten interessant sein, eine Informationsveranstaltung zum Thema Schlaganfall zu organisieren. Natürlich bieten sich grundsätzlich Einladungen auf Veranstaltungen (VIP-Lounge bei einem Sportevent, Tag der offenen Tür etc.) sowie das Treffen auf Fachmessen oder bei Netzwerkveranstaltungen (z.B. bei Salitaris) an. Denkbar sind auch Presseinformationen o.ä. Wichtigster und unersetzlicher Faktor ist immer der persönliche Dialog als das stärkste Instrument des Beziehungsmanagements. Wann immer die Möglichkeit besteht, ist dies bevorzugt „von Angesicht zu Angesicht“ wahrzunehmen, aber auch Telefonate mit der entsprechenden Atmosphäre sind gute „persönliche Kontakte“.



**Was macht einen erfolgreichen „Netzwerker“ aus?**

- Übernimmt Verantwortung dafür, ob er bekommt, was er will
- Entschuldigt sich nicht dafür, dass er um Hilfe bittet
- Bietet anderen Hilfe an
- Vergleicht sich nicht mit anderen
- Akzeptiert Zurückweisungen als normale Reaktion
- Bleibt authentisch in dem was er sagt und tut

### Wertvolle Kontakte pflegen

Nicht zuletzt Erfahrungen aus dem klassischen „Kundenbeziehungs-Management“ haben zu der Einsicht geführt, dass es viel aufwändiger ist Neukunden zu generieren, als die bestehenden Kunden zu pflegen und „auszubauen“. Im Sinne eines professionellen Beziehungsmanagements sollten daher im Rahmen des Möglichen „positive Kontaktpunkte“ geplant und ungeplante Kontakte zur Beziehungspflege genutzt werden.

Diese Idee findet Ausdruck in der häufig verwendeten Metapher des „Beziehungskontos“. Unter diesem Blickwinkel gibt es „Einzahlungen“, die sich positiv – auf der „Haben-Seite“ des Beziehungskontos – auswirken und zu einem „Guthaben“ führen. Umgekehrt gibt es Kontakte und Aktionen, die sich negativ - gleichsam als „Belastung“ – auf der „Soll-Seite“ des Beziehungskontos auswirken. Grundsätzlich sollte man zunächst

den Willen mitbringen, den Nutzen des anderen in den Vordergrund zu stellen und nicht bei jeder „Einzahlung“ auf das Beziehungskonto sofort eine spürbare Gegenleistung zu erwarten. Hier eine beispielhafte Stoffsammlung von „Dos & Don'ts beim Beziehungsmanagement“:

Gesprächsthemen, Hobbies, Geburtstag für einen Kartengruß etc.) eingetragen werden können und Möglichkeiten geben, die Ansprechpartner entsprechend zu selektieren. Dazu müssen unternehmerische Entscheidungen zu entsprechenden Technologien und Regeln zur Pflege von

#### Dos / „Einzahlungen“

- Freundlichkeit
- Unterstützen ohne eigenen Vorteil
- Ehrliches Interesse zeigen
- Offenheit
- Zuverlässigkeit
  
- Versprechen einhalten
- Respekt
- Persönliche Details von sich preisgeben
- Ehrliche Anerkennung geben

#### Don'ts / „Belastungen“

- Schuldzuweisungen
- Versprechen nicht einhalten
- Beschwerden nicht ernst nehmen
- Missachtung von Hierarchien
- Vertrauensmissbrauch  
(z.B. Infos unerlaubt weitergeben)
- Übermäßiges penetrieren
- persönliche Angriffe
- „Sie-Botschaften“
- Termine nicht einhalten

Generell wirken sich alle „vertrauensbildenden Maßnahmen“ positiv aus. Bedenken Sie: „Vertrauen aufzubauen dauert lange, es zu zerstören nur Sekunden“. Gerade auf der „Top to Top-Ebene“ können sich Nachlässigkeiten sehr umfangreich und nachhaltig auswirken – das macht diese Chefaufgabe besonders sensibel und bringt eine hohe Verantwortung, aber eben auch weitreichende Chancen mit sich.

Fundament und zugleich Garant für ein wirkungsvolles und nachhaltiges Umsetzen eines professionellen Beziehungsmanagements ist eine EDV-technische Unterstützung idealerweise durch ein CRM Programm (CRM = Customer Relationship Management). Darin ist für jeden Ansprechpartner ein Profil mit allen wichtigen Informationen angelegt, damit nichts verloren geht und „nichts verwechselt“ wird. Es sollten wichtige personenbezogene Daten (z.B. letzte

„Daten der Kontaktpartner“ nach strategischen Überlegungen getroffen und dann auch strategisch geführt werden, um langfristig erfolgreich zu sein – und das ist Chefsache.

Wie immer wieder betont, liegt eine wesentliche Aufgabe der Unternehmensführung darin, die vielen „roten Fäden“ der Unternehmensentwicklung im Blick zu behalten und auf einer strategischen Ebene wirkungsvoll zu planen und zu steuern. Fundament für eine erfolgreiche Steuerung ist ein aussagekräftiges Bild davon, wo das Unternehmen steht und wohin es sich entwickelt – also die wichtigsten Zahlen, Daten und Fakten im Hinblick auf die Unternehmensziele. Abgerundet wird die Artikelreihe zu den Chefaufgaben daher mit der siebten Chefaufgabe „Controlling – die Zielerreichung durch Kontrolle der Finanzen und Aufgabeneinhaltung steuern“ in der kommenden Ausgabe (GP 11/2014). **GP**

### DIE SIEBEN CHEFAUFGABEN AUF EINEN BLICK

#### 1. Strategieentwicklung:

Periodische Analyse der Unternehmenschancen und -risiken sowie die Entwicklung der sich daraus ergebenden kurz-, mittel- und langfristigen Ziele

#### 2. Betriebswirtschaftliche Führung:

Das Unternehmen nach ökonomischen, betriebswirtschaftlichen Grundsätzen und unter Beachtung der rechtlichen Gegebenheiten zum Ziel führen

#### 3. Mitarbeiterführung:

Die geeigneten Mitarbeiter für die Zielerreichung finden, führen, motivieren und entwickeln

#### 4. Organisation und Kommunikation:

Durch gute Organisation, Kommunikation und die Prozessgestaltung für die Mitarbeiter die Voraussetzungen zur Zielerreichung schaffen.

#### 5. Markenführung und Marketing:

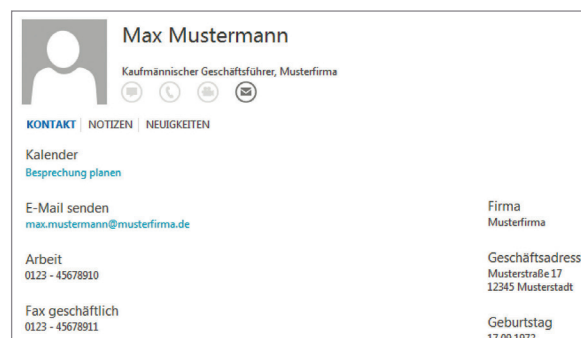
Ein klares, ganzheitliches Erscheinungsbild des Unternehmens schaffen und kommunizieren. Die Unternehmensmarke aufbauen und pflegen.

#### 6. Vertrieb und Beziehungsmanagement:

**Wichtige und wertvolle Kontakte persönlich aufbauen und pflegen.**

#### 7. Controlling:

Die Zielerreichung durch Kontrolle der Finanzen und der Aufgabeneinhaltung steuern. Praxiserprobte und branchenspezifische Tools und Arbeitsmittel für alle Interessenten finden sich nach Erscheinen jedes Artikels im Download-Bereich unter [www.volkmer-management.de](http://www.volkmer-management.de).



**Ein CRM-Programm unterstützt ein professionelles Beziehungsmanagement.**