

## Alle Wirtschaft ist Beziehung



Der Religionsphilosoph Martin Buber stellte in einer seiner bekanntesten Schriften fest: „Alles wirkliche Leben ist Begegnung“. In der Beziehung zu anderen finden wir uns selbst. In Anlehnung an diesen Satz könnte man auch sagen: Alle Wirtschaft ist Beziehung. Dieser Aspekt wird aus meiner Sicht in der Unternehmensführung viel zu wenig beachtet. Ich sehe vier „Beziehungsebenen“, die den Erfolg von Unternehmen wesentlich beeinflussen:

### 1. Der strategische Erfolgsfaktor „Persönliche Kundenbeziehungen der Mitarbeiter“

Es gibt wenig Unternehmen, die mit ihrem Produkt wirklich „einzigartig“ sind. Meist sind es Nischenprodukte im technischen Bereich – doch auch deren Einzigartigkeit ist schnell dahin. Ein Großteil der Unternehmen – seien es Banken, Industriebetriebe, Handelsketten oder auch Kreativunternehmen – bietet Produkte und Leistungen, die ich jederzeit und problemlos auch bei deren Mitbewerbern bekommen kann. Keine einzigartigen Produkte.

Keine einzigartigen Dienstleistungen. Das führt dazu, dass viele Strategiepapiere einander sehr ähneln: Mit sehr vergleichbaren Produkten werden die gleichen Zielgruppen beworben. Warum entscheiden sich Kunden dann z.B., ihr Geld bei der Bank X anzulegen und nicht bei Bank Y? – oder für diesen und nicht jenen Steuerberater, Arzt, IT-Händler, Friseur, Supermarkt...? Es hat weit mehr mit den Menschen zu tun, die das Produkt anbieten, als mit dem Produkt selbst: Die Art, wie die Mitarbeitenden die Beziehung

zu den Kunden gestalten, kann zum USP (zur „unique selling proposition“/zum einzigartigen Wettbewerbsvorteil) werden. Wie verhalten sich Kunden, wenn es gelungen ist, eine Beziehung zu Ihnen aufzubauen?

- Die Kunden vertrauen auf die Fachberatung: Bei vielen Produkten kann der Kunde selbst bei ausführlicher Beratung eigentlich gar nicht beurteilen, was das beste Produkt oder die geeignete Leistung für ihn ist (denken Sie z.B. an IT-Entscheidungen, Finanzanlagen, medizinische Eingriffe oder den Kauf von technischen Geräten). Letztlich entscheiden wir dann so, wie uns der/ die „Experte/ in“ empfiehlt, zu dem/der wir am meisten Vertrauen aufbauen konnten.
- Sie fragen nicht ständig nach dem Preis: Wenn wir uns in einer Geschäftsbeziehung „gut aufgehoben“ fühlen, sehen wir meist keinen Anlass, ständig Preise und Konditionen zu vergleichen. Die Beziehung ist mir etwas „wert“.
- Konsumieren wird oft zum „Erlebnis“, das wir uns etwas kosten lassen: Wir gehen lieber zum Fischhändler auf dem Markt, weil dieser uns kennt und auch immer wertvolle Tipps für die Zubereitung gibt. Den gleichen Fisch würde man vielleicht etwas günstiger im SB-Regal des Supermarkts erhalten, aber die Plauderei mit dem Verkäufer ist ein wertvolles Erlebnis am Samstag Vormittag.
- Sie bleiben meist Stammkunden: Gute Beziehungspflege schafft langjährige Kundenbeziehungen. Beratung, in der wirklich auf den

Bedarf des Kunden eingegangen wird, die aufmerksame Betreuung und Beziehungspflege – auch nach einem Abschluss – kosten weit weniger Zeit und Geld als die Bewerbung eines Neukunden. Glückwünsche zum Geburtstag, ein Tipp oder die Vermittlung eines wertvollen Kontaktes für den Kunden, die Gratulation zum Firmenjubiläum oder ein Tipp mit einem interessanten Link, rascher Service bei Fragen und Reklamationen... das sind kleine Zeichen der Wertschätzung und Aufmerksamkeit, welche die Beziehung aufrecht erhalten. Moderne Technologien wie CRM- (Customer Relationship Management) Programme und virtuelle Netzwerke erleichtern uns diese Beziehungspflege. Wir können diese Programme sinnvoll nutzen. Ein automatisiertes Standard-Geburtstagsschreiben ist noch kein Beziehungsmanagement! Es braucht die Aufmerksamkeit und das persönliche Einlassen, die Präsenz jedes Mitarbeiters bei jedem Kundenkontakt. Dabei sind Vorgesetzte und die Personalentwicklung gefordert, diese Art von Beziehungsgestaltung vorzuleben, immer wieder zu thematisieren und Rahmenbedingungen für gute Beziehungspflege zu gestalten. Wenn MitarbeiterInnen "Top-Beziehungsmanager" zu den Kunden sein sollen, müssen auch alle anderen Beziehungen im Unternehmen mit der gleichen Achtsamkeit und Wertschätzung gepflegt werden:

## 2. Die Beziehungen im Unternehmen – zu Mitarbeitern und zu Kollegen:

Wir spüren „dicke Luft“ oft schon, wenn wir einen Raum betreten: Spannungen, Konflikte unter Mitarbeitenden belasten nicht nur das Betriebsklima, sondern oft auch das Unternehmensergebnis. Sie zeigen sich – versteckt – in häufigen Kurz-Krankenständen, Fehlerquoten, mangelnden Bewerbungen bei Stellenausschreibungen, niedrigem Engagement, Verweigerung von Kooperation und innerer Kündigung. Manchmal ist eine ganze Abteilung durch gestörte Beziehungen so „blockiert“, dass dem Kerngeschäft nicht mehr effizient

nachgegangen wird. Dann werden die „soft facts“ zu den wirklichen „hard facts“.

Grund genug, auf die Qualität von Beziehungen in der Organisation zu achten und die Unternehmenskultur zu thematisieren. Das bedeutet nicht „Friede-Freude-Eierkuchen“. Eine gute Beziehung unter Kollegen verträgt auch Konflikte, unterschiedliche Meinungen und Emotionen. Besonders wichtig sind dabei die „Führungsbeziehungen“. Die Art, wie Führungskräfte ihre Beziehung untereinander und zu ihren Mitarbeitern pflegen, wie viel Zeit sie sich überhaupt für diese Menschen nehmen, wie achtsam sie ihnen begegnen, wie sie Mitarbeitergespräche führen – all das sind Signale, die Beispielwirkung für das ganze Unternehmen haben.

## 3. Die Beziehungen zu Partnern:

Jedes Unternehmen steht auch in Beziehung zu Lieferanten, Geschäftspartnern, Netzwerken, Mitbewerbern oder Behörden. Auch die Art, wie diese Beziehungen „gepflegt“ werden, kann sich langfristig auf den Erfolg auswirken:

- Ein Lieferant, der ständig von der Einkaufsabteilung drangsaliert und „ausgepresst“ wird, bevorzugt bei Lieferengpässen jene Kunden, von denen er sich fair behandelt fühlt.
- „Feed the network first“ : Es lohnt sich, absichtslos eine Beziehung zu Kollegen/ Partnern/ Netzwerken zu pflegen, ohne immer gleich einen Nutzen zu erwarten. Manchmal öffnet eine gut gepflegte Beziehung Türen – ganz „zufällig“ werden wir irgendwann beschenkt mit einer Gelegenheit, mit der wir nicht gerechnet haben.
- Behördenvertreter haben Kompetenzspielräume. Wie sie diese nutzen, hängt oft von der Beziehung zu ihren Ansprechpartnern im Unternehmen ab (und damit meine ich dezidiert NICHT Bestechung): Wer seine Feindbilder über Behörden auf den einzelnen Beamten projiziert, macht sich selbst das Leben schwer. Wer wertschätzend im Umgang und hart in der Sache verhandelt, erreicht mehr.

## 4. Die Beziehung zu mir selbst:

Die Beziehung zu mir selbst ist die wohl

wichtigste: Mein Umgang und meine Beziehung mit mir selbst wirken stark auf meine Beziehungen zu Mitmenschen: Einem Chef, der einen geringen Selbstwert hat und nie mit sich zufrieden ist, fällt es meist auch schwer, seinen Mitarbeitern gegenüber Wertschätzung zu zeigen. Eine Vorgesetzte, die ihre Grenzen nicht spürt, sich ständig überarbeitet und ihre Vorstellungen und Wünsche nicht äußert, erwartet oft von Mitarbeitenden, dass sie Gedanken lesen und ist frustriert über deren mangelndes Engagement. Wer sich selbst keine Schwächen und Fehler eingesteht, verdrängt oft auch Warnsignale im Unternehmen und redet sich Ergebnisse schön.

Wer nicht fähig ist, achtsam und präsent sich selbst und den Moment wahrzunehmen, kann nicht wirklich aufmerksam auf einen Kunden eingehen. Alle, die Mitarbeiter führen oder Kundenbeziehungen pflegen, sollten daher auch ihrer Fähigkeit üben, mit sich selbst gut in Kontakt zu kommen und achtsam mit sich umzugehen.

**Was bedeutet also „Beziehung“?  
Woran zeigt sich „Beziehung“?**

Beziehung besteht nach Alfried Längle aus 3 Bausteinen:

**1. Zuwendung:** Ich wende mich jemandem voll und ganz zu. Das bedeutet: Ich schenke Zeit und meine volle Aufmerksamkeit (mir selbst, dem Kunden, dem Mitarbeiter, dem Partner ...).

**2. Radikaler Respekt:** Ich löse mich von Vorurteilen und schenke Wertschätzung – mir selbst und den andern.

**3. Persönliche Stellungnahme:** Gute Beziehung erfordert, dass ich mich auch als Person zeige und mich nicht hinter falscher Freundlichkeit („Lobhudelei“) verstecke und damit schone. Ich beziehe einen persönlichen Standpunkt. Ich gebe den Mitarbeitern wertschätzend Kritik. Ich vertrete selbstbewusst meinen Standpunkt in der Verhandlung mit dem Geschäftspartner. Ich rate dem Kunden von seinem Wunschprodukt ab, weil ich nicht überzeugt bin, dass es ihm nützt. Ich spreche den Konflikt im Team ehrlich und offen an. Ich kommentiere die Strategie des Vorstands und äußere Zweifel. All diese Stellungnahmen erfolgen mit achtsamer Zuwendung (nicht zwischen „Tür und Angel“ oder schnell mal „gemotzt“ in einem E-Mail oder am Gang) und mit radikalem Respekt (siehe 1 und 2).

Beziehungen im Wirtschaftsalltag so zu leben, ist ein hoher Anspruch. Er fordert uns als Mensch und verlangt ständige persönliche Entwicklung von allen Beteiligten. Und er ermöglicht Unternehmen, sich durch seine Art der Beziehungspflege wirklich von Mitbewerbern abzuheben und neue Wege zu gehen.

Marianne Grobner