

Kapitel 5  
**Steuerungsprozesse**

Relationship Management



**ENTWURF**

# Relationship Management

- 1 Relationship Management
- 2 Die Beziehungspartner
- 3 Gemeinsamkeiten und Unterschiede
- 4 Schlussbetrachtung



## Warum?

*„Gemeinsam sind wir stark!“*

(Verfasser unbekannt)

Sicherlich kann jeder aus seiner eigenen Erfahrung heraus feststellen, dass eine „Beziehung führen“ auch immer etwas mit „managen“ zu tun hat. Ganz am Anfang steht die Suche nach grundsätzlich geeigneten Personen und die Selektion potentieller Partner. Hat man dann diesen gefunden und davon überzeugt, dass man der „Richtige“ ist, beginnt die Phase der Beziehungspflege. Fingerspitzengefühl, Toleranz, Empathiefähigkeit, Organisationstalent, Kompromissbereitschaft, Kommunikations- und Konfliktfähigkeit sowie Rücksichtnahme sind nur einige der wichtigsten Voraussetzungen um eine Beziehung am Leben zu erhalten. Beziehungen basieren grundsätzlich auf gegenseitigem Geben und Nehmen sowie gewisser Abhängigkeit. Es liegt in der Natur des Menschen, dass man nur eine Beziehung eingeht, von der man sich in gewisser Weise einen Nutzen oder Vorteil verspricht. Und am Ende zeigt sich doch immer, dass man auch aus vergangenen oder gebrochenen Beziehungen wertvolle Erkenntnisse mitnimmt, die man in der Zukunft sinnvoll einsetzen kann.

Kann man nun diese dargestellten Sachverhalte auch auf die Wirtschaft übertragen?

# 1 Relationship Management

## 1.1 Was ist Relationship Management?<sup>1</sup>

Ein Unternehmen geht eine Reihe von Geschäftsbeziehungen ein, die gepflegt werden wollen und bei denen die Geschäftspartner die unterschiedlichsten Ansprüche an das Unternehmen stellen.

Unter einem Beziehungsmanagement (engl. Relationship Management) werden nunmehr die Gesamtheit der Grundsätze und Maßnahmen zur langfristigen zielgerichteten Auswahl, Steuerung und Kontrolle von Geschäftsbeziehungen verstanden. So kann man das Beziehungsmanagement als „Außenpolitik“ (Öffentlichkeit, Kunde, Investoren) und „Innenpolitik“ (Mitarbeiter) eines Unternehmens ansehen.

**Relationship Management**  
Außen- und Innenpolitik eines Unternehmens

## 1.2 Warum Relationship Management?

Die zunehmende Bedeutung des Relationship Management geht in erster Linie auf eine deutliche Wettbewerbsverschärfung zurück, die Unternehmen aller Branchen und Größen zu spüren bekommen. Dazu kommen gesättigte Märkte, austauschbare Produkte mit immer kürzeren Produktlebenszyklen, ständig wachsende Ansprüche der Kunden sowie eine erhöhte Markttransparenz durch einen besseren Zugang zu relevanten Informationen. Um den Vorsprung vor den Mitstreitern zu halten und sich für die Zukunft Wettbewerbsvorteile zu sichern, rücken die Stakeholder mit ihren jeweiligen Ansprüchen mehr und

Wettbewerbsverschärfung, gesättigte Märkte, kürzere Produktlebenszyklen u.a. führen zu RM

mehr in den Mittelpunkt unternehmerischer Aktivitäten. Durch den Aufbau einer Beziehung zu den Stakeholdern entsteht ein engerer Kontakt der zu Synergieeffekten und zu vielen Vorteilen führt (z.B. schnelleres Time-to-Market, besserer Informationsfluss und Know-how-Transfer, individuelle Produktanpassung u.a.).

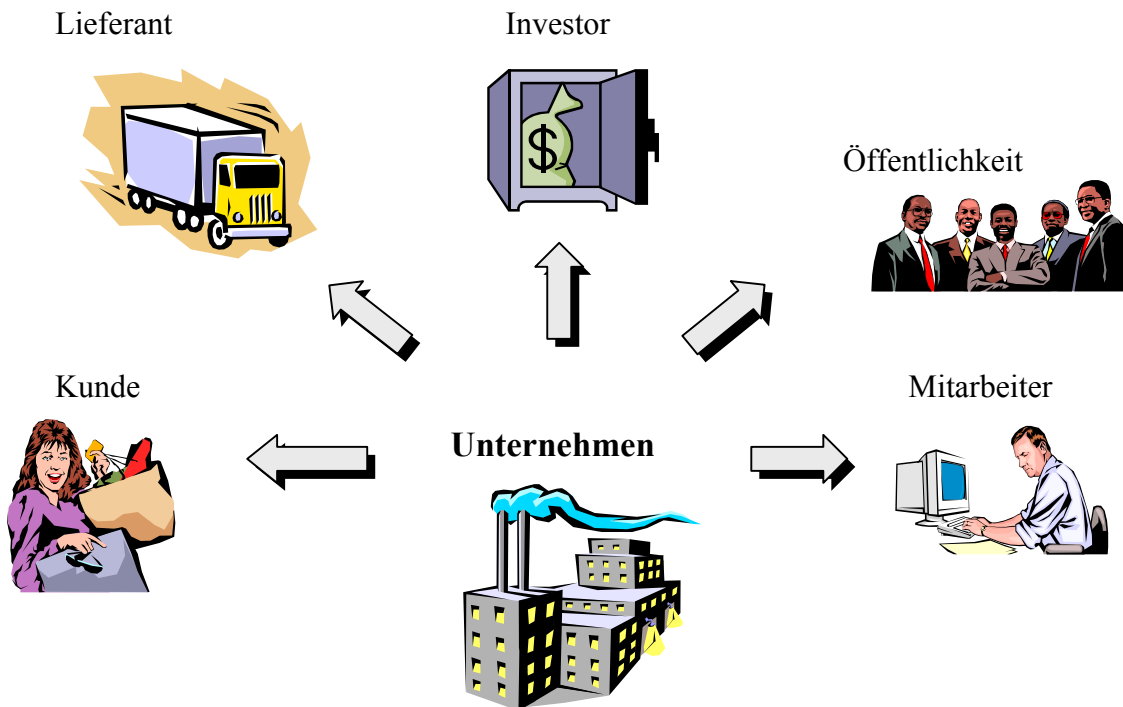
### 1.3 Welche Ziele verfolgt das Relationship Management?<sup>2</sup>

Ziele des RM

- Wertsteigerung (Kunden-, Lieferanten-, Mitarbeiter- und Aktionärswert sowie Unternehmenswert)
- bessere Bedürfnisbefriedigung durch ständige Kooperation
- Durch besseren Verhandlungserfolg mit „vertrauten“ Kunden können höhere Absatzmengen oder Umsatzvolumen erreicht werden.
- Durch Kontinuität der Geschäftsbeziehung sinken Risiko, Transaktionskosten sowie der Aufwand zur Suche nach neuen Geschäftspartnern.
- Durch die längere, gesicherte und erfolgreiche Zusammenarbeit können Lerneffekte bei allen Geschäftspartnern erzielt werden.
- Das Interaktionsrisiko wird erheblich gesenkt, da der Geschäftspartner durch die gute Kenntnis besser einzuschätzen ist.
- Durch bessere Zusammenarbeit und Nutzung der Spezialisierung kann es zu Synergieeffekten kommen.

## 2 Die Beziehungspartner - Mit wem kann das Unternehmen eine Beziehung führen?

Ein Unternehmen kann Beziehungen mit unterschiedlichen Gesellschafts- bzw. Personengruppen (Kunde, Mitarbeiter, Lieferant, Aktionär und Öffentlichkeit) führen. Diese werden als Stakeholder bezeichnet.



**Abbildung 1**  
Die Stakeholder

Stakeholder sind alle Individuen oder Gruppen, die an das Unternehmen einen materiellen oder immateriellen Anspruch („Stake“) stellen. Als „Anteilseigner“ haben sie Anteil am bzw. Einfluss auf den Erfolg und Misserfolg eines Unternehmens (Mehrwert).

Stakeholderbeziehungen sind wechselseitige Beziehungen. Sie bestehen immer aus einer Leistung und einer Gegenleistung. Außerdem kommen sie nur dann zustande, wenn beide Seiten davon ausgehen, dass sie vorteilhaft sind (Win-Win-Situation).

„Miteinander, nicht gegeneinander“

## 2.1 Der Kunde

Im Mittelpunkt des Relationship Managements steht primär das Management der Kundenbeziehung (Customer Relationship Management).

### 2.1.1 Was ist Customer Relationship Management (CRM)?<sup>3</sup>

Customer Relationship Management charakterisiert eine Managementphilosophie, die die Kundenbeziehung in den Mittelpunkt der Unternehmenstätigkeit stellt und sämtliche hiervon betroffenen Geschäftsprozesse und Funktionen darauf ausrichtet. Mit Hilfe ganzheitlicher und individueller Marketing-, Vertriebs- und Servicekonzepte sollen langfristig profitable Kundenbeziehungen aufgebaut werden.

CRM stellt die Kundenbeziehung in den Mittelpunkt

Eine Sonderform des Customer Relationship Management ist das Electronic Customer Relationship Management (eCRM).

eCRM bedeutet schlicht die Verknüpfung von Customer Relationship Management mit E- Commerce, E- Business oder Internet- Technologie.<sup>4</sup>

eCRM als Sonderform des CRM

Untersuchungen zur Loyalität von Kunden im Internet ergaben, dass Webkunden erstaunlicherweise sehr beständig sind – sowohl im Business-to-Business-Geschäft als auch als Endverbraucher. Die meisten Online-Kunden sind sehr treue Kunden.

Loyale Kunden bekommt man nur, indem man ihr Vertrauen gewinnt. Im Web, bei dem die Risiken und Unsicherheiten größer sind, muss sich der Kunde auf Bilder und Zusagen verlassen können. Wichtig sind also der Auftritt, die Präsentation und das Angebot des Unternehmens im Internet. Dazu dienen vor allem einfach gestaltete Websites, die sich rasch herunterladen und bequem nutzen lassen (z.B. amazon.com).<sup>5</sup>

### Aus der Praxis...

#### Praxisbeispiel für CRM im E- Business:

900.000 Anrufe und 250.000 Schriftstücke kommen bei Vorwerk in einem Jahr zusammen. Der Hersteller von Haushaltsgeräten setzt im Direktvertrieb 1,5 Milliarden Euro um. Mehr als 8.500 Mitarbeiter verkaufen die Produkte im Direktvertrieb und betreuen derzeit 7 Millionen Kunden. Das Gros entfiel auf das Kerngeschäft mit Waren um Haushalt und Wohnen. Das Management von Vorwerk musste Mitte der 90er Jahre feststellen, dass das bestehende Kundenservicemodell nicht mehr zeitgerecht war. Eingehende Kundenanfragen gingen durch die Hände von acht Mitarbeitern, bevor sie bearbeitet wurden. Im Herbst 1997 entschied sich Vorwerk deshalb für eine umfassende Reorganisation. Alle internen Arbeitsabläufe sollten, unterstützt durch moderne Softwaresysteme, neu gestaltet werden. Ziel: ein Servicemodell umzusetzen, bei dem der direkte Kundenkontakt im Vordergrund steht. Dieses Projekt bekam den Namen „Projekt21“.

Vorteile für das Unternehmen:

- Jeder Mitarbeiter hat die Möglichkeit, auf die integrierte Datenbank zuzugreifen;
- Kundenanfragen können qualifizierter und schneller beantwortet werden;
- das Medium Papier ist weitgehend aus dem Kommunikationsfluss verbannt.

Vorteile für die Kunden:

- 40% aller Kundenanfragen werden am ersten Tag beantwortet
- persönliches Eingehen auf die Anfrage ist möglich

(Quelle: www.vorwerk.de)

## 2.1.2 Warum wird die Beziehung zum Kunden gepflegt?

Beim Customer Relationship Management geht es also darum, langfristige profitable Kundenbeziehungen aufzubauen und weiterzuentwickeln, die für alle Geschäftspartner von Nutzen sind. Ein Unternehmen ist heute mehr darauf bedacht, eine gesunde und lang anhaltende Geschäftsbeziehung zu seinen Kunden zu pflegen als es früher einmal der Fall war.

Damals beherrschte der Verkäufermarkt das Geschehen. Jedes Unternehmen hatte genug Kunden, dadurch genug Umsatz und musste sich um den Verlust einiger Kunden keine Gedanken machen. Es gab auch keine Kontrolle darüber, ob die Kunden zu anderen Unternehmen abwanderten, oder ob der Umsatz

ausschließlich von der Stammkundschaft immer auf dem gleichen Niveau gehalten wurde. Dieses Verhalten änderte sich erst, als sich die Situation vom Verkäufermarkt hin zum Käufermarkt entwickelte.

Immer mehr Unternehmen wurde bewusst, dass sie Schaden erleiden, wenn die Kunden sie verließen, und dass es sie wesentlich mehr kostet, einen neuen Kunden zu gewinnen, als einen bestehenden Kundenstamm zu behalten.

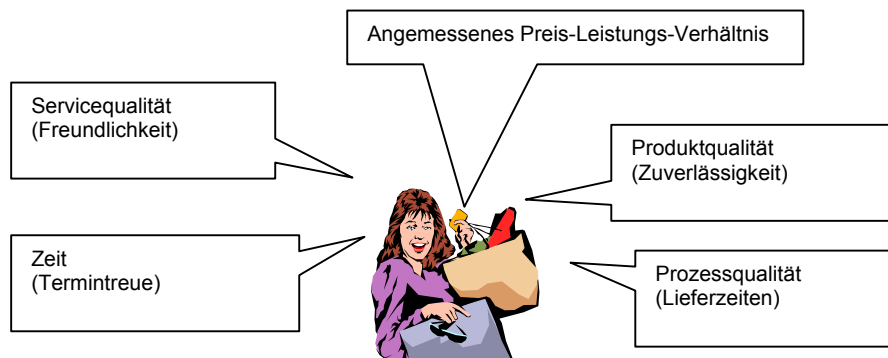
Des Weiteren ergeben sich aus einer längerfristigen Kundenbeziehung folgende Vorteile für das Unternehmen und den Kunden:

Vom Verkäufermarkt  
hin zum Käufermarkt

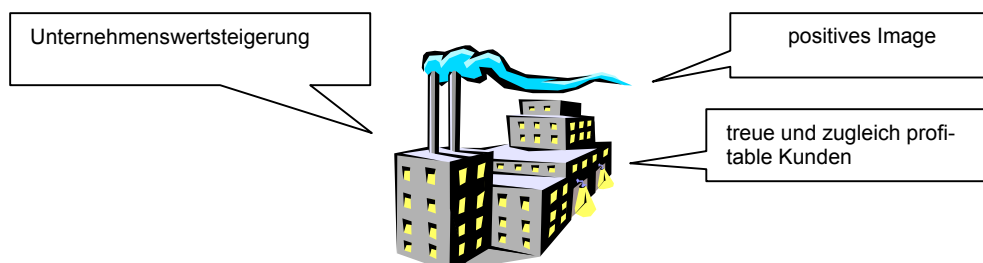
- Zunahme gegenseitiger Toleranz (z.B. das Verhältnis zu einem Stammkunden verschlechtert sich nicht gleich, wenn dieser mit einer Zahlung im Verzug ist)
- stärkere gegenseitige Auskunftsbereitschaft und Beschwerdebereitschaft (z.B. richten sich einige Unternehmen Kundenforen ein, in denen sich Kunden zur Produktqualität äußern oder Ideen und Anregungen liefern können, was verbessert werden muss)
- Minimierung der Risiken im Hinblick auf Bonität und Liefermöglichkeiten → sichere Planung der Zukunft
- erhebliche Kostenvorteile (z.B. die Verwaltungskosten nehmen mit zunehmender Beziehungsdauer ab)
- steigende Bereitschaft zur Mund-zu-Mund-Propaganda

### 2.1.3 Was sind die Bedürfnisse des Kunden und des Unternehmens?

Da das Unternehmen an dem Kunden natürlich etwas verdienen will, sollte es sich konsequent an den Anforderungen des Kunden in Bezug auf Qualität, Preis und Zeit ausrichten.



**Abbildung 2**  
Die Bedürfnisse des Kunden



**Abbildung 3**  
Die Bedürfnisse des Unternehmens

### 2.1.4 Zu welchen Kunden pflegt das Unternehmen die Beziehungen?<sup>6</sup>

Wie die Kausalkette zeigt führt die Befriedigung der Kundenbedürfnisse (Qualität, Zeit, Preis) zu Kundennutzen und Kundenzufriedenheit. Die Zufriedenheit des Kunden führt dann zu Kundenloyalität und diese wiederum zu Kundenbindung.

↪ vgl. Online Lehrbuch „Kausalkette“

Das blinde Binden von möglichst vielen Kunden führt jedoch nicht zwangsläufig zum gewollten finanziellen Ertrag. Manager glauben oft, treue Kunden seien besonders wertvoll. Sie seien eher bereit, höhere Preise zu bezahlen, und ließen sich einfacher betreuen, weil sie die Geschäftsprozesse des Unternehmens kennen.

Neueste Erkenntnisse zeigen jedoch, dass ein großer Teil der loyalen Kunden sehr anspruchsvoll ist, seinen Wert kennt, daher regelmäßig Preisnachlässe fordert und auch nicht durch Mund- zu- Mund- Propaganda für Neugeschäfte sorgt.

Um eine richtige Strategie zu wählen, das Ziel des Customer Relationship Managements zu erreichen, sollte das Management je nach Profitabilität und Loyalität die Kunden in vier Gruppen einteilen, wobei jede einzelne Gruppe unterschiedlich zu behandeln ist.

Kurzzeitkunden	Langzeitkunden	
<b>Schmetterlinge</b>	<b>Treue Freunde</b>	<b>Hohe Profitabilität</b>
<b>Fremde</b>	<b>Kletten</b>	<b>Niedrige Profitabilität</b>

**Abbildung 4**  
Profitabilität und Loyalität der Kunden  
(vgl. Harvard Business Manager: Kundenpflege – aber richtig)

„**Treue Freunde**“ sind profitable und zugleich loyale Kunden, die mit den bestehenden Beziehungen zufrieden sind. Sie kaufen regelmäßig ein, aber nicht intensiv.

Aus „treuen Freunden“ „**echte Fans**“ machen

Mit dieser Gruppe an Kunden sollte man beständig, jedoch nicht zu oft kommunizieren. Bei einer Übertreibung des Kontakts (z.B. durch den Versand mehrerer Werbebriefe) können profitable Kunden abgestoßen werden. Bekommen die Käufer hingegen weniger Post, werden sie das Angebot eher beachten.

Wenn Unternehmen ihre „treuen Freunde“ zudem mit speziellen Rezepten, Informationen über Sonderangebote oder Sonderzugang zu Veranstaltungen belohnen, zeigt dies besondere Effekte auf das Einkaufsvolumen und die Profitabilität der loyalen Kunden.

Schließlich will man aus den „treuen Freunden“ besonders loyale Anhänger, so genannte „echte Fans“ machen.

„**Schmetterlinge**“ sind Kunden, die profitabel aber nicht treu sind. Bei dieser Gruppe sollte man darauf achten, dass man sofort aufhört, in sie zu investieren, sobald sie nicht mehr aktiv sind. Weitere Bemühungen sind fast immer Verschwendung, da Schmetterlinge laut Untersuchungen selten loyale Kunden werden.

Von „Schmetterlingen“ so lange wie möglich profitieren

Unternehmen sollten also versuchen, so lange wie möglich durch kurze intensive Verkaufsaktionen mit besonderen Angeboten und schnellen Werbebriefen von ihnen zu profitieren.

„**Kletten**“ sind die schwierigsten Kunden, weil sie dem Unternehmen treu sind aber keine zufriedenstellenden Umsätze bringen. Dies liegt an der Größe und dem Volumen ihrer Transaktionen.

„Kletten“ entweder pflegen oder fallen lassen

Einem Unternehmen kann es dennoch gelingen, aus dieser Gruppe profitable Kunden zu machen. Zuerst muss anhand von Datenbanken festgestellt werden, ob das Problem an der zu geringen Kaufkraft der Verbraucher liegt, oder ob das Unternehmen einen zu kleinen Anteil an den Gesamtausgaben dieser Kunden hat. Im ersten Fall, sollte man keine Beziehung zu den Käufern aufbauen bzw. sie weiter pflegen, da sie nicht rentabel sind.

Im zweiten Fall könnte man die Kunden jedoch weiter pflegen und ihnen ähnliche aber auch nicht verwandte Produkte anbieten (z.B. könnte der Versandhändler einem Kunden, der kürzlich eine Küchenmaschine gekauft hat, einen Heimwerkerkatalog zuschicken.).

„**Fremde**“ sind Kunden, die weder treu sind, noch Profit bringen. Diese Gruppe sollte man möglichst schnell identifizieren und in sie nichts investieren.

In „Fremde“ nichts investieren

Die Selektion der Kunden findet anhand langfristiger Kosten- Nutzen- Analysen statt, die zu einer Kundenbewertung führen.

**Fazit** (Beyer): Es gibt somit

- ✓ wertvolle Kunden (profitabel und loyal)
- ✓ potentiell wertvolle Kunden (profitabel oder loyal)
- ✓ weniger wertvolle Kunden (weder profitabel noch loyal)

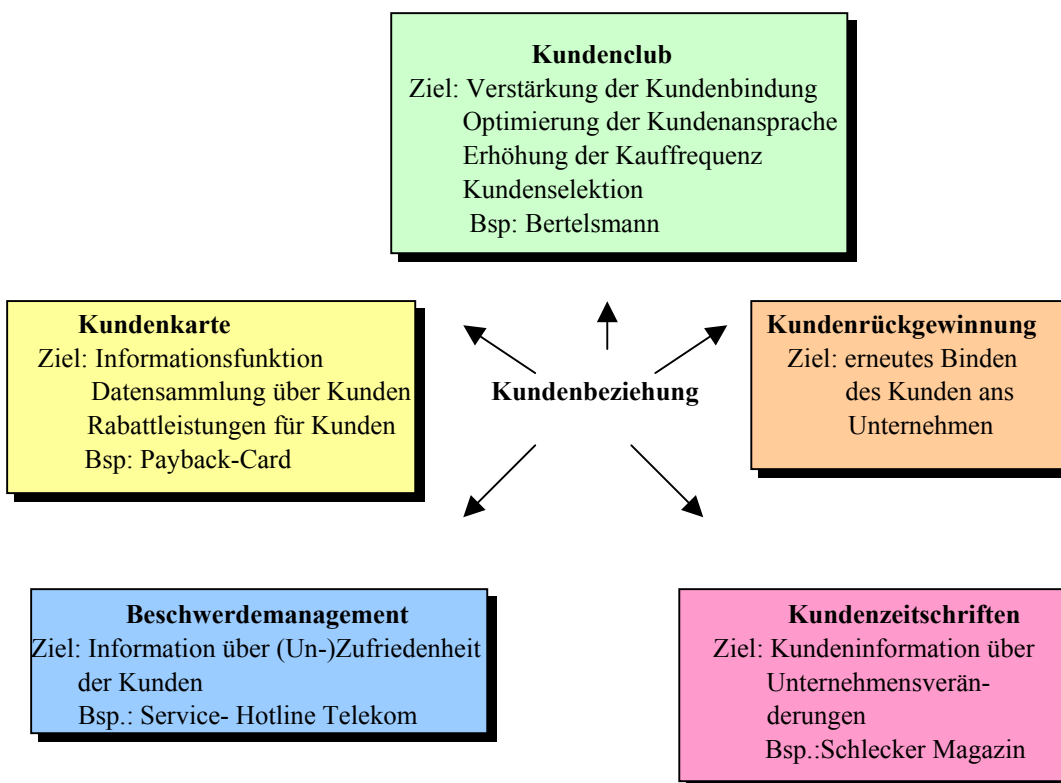


### 2.1.5 Wie wird die Beziehung zum Kunden gepflegt?

Es gibt sehr viele Maßnahmen (Instrumente) zur Gestaltung der Kundenbeziehung. Ihre Einsatzmöglichkeiten hängen selbstverständlich auch von den spezifischen Markt- und Unternehmensbedingungen ab.

Als stärkstes Instrument des Beziehungsmanagements gegenüber Kunden erweist sich der persönliche Kundenkontakt, was sich auch in vielen Untersuchungen widerspiegelt.

Spezielle Instrumente des Kundenbeziehungsmanagement sind:



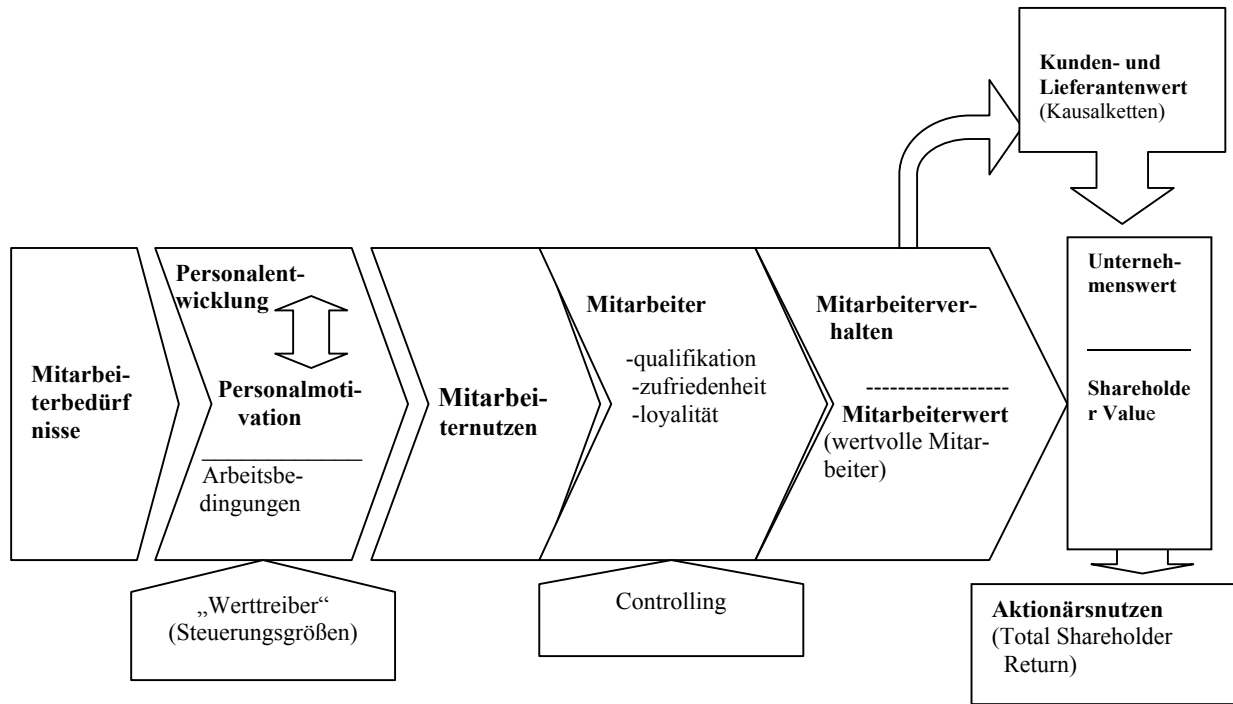
**Abbildung 5**  
Die Instrumente des Kundenbeziehungsmanagements (eigene Darstellung)

### 2.2 Der Mitarbeiter<sup>7</sup>

Zu welchem wichtigen Faktor in den letzten Jahren die Beziehung zwischen Führungskraft/Unternehmen und Mitarbeiter herangereift ist, zeigen viele zu beobachtende Tendenzen und Entwicklungen in der Wirtschaft. Im Zusammenhang mit der steigenden Bedeutung des Erfolgsfaktors „Mitarbeiterorientierung“ sind immer mehr Unternehmen um eine ausreichende und zufriedenstellende Beziehungspflege zu ihren Mitarbeitern bemüht. Damit wird im Interesse beider Anspruchsgruppen vor allem das Ziel verfolgt, einen Mehrwert zu schaffen, der allen Nutzen bringt.

➔ vgl. Online News Human Resources

## 2.2.1 Warum wird die Beziehung zum Mitarbeiter gepflegt?



- Die Abbildung zeigt, dass ein wertvoller Mitarbeiter und sein Verhalten zum einen eine notwendige Voraussetzung für den Kunden- und den Lieferantenwert ist und somit über deren Kausalketten positiv auf den Unternehmenswert Einfluss nimmt. Zum anderen kann er selbst direkt zur Steigerung des Unternehmenswertes und des Shareholder Value beitragen.
- Das Verhalten und der Wert werden durch Qualifikation, Zufriedenheit und Loyalität des Mitarbeiters charakterisiert. Die Werteffizienz kann dabei ständig durch das sog. Personalcontrolling gemessen und überprüft werden.
- Die oben genannten drei Dimensionen bestimmen den Mitarbeiternutzen. Dieser entsteht durch richtig eingesetzte Maßnahmen der Personalentwicklung und der Personalmotivation sowie die ihn beeinflussenden Arbeitsbedingungen.
- Als sog. „Werttreiber“ steuern diese Elemente den gesamten Prozess und halten ihn am Laufen. Auch hier – wie im gesamten Relationship Management - ist ein ständiger Anpassungsprozess an geänderte Rahmenbedingungen, Anforderungen und individuelle Erwartungen notwendig und bezüglich der Effektivität wünschenswert.
- Am Anfang der Kette stehen die Mitarbeiterbedürfnisse. Sie sollten bei allen Entscheidungen und Maßnahmen berücksichtigt werden. Denn

**Nutzen** durch  
 - Qualifikation,  
 - Zufriedenheit,  
 - Loyalität

Qualifikation, Zufriedenheit und Loyalität durch  
**Personalentwicklung - motivation**

nur aus begeistertem und beim Arbeitgeber glücklichem Personal werden die für ein Unternehmen so wichtigen loyalen Mitarbeiter gewonnen. Wird das erreicht, werden die Mitarbeiter zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil.

**Fazit:**

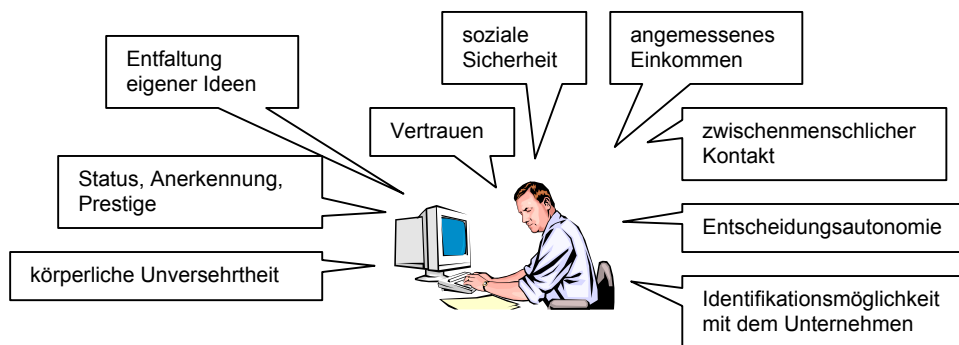
Wichtig ist also eine gute Beziehung zu Mitarbeitern aufzubauen, so dass beide Interessengruppen daraus den bestmöglichen Nutzen für sich und andere ziehen können. Ein Unternehmen strebt danach, unter Zuhilfenahme des Erfolgsfaktors „Mitarbeiter“ noch größeren Erfolg in wirtschaftlicher sowie interessenspolitischer Hinsicht (sein Bedürfnis) zu erlangen. Dies geschieht jedoch nur unter bestimmten Voraussetzungen. Auf der anderen Seite stehen der Mitarbeiter und seine zu befriedigenden Bedürfnisse. Auch er weiß, dass diese nur unter bestimmten Voraussetzungen erfüllt werden können.

gegenseitige  
**Bedürfnis-**  
**befriedigung**

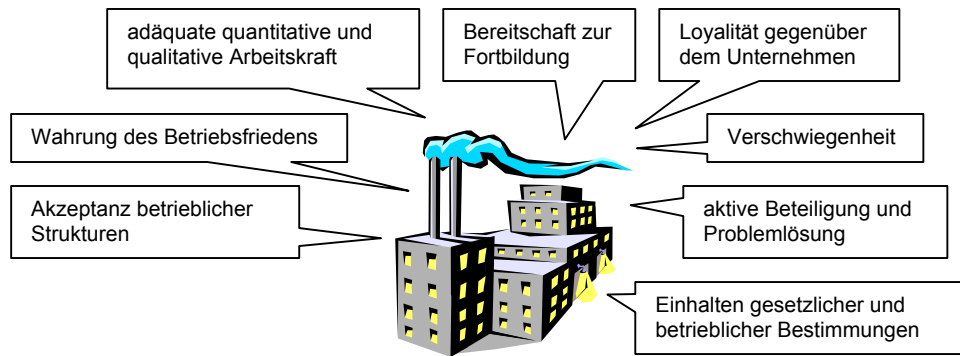
**2.2.2 Was sind die Bedürfnisse des Unternehmens und des Mitarbeiters?**

Eine Beziehung kann auf Dauer nur dann funktionieren, wenn bestimmte Voraussetzungen geschaffen werden, die den Bedürfnissen der Partner angepasst sind. Dazu sollten die jeweiligen Interessen und Ansprüche des Anderen bekannt sein, um entsprechend handeln zu können. Unternehmen und Mitarbeiter bilden somit eine wechselseitige Interessensbeziehung.

wechselseitige  
**Interessens-**  
**beziehung**



**Abbildung 7**  
Bedürfnisse der  
Mitarbeiter



**Abbildung 8**  
Bedürfnisse des Unternehmens

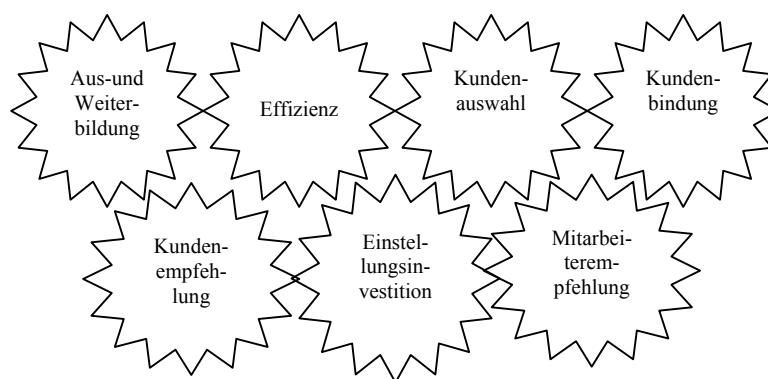
### 2.2.3 Zu welchen Mitarbeitern pflegt das Unternehmen die Beziehung?

Eine aufzubauende Beziehung entsteht und besteht immer nur unter dem Prinzip der Gegenseitigkeit - oder anders ausgedrückt - der Anreiz-Beitrags-Theorie<sup>8</sup>. Die verschiedenen Endziele bzw. Interessen seitens des Unternehmens können wie oben bereits erwähnt mit zufriedenen, qualifizierten und vor allem loyalen Mitarbeitern erreicht werden.

Generell ist es nicht nur aus wirtschaftlicher Sicht für ein Unternehmen erstrebenswert loyale Mitarbeiter zu gewinnen. Die momentane Lage und Einstellungssituation auf dem Arbeitsmarkt ist hinreichendes Beispiel dafür und kann diesen Trend bestätigen. Denn Neueinstellungen verursachen aufgrund von Stellenanzeigen, Einstellungstests und Einarbeitung oft hohe Kosten. Die positiven Effekte eines loyalen Mitarbeiterstammes lassen sich wie folgt zu sieben Faktoren zusammenfassen:

➔ **Anhang**  
Anreiz-Beitrags-Theorie

**Ziel:**  
qualifizierte,  
zufriedene,  
loyale  
Mitarbeiter

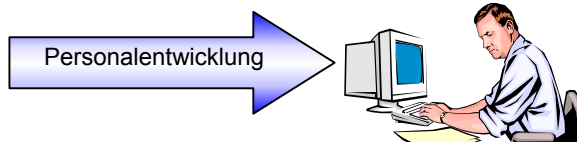


**Abbildung 9**  
Positive Effekte eines loyalen Mitarbeiterstammes  
(eigene Darstellung nach Handout „Kunden-, Mitarbeiter-Aktionärsloyalität“)

Es liegt in der Hand der Unternehmensführung, dieses Zwischenziel mit geeigneten Maßnahmen zu erreichen. Werden Bedürfnisse und Interessen der Mitarbeiter beachtet, schließt sich der Kreislauf wieder. Das an die Mitarbeiter „Gegebene“ fließt als positive Bereitschaft zur Unternehmung zurück und kann somit deren Bedürfnisse und Interessen befriedigen.

## 2.2.4 Wie wird die Beziehung zum Mitarbeiter gepflegt?

Zur Pflege und effektiven Gestaltung der Beziehung stehen einem Unternehmen vielfältige Instrumente und Maßnahmen aus dem Bereich des Human Resource Management zur Verfügung.



### INHALT:

- Vermittlung von Fachwissen (z.B. Wissen über das Unternehmen und seine Umwelt, technische Kenntnisse)
- Erweiterung von Fähigkeiten (methodische/managementorientierte, soziale (incl. interkulturelle) und fachliche Kompetenz)
- Bildung von neuen Einstellungen (z.B. Toleranz, Offenheit gegenüber Neuem)

### METHODEN:

- on the job (z.B. Projektarbeit, qualifikationsfördernde Aufgabengestaltung wie job enrichment/ rotation/ enlargement)
- near the job (Lernwerkstatt, Qualitätszirkel, Planspiele)
- off the job (E-Learning, Fallstudien, Outdoor-Training, Cooperate Universities, Rollenspiele)
- out of the job ( Outplacement, Ruhestandsvorbereitung)
- ...

### Aus der Praxis... E-learning bei BASF

„Die BASF AG setzt bereits seit den frühen neunziger Jahren verschiedene Elemente des elektronischen Lernens im Rahmen der Weiterbildung ein. Die damit verknüpften Erwartungen wurden aber nur teilweise erfüllt. Zudem fanden die E-Learning-Konzepte an zentralen Lernstationen nur wenig Akzeptanz bei den Mitarbeitern. Diese zeigten nur eine geringe Bereitschaft, sich Wissen am Computer selbst ohne Begleitung durch einen Tutor oder Trainer anzueignen.“...

„Im Jahre 1998 hat BASF deshalb damit begonnen, E-Learning als festen Bestandteil in alle Weiterbildungsmaßnahmen zu integrieren. Das Angebot richtet sich grundsätzlich an alle Mitarbeiter und Auszubildende der Unternehmung und vor allem an solche Mitarbeiter, denen die Teilnahme an Präsenzseminaren nicht oder nur schwer möglich ist (z.B. Mitarbeiter im Schicht- oder Außendienst).

Auf der Plattform Learnbase werden u.a. Trainings in den Bereichen IT, Fremdsprachen, Technik, Verhalten und BWL angeboten, die entweder allein oder in Ergänzung zu Präsenzseminaren durchgeführt werden können: Letzteres dient vor allem der Nivellierung des Leistungsniveaus der Teilnehmer vor dem Seminar. Während des Seminars haben die Teilnehmer zudem die Möglichkeit, sich in Diskussionsforen mit anderen Teilnehmern auszutauschen.

In Zukunft sollen weitere Lerninhalte sowie zusätzliche Sprachversionen angeboten werden. Zudem ist geplant, den Mitarbeitern auch von zuhause einen Zugang zur Learnbase zu ermöglichen. Eine weitere geplante Erweiterung sind Zertifizierungen sowie Angebote mit privatem Nutzwert wie z.B. Sprachkurse.“

( Quelle: Holtbrügge: Personalmanagement, S. 109)

Anreiz bietet die Personalentwicklung in zweierlei Hinsicht. Zum einen verhilft die Finalfunktion (d.h. Aktivierung und Entwicklung latent vorhandener Fähigkeiten) zur Selbstentfaltung. Sie gilt als eine der bedeutsamsten Voraussetzungen von Arbeitszufriedenheit. Andererseits besitzt die Personalentwicklung eine Instrumentalfunktion als Mittel für eine mögliche Beförderung.

Finalfunktion zur Selbstentfaltung

Instrumentalfunktion zur Beförderung

**Aus der Praxis...  
Nutzung von Projektarbeit bei Siemens**

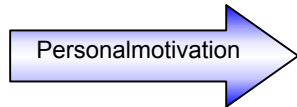
„Ein Beispiel für die Nutzung der Projektarbeit im Rahmen der Personalentwicklung ist das Siemens Management Learning Programm. Im Rahmen diese Programms müssen die Teilnehmer zwischen den Präsenzphasen in Gruppen von vier bis sechs Personen für die Abteilung der Unternehmung ein reales Geschäftsprojekt (Business Impact Project) entwickeln und bearbeiten. Anschließend wird zusammen mit der betroffenen Abteilung ein Transferplan erarbeitet und das Projekt umgesetzt. Die Beurteilung des Projekts orientiert sich am konkreten und messbaren Nutzen für die Unternehmung. Da sich die einzelnen Projektteams häufig aus Mitarbeitern unterschiedlicher Abteilungen, Werke oder sogar Landesgesellschaften zusammensetzen, soll dadurch neben der Leistungsorientierung auch die abteilungs- und landesübergreifende Kooperation gefördert werden.“

(Quelle: Holtbrügge: Personalmanagement, S. 107)

Im Allgemeinen lässt sich beobachten, dass sämtliche Maßnahmen, die zur Förderung der sozialen, kooperativen und kommunikativen Fähigkeiten beitragen an Bedeutung gewinnen, weil sie sowohl dem Mitarbeiter selbst als auch dem Unternehmen nutzen.

Obwohl dem E-Learning fehlende persönliche Interaktion vorgeworfen wird, setzen bereits 88% der größten 350 deutschen Unternehmen diese Methode wegen ihrer starken Wirkungen in der Qualifikationsförderung der Mitarbeiter ein.

E-Learning bei 88% der 350 größten deutschen Unternehmen



**INHALT:**

- Beeinflussung des Mitarbeiterverhaltens und deren Einstellung durch intrinsische (betreffen die Tätigkeit als solche) und extrinsische (betreffen hauptsächlich die Begleitumstände der Arbeit) Motive

**METHODEN:**

- kooperativer Führungsstil und partnerschaftliche Führung
- Entlohnung (leistungsorientierte und übertarifliche Bezahlung)
- Arbeitsbedingungen

⇒ vgl. dazu Handout „Motivation und Führungsverhalten“

Sie werden vor allem von folgenden drei Parametern gestaltet:



- individuumsorientierte Aufgabengestaltung
- gruppenorientierte Aufgabengestaltung

- Arbeitsmittel
- Arbeitsumgebung
- Arbeitsort

- Länge der Arbeitszeit
- Lage der Arbeitszeit
- Arbeitspausen

**Fazit (Beyer):** Je nachdem ob Mitarbeiter mehr oder weniger motiviert und mehr oder weniger fähig sind, läßt sich unterscheiden zwischen

- ✓ wertvollen Mitarbeitern (motiviert und fähig)
- ✓ potentiell wertvollen Mitarbeitern (nur motiviert oder nur fähig)
- ✓ weniger wertvollen Mitarbeitern (gering motiviert und wenig fähig)

## 2.3 Der Lieferant

### 2.3.1 Was ist Supplier Relationship Management (SRM)?

Supplier Relationship Management ist die aktive Gestaltung aller Lieferantenbeziehungen eines Unternehmens über alle Geschäftsbereiche mit dem Ziel, durch bessere Zusammenarbeit mit Lieferanten Produkte besser, schneller und zu niedrigeren Kosten zu entwickeln, herzustellen und zu beschaffen.

Mit SRM besser, schneller, günstiger entwickeln, herstellen und beschaffen.

Lieferanten-Management ist also die Gestaltung, Lenkung und Entwicklung von Lieferbeziehungen des Unternehmens, dass das gemeinsame Wissen, das gemeinsame Innovationspotential voll zum Tragen kommt.

### 2.3.2 Warum wird die Beziehung zum Lieferanten gepflegt?<sup>9</sup>

Die zunehmende Öffnung des Weltmarktes und der steigende Konkurrenzkampf zwingen die Unternehmen zu einer Optimierung ihrer Prozesse, um am Markt bestehen zu können. Nur wer es schafft, seine Produkte besser, schneller und günstiger als die Konkurrenz herzustellen und sich an die Bedürfnisse des Marktes flexibel anzupassen, wird überleben.

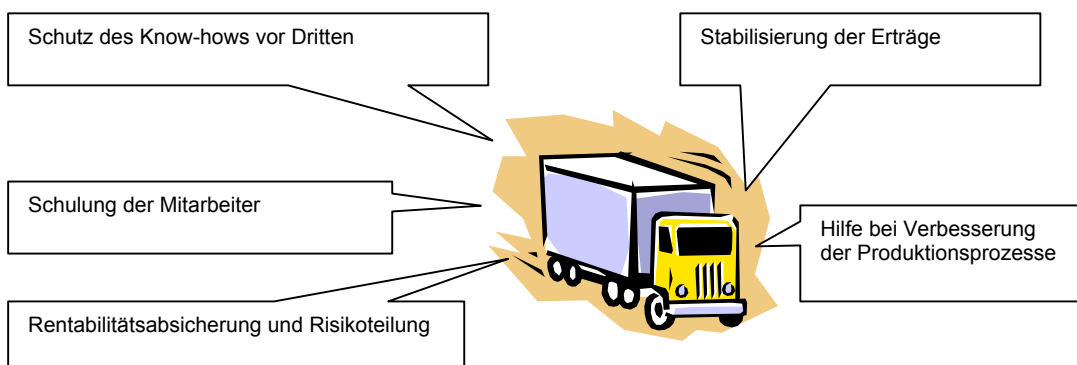
Als Tendenz ist klar zu erkennen, dass sich die Unternehmen auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren und immer mehr Make-or-Buy Entscheidungen<sup>10</sup> zugunsten des Einkaufens treffen (Outsourcing, Verringerung der Fertigungstiefe).

So ist der Eigenfertigungsanteil in den letzten Jahren deutlich gesunken. Wenn ein Unternehmen aber nur einen Teil des Marktwertes selbst herstellt, bleibt der andere Teil der Wertschöpfung außerhalb seiner direkten Kontrolle. Ein Hersteller kann folglich am Markt nur dann bestehen, wenn auch seine Partner effizient arbeiten. Daraus ergibt sich, dass mit abnehmendem Eigenfertigungsanteil die effiziente Integration der wichtigsten Lieferanten in die Wertschöpfungskette zum zentralen Anliegen wird.

Außerdem wurde die Anzahl der Lieferanten in den letzten Jahren deutlich reduziert. „Mit wenigen Lieferanten die Versorgung sichern“, so lautet die Devise. Anstatt von vielen Lieferanten viele kleine Teile zu bekommen, möchte man nun von wenigen Lieferanten wenige, bereits komplett zusammengebaute Teile (Module, Systeme) geliefert bekommen (Lieferantenpyramide). Davon verspricht man sich eine Reduzierung der Komplexität und der Schnittstellenproblematik. Auch diese Tendenz, Lieferanten zur Lieferung von „höherwertigen“ Gütern zu beauftragen, erfordert eine engere Zusammenarbeit des Unternehmens mit seinen Lieferanten.

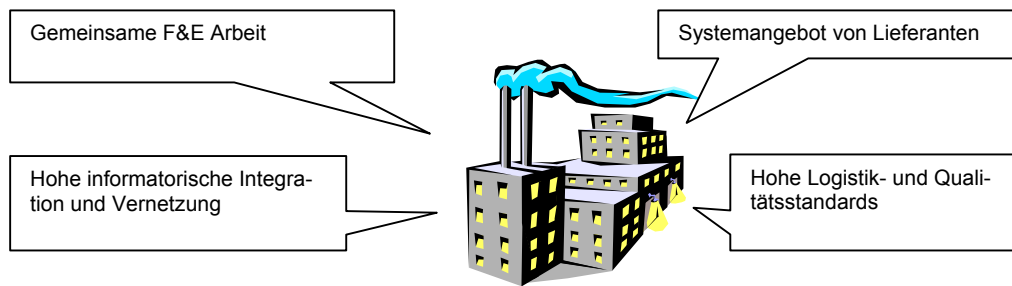
➔ vgl. dazu Handout „Kunden-Lieferanten-Beziehungen erfolgreich gestalten“

### 2.3.3 Was sind die Bedürfnisse des Lieferanten und des Unternehmens?



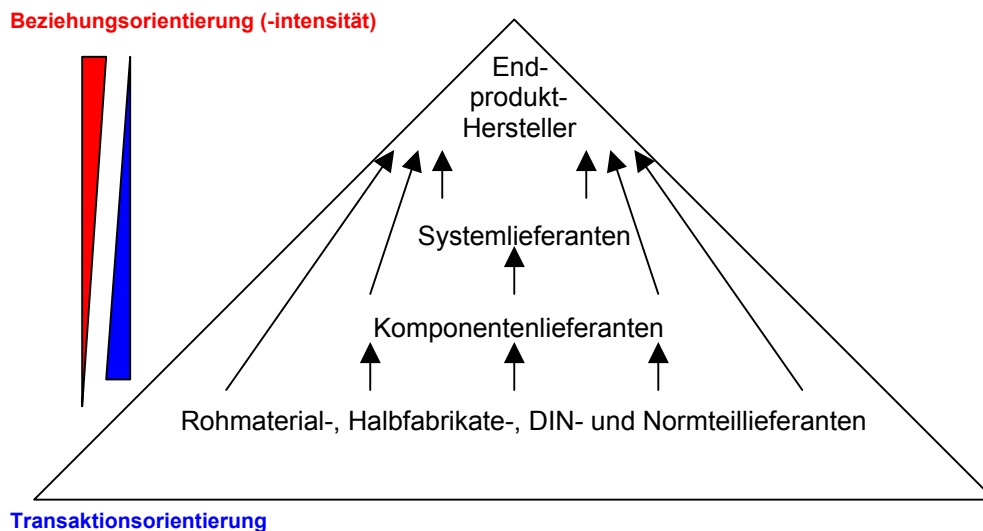
**Abbildung 10**  
Bedürfnisse des Lieferanten





**Abbildung 11**  
Bedürfnisse des Unternehmens

### 2.3.4 Zu welchen Lieferanten pflegt das Unternehmen die Beziehung und wie sieht diese aus?



**Abbildung 12**  
Die Zuliefererpyramide

Wie man oben in der Zeichnung sieht, führt ein Unternehmen zu den Lieferanten unterschiedlich intensive Beziehungen. Dabei nimmt die Intensität von unten nach oben hin zu. Auf unterster Stufe stehen die Teillieferanten (C-Lieferanten), gefolgt von den Komponentenlieferanten (B-Lieferanten). An oberster Stelle stehen die Systemlieferanten (A-Lieferanten), zu denen das Unternehmen die engste Verbindung hat.

- Die Systemlieferanten:

Die intensivste Beziehung führt das Unternehmen mit seinen A-Lieferanten. Sie liefern dem Unternehmen komplette Systeme, ganze Module (Beispiel Automobilindustrie: Motorblock). Hat früher das Unternehmen von vielen C-Lieferanten einzelne Teile bezogen und diese zusammengefügt, übernimmt das

Das Unternehmen pflegt die Beziehung zu den Systemlieferanten

heute der A-Lieferant. Er kümmert sich um die Besorgung der C-Teile, setzt diese zusammen und liefert dann das fertige A-Teil an das Unternehmen oder baut dieses vor Ort in den Produktionsprozess ein. Dies erfordert eine enge Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Lieferant. Das Unternehmen bedient sich dabei folgender Maßnahmen:

- Binden des Lieferanten mit langfristigen Verträgen
- Frühzeitige Integration in die Unternehmensprozesse (z.B. Teilnahme an Projektgruppen)
- ständiger Informations-, Kommunikations- und Know-how Austausch
- Gemeinsame F&E- Arbeit

Je länger und intensiver die Beziehung zueinander besteht, desto mehr wachsen die Abhängigkeit und das gegenseitige Vertrauen (z.B. Lieferant erhält Einblick in Unternehmensgeheimnisse, Lieferant gibt sein Know-how weiter).

- Die Komponentenlieferanten

Die Komponentenlieferanten stehen zwischen den System- und Teillieferanten, da sie dem Unternehmen einzelne Komponenten (Beispiel Automobilindustrie: Stoßstange) liefern. Die Beziehung zum Unternehmen ist sowohl transaktions- als auch beziehungsorientiert.

Sowohl Transaktions- als auch Beziehungsorientierung

- Die Teillieferanten

Die C-Lieferanten liefern dem Unternehmen einzelne, kleine Teile (Beispiel Automobilindustrie: Lackierfarbe), die das Unternehmen weiterverarbeitet.

Das Unternehmen sucht sich den dafür günstigsten Lieferanten vom Weltmarkt. Das Verhältnis zwischen Unternehmen und C-Lieferant stellt sich eher transaktionsorientiert denn beziehungsorientiert dar. Basis der Beziehung ist auch hier ein Vertrag mit Regelungen und Vereinbarungen. Die Beziehung besteht solange, wie der Vertrag erfüllt wird; das Unternehmen bleibt aber dabei die ganze Zeit auf der Suche nach neuen, günstigeren Lieferanten.

Transaktionsorientierte Beziehung

**Fazit** (Beyer): Es gibt somit

- ✓ wertvolle Lieferanten (gut integriert, kooperativ, hoher Qualitätsstandard...)
- ✓ potentiell wertvolle Lieferanten
- ✓ weniger wertvolle Lieferanten

## 2.4 Der Investor

Marktorientiertes Denken und Handeln sind inzwischen nicht mehr nur auf den Absatzmarkt beschränkt, sondern beinhalten neben der Beziehungspflege zu Kunden, Lieferanten, Kooperationspartnern und potentiellen neuen Mitarbeitern auch das Finanzmarketing, also die Beziehungspflege zu Kapitalgebern.

### 2.4.1 Was ist Investor Relationship Management (IRM)?<sup>11</sup>

Unter Investor Relationship Management versteht man alle jene Maßnahmen eines Unternehmens, die es zur Pflege seiner Beziehung zu Aktionären, Investoren, Finanzfachleuten und ähnlichen Zielgruppen einsetzt.

Wichtig dabei ist eine zielgerichtete, systematische und kontinuierliche Kommunikation mit allen Gruppen.

Investor Relations als Teilbereich des Finanzmarketings

### 2.4.2 Warum wird die Beziehung zu den Investoren gepflegt?

Solange die Unternehmen sich problemlos selbst finanzieren konnten oder ausreichend günstiges Fremdkapital erhielten, waren Investor Relations weniger wichtig. Heute jedoch sucht das Kapital weltweit die renditeträchtigste Anlageform. Somit fragen mehr und mehr Unternehmen an den Aktienmärkten um Kapital nach, da:

Steigende Kapitalnachfrage

- Mittelständische Unternehmen sich zunehmend an der Börse finanzieren
- neue Anforderungen der Globalisierung und immense Forschungs-, Entwicklungs- sowie Produktionskosten den Kapitalbedarf erhöhen,
- der Wettbewerb erhöht wurde (Euroeinführung und entfallenes Währungsrisiko) und
- durch zunehmende Privatisierung von Staatsunternehmen dem Kapitalmarkt hohe Summen entzogen werden.

Außerdem führten in den letzten Jahren mangelnde Kommunikation und unzureichende Informationen zu Vertrauensstörungen im Verhältnis zwischen Unternehmen, Investoren und Analysten.

#### Aus der Praxis...

##### Beziehungsarbeit- durch Transparenz Vertrauen schaffen

Vor drei Jahren war's – die Neue-Markt-Blase war zum Platzen voll -, da hatte Christoph Schlienkamp ein Erlebnis der besonderen Art. Der Research-Leiter des Bankhauses Lampe in Düsseldorf staunte nicht schlecht, als ihm die Verantwortlichen eines Start-ups ihre Bilanz vorlegten. Zwar hatten die Jungunternehmer schon angekündigt, das angestrebte Betriebsergebnis von sechs Millionen könne wohl nicht ganz

so erreicht werden. Dass jedoch mit einem Mal ein Zwölf-Millionen-Defizit in den Büchern stand, machte selbst den erfahrenen Volkswirt Schlienkamp sprachlos.

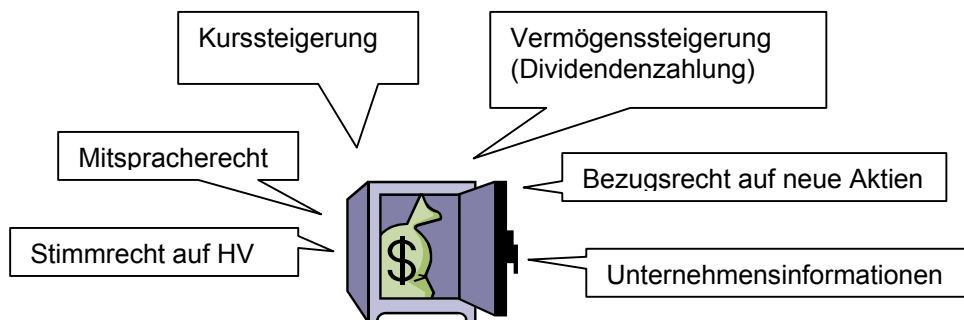
Ein besonders drastischer, aber doch kein Einzelfall zu New-Economy-Zeiten. „Daher ist es zu Vertrauensstörungen im Verhältnis zwischen Unternehmen auf der einen Seite und Analysten und Investoren auf der anderen Seite gekommen- Vertrauensstörungen, die bis heute noch nicht vollständig aus dem Weg geräumt sind“, so Schlienkamp. Noch heute würden sich die beiden Lager eher misstrauisch beugen.

Da sind zum einen die Analysten der Banken, die börsennotierte Unternehmen beobachten, sie einstufen und dem eigenen Haus oder privaten Anlegern eine Empfehlung geben, ob sich der Kauf von Aktien lohnt oder nicht. „Wir Analysten sind deshalb auf möglichst viele Informationen angewiesen“, sagt Schlienkamp. Wenn Firmen bewusst wichtige Nachrichten, zumal negative, nicht veröffentlichen, dann führe das am Kapitalmarkt zu Reaktionen, wie man sie zurzeit beobachten könne: Banken und Anleger sind verunsichert, und die Unternehmen kommen nicht an Kapital.

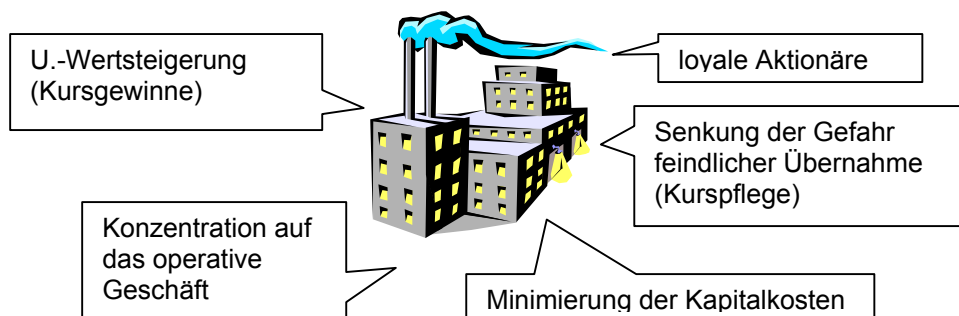
( Quelle: PR Magazin vom 10/2003 )

Für ein Unternehmen ist es nötiger denn je, die Erwartungsbildung der Finanzmärkte zu steuern und Vertrauen in die eigene Unternehmensentwicklung zu schaffen, in gewisser Hinsicht also das Unternehmensimage zu fördern. Demnach werden die Beziehung zu den Investoren und deren Gestaltung immer wichtiger.

Förderung des Unternehmens-images



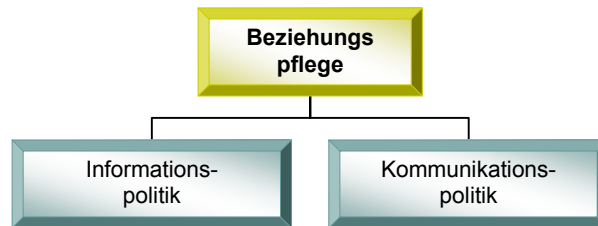
**Abbildung 13**  
Bedürfnisse der Investoren



**Abbildung 14**  
Bedürfnisse des Unternehmens

Die Punkte haben eines gemeinsam: Eine langfristige Erhöhung des Aktienkurses wird angestrebt als Ausdruck der Wertsteigerung des Unternehmens.

#### 2.4.4 Wie wird die Beziehung zum Investor gepflegt?



**Abbildung 15**  
Die Beziehungspflege, vgl. auch Handout Investor Relations

✓ **Informationspolitik:**

Aufgabe ist es, über das vergangene, laufende und vor allem zukünftige Geschäft des Unternehmens zu informieren (z.B. über Strategie, finanzielle Eckdaten, Ziele und Rahmenbedingungen, Ratings, Nettofinanzposition, Kennziffern und Fälligkeitsprofil). Dazu benötigt man große Sachkenntnis und ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit. Ziel ist es, Vertrauen bei allen Investoren zu schaffen.

Informationen bereitstellen

✓ **Kommunikationspolitik:**

Ein offener, ehrlicher und kontinuierlicher Dialog mit Investoren und Analysten ist von besonderer Bedeutung (z.B. Analystenkonferenz). Außerdem haben regelmäßig persönliche Gespräche höchste Priorität. Die Kontaktpflege wird durch Roadshows verwirklicht. Das zeigt Kundenorientierung und bringt Akzeptanzvorteile.

Offener und ehrlicher Dialog

### Aus der Praxis...

#### CEWE COLOR – Auszeichnung für gute Investor-Relations-Arbeit

CeWe Color ist mit einem Preis für die drittbeste Investor-Relations-Arbeit Deutschlands bei Small-Cap-Unternehmen ausgezeichnet worden. Insbesondere Glaubwürdigkeit, Überzeugungskraft bei Prognosen und zeitnahe Veröffentlichung von Unternehmensnachrichten sprächen für das Labor. Das ist das Ergebnis einer Umfrage des Anlegermagazins *Börse Online* unter 1620 Lesern, bei der die Kapitalmarkt-kommunikation von 160 deutschen Aktiengesellschaften unter die Lupe genommen wurde.

CeWe Color erhielt von Börse Online am 19. Mai 2003 auf der 6. Jahreskonferenz des Deutschen Investor Relations Kreises (DIRK), bedeutendster Interessenverband der Investor-Relations-Branche, den neu geschaffenen Preis „BIRD“ - „Beste Investor Relations Deutschland“ verliehen.

Als einziger Schwachpunkt in der Kommunikationsarbeit wurde der Internet-Auftritt angemerkt. Diese erkannte CeWe Color frühzeitig und überarbeitete die Homepage bereits während der Umfragezeit. Seit Mitte April ist CeWe Color mit einem Internet-Auftritt im Portalcharakter unter „www.cewecolor.com“ online.

( Quelle: Photopresse vom 05.06.2003 )

### 2.4.5 Zu welchen Investoren pflegt das Unternehmen die Beziehung?

Ein Unternehmen ist auf jeden Kapitalgeber angewiesen und pflegt somit die Beziehung zu jedem (Bank, Großaktionär, Privatanleger, Kreditinstitut).

Die Beziehungsintensität ergibt sich jedoch durch den Grad der Abhängigkeit. Die Beziehung zu den Großaktionären ist besonders wichtig, da diese an den Hauptversammlungen teilnehmen und als Mitglied im Aufsichtsrat den Vorstand kontrollieren können. Im Gegensatz dazu stehen die Privatanleger, die vom Unternehmen weniger intensiv gepflegt werden müssen, aber trotzdem als Anteilseigner vom Unternehmen gehalten werden wollen.

Zu den Banken als Kredit- und Darlehensgeber stehen Unternehmen in ständiger Beziehung.

**Fazit** (Beyer): Es gibt auch bei den Investoren wertvolle (loyal, win-win-orientiert, kooperativ), potentiell wertvolle und weniger wertvolle Investoren.

Beziehungsintensität ergibt sich aus Grad der Abhängigkeit

## 2.5 Die Öffentlichkeit

### 2.5.1 Was ist Public Relation Management?

Public Relation wird als umfassender Informations- und Kommunikationsaustausch zwischen einem Unternehmen und der Öffentlichkeit einerseits (externe

PR gestaltet den Prozess der Meinungsbildung

Public Relations) und dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern (interne Public relations) andererseits bezeichnet.

Public Relations gestaltet den Prozess der Meinungsbildung. Dies geschieht durch den strategisch geplanten, effizienten und gezielten Einsatz aller Kommunikationsmittel.

### 2.5.2 Warum wird die Beziehung zur Öffentlichkeit gepflegt?

Heutzutage gibt es viele Firmen, die Produkte ähnlicher, guter Qualität und vergleichbarer Preise auf den Markt bringen. Der Kunde hat demnach große Auswahl zwischen vergleichbaren Produkten. In Folge dessen sind Markensachen, ein positives Unternehmensimage und ein Vertrauensverhältnis zwischen dem Unternehmen und der Öffentlichkeit von großer Bedeutung.

Moderne Unternehmen müssen sich nach Innen und nach Außen darstellen. In der globalen, vernetzten Welt muss man auf sich aufmerksam machen, bevor die Konkurrenz schneller ist. Geplante, kontinuierliche und vor allem glaubwürdige Öffentlichkeitsarbeit kann dem nicht nur entgegenwirken, sondern viel mehr erreichen: Sie bietet eine Chance, unternehmerische Positionen, Vorhaben und Erfolge mitzuteilen, zu behaupten und somit Sympathie, Vertrauen und Verständnis zu schaffen.

Kontinuierliche und glaubwürdige Öffentlichkeitsarbeit

### 2.5.3 Was sind die Bedürfnisse der Öffentlichkeit und des Unternehmens?

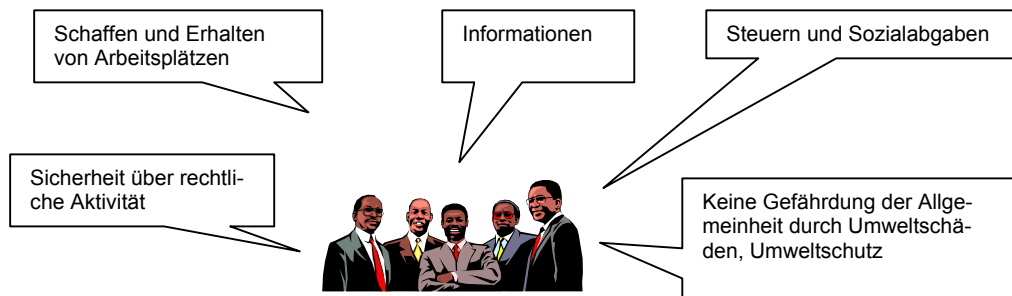


Abbildung 16  
Bedürfnisse der Öffentlichkeit

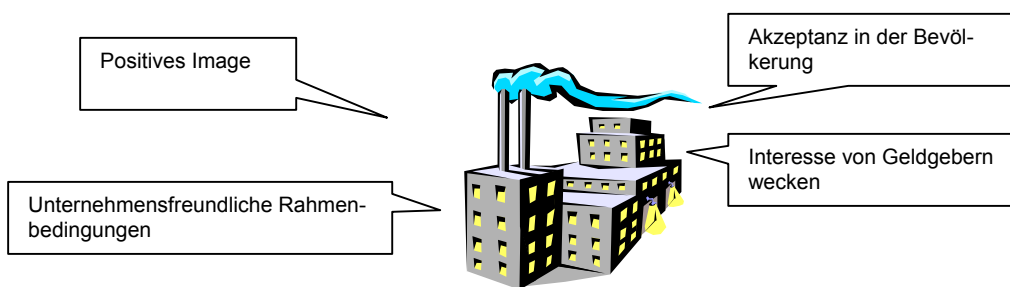


Abbildung 17  
Bedürfnisse des Unternehmens

### 2.5.4 Zu wem pflegt das Unternehmen die Beziehung und wie wird sie gepflegt?

Zu der Öffentlichkeit zählen sämtliche Institutionen wie Regierung, Medien, Interessensgruppen und die Bevölkerung.

Die Kommunikation mit Medienvertretern sowie den Ministerien und Parlamentariern stehen im Vordergrund. Weitere Möglichkeiten stehen dem Unternehmen bei der Beziehungspflege zur Verfügung:

- Pressearbeit (z.B. Schreiben und Verbreiten von Pressemitteilungen)
- Mediengestaltung (z.B. Erstellen von Broschüren und Flyern)
- Veranstaltungsorganisation (z.B. Tag der offenen Tür)
- Interne Kommunikation (z.B. Erarbeitung von Mitarbeiterzeitschrift)
- Training (Argumentations-, Präsentationstraining)
- Sponsoring (z.B. Sport, Kultur, Wissenschaft und Umwelt)
- Sonstige Aktionen (z.B. Betreuung von Infomobilen und Messenständen)

## 3 Gemeinsamkeiten und Unterschiede

Die Beziehungen zum jeweiligen Stakeholder weisen bezüglich verschiedener Kriterien Gemeinsamkeiten sowie Unterschiede auf.

### 3.1 Die Kommunikation

Überall kommt es beim Relationship Management auf eine gut funktionierende Kommunikation an. Sie findet bei allen Beziehungspartnern statt und kann somit als Gemeinsamkeit angesehen werden. Jedoch findet die Art der Kommunikation auf unterschiedliche Weise statt. Während beim Mitarbeiter der persönliche Kontakt (durch Meetings, Versammlungen und Gespräche) im Vordergrund steht, wird sowohl beim Kunden, Investor, Öffentlichkeit als auch beim Lieferanten größtenteils über ein Medium kommuniziert.

Kommunikation als Grundlage aller Beziehungen

### 3.2 Die Information

Ein gut funktionierender Informationsfluss zwischen Unternehmen und Beziehungspartnern ist die Voraussetzung für kunden-, mitarbeiter-, lieferanten-, investoren- und öffentlichkeitsorientiertes Relationship Management.

Informationen als Grundlage aller Beziehungen



### 3.3 Die rechtliche Grundlage für die Beziehung

In der Beziehung zum Mitarbeiter ist im Idealfall ein längerfristiger Vertrag rechtliche Grundlage für die Bindung. Nach Ablauf des Vertrages (Kündigung, Pensionierung) endet auch die Beziehung zu diesem Geschäftspartner.

Der Unterschied zur Lieferantenbeziehung besteht darin, dass nach Vertragsende trotzdem die Beziehung durch neue Vertragsverhandlungen weiter bestehen kann.

Das gleiche gilt auch für die Kundenbeziehung, jedoch ist durch den Kaufvertrag die rechtliche Grundlage nur von kurzer Dauer.

Bei den Investoren ist zwischen Aktionären (als Anteilseigner) und Banken (überwiegend als Kreditgeber) zu unterscheiden. Der Eigenkapitalgeber (z.B. Aktionär) hat vorrangig Interesse an Wertentwicklung des Unternehmens und am Ertrag. Dies gilt aber nur für die Zeit der Beteiligung am Unternehmen. Nach dem Verkauf (der Aktie) ist die hohe Flexibilität der Beziehung beendet. Die rechtliche Beziehung zwischen Unternehmungen und Bank sind auch auf die Dauer der (Kredit-) vertraglichen Beziehungen beschränkt. Kreditengagements sind aber häufig auf lange Zeit angelegt und daher nicht kurzfristig revidierbar. Fremdkapitalgeber haben daher meist langfristiges Interesse am Unternehmen.

Da unter dem Begriff „Öffentlichkeit“ mehrere Personengruppen fallen, kann dies nicht allgemein beantwortet werden.

Alle Beziehungen basieren auf rechtlicher Grundlage, jedoch von unterschiedlicher Dauer

### 3.4 Der Beziehungsprozess

Eine Gemeinsamkeit in der Beziehung zu allen Anspruchsgruppen stellt der Prozesscharakter der Beziehung dar. Dieser ist gekennzeichnet durch:

Anbahnung → Selektion → Beziehungsaufbau → Beziehungspflege

Jeder durchläuft die genannten Phasen, jedoch werden bei jeder Gruppe unterschiedliche Maßnahmen und Instrumente eingesetzt.

Gemeinsamer Beziehungsprozess

### 3.5 Die Datenbank

Auch hier lässt sich eine Gemeinsamkeit feststellen. Grundbaustein in jeder Beziehung ist eine Datenbank. Diese enthält relevante Beziehungs- und Leistungsinformationen für das Unternehmen.

- Kennzahlen über Profitabilität, Stabilität und Ressourceneinsatz
- Kriterien wie Zuverlässigkeit, Qualität, Umsatzhöhe, Personalien ...

Wichtig ist eine unternehmensweite Erfassung und Strukturierung der Daten sowie ein unternehmensweiter Zugriff. Nur so wird der Stakeholder im Unternehmen als eine Person wahrgenommen und das Unternehmen hat zu jeder Zeit alle relevanten Daten zu Verfügung. Datenbanken können im Rahmen des Controllings in allen Bereichen eingesetzt werden. Die Beziehungspflege kann damit noch effektiver betrieben werden.

Datenbank als Grundlage aller Beziehungen

### 3.6 Die Motivation

Die Motivationsfrage stellt sich für alle Geschäftspartner. Durch eine steigende Angebotsvielfalt und den stärkeren Konkurrenzkampf muss das Unternehmen die Kunden und Investoren zum Kauf „seines“ Produkts motivieren (z.B. durch Werbung, Marketing).

Unterschiedliche Motivationsformen

Dagegen steht die **Leistungsmotivation** beim Mitarbeiter und Lieferanten im Vordergrund (z. B. Leistungsprämien).

### 3.7 Die Loyalität

Loyalität ist für jedes Unternehmen wünschenswert. Sie hängt von äußeren Faktoren ab (z.B. Arbeitsmarktlage, Privatsituation u.a.), die das Unternehmen nur schwer beeinflussen kann. Bei Kunden, Aktionären und Öffentlichkeit ist sie gleichermaßen schlecht, beim Mitarbeiter besser.

Loyalität hängt von äußeren Faktoren ab

### 3.8 Zusammenfassender Überblick

	Kunde	Mitarbeiter	Lieferant	Investor	Öffentlichkeit
<b>Kommunikation</b>	Call-Center, Beschwerdemanagement, Internet	Meetings, Einzel-, Gruppengespräche, Intranet, Schwarzes Brett	Intranet, Meetings, Internet	Internet, Versammlung, Einzelgespräch	Pressearbeit, Mediengestaltung,
<b>Information</b>	Kundenzeitschrift, Werbung	Mitarbeiterzeitschrift, Weiterbildung	Weiterbildung, Internet	Geschäftsbericht	Geschäftsbericht, Tag der offenen Tür
<b>Rechtliche Grundlage</b>	Kaufvertrag	Arbeitsvertrag	Liefervertrag	Kreditvertrag, Kaufvertrag (Aktie)	Sponsoren-Verträge, Emissions-Zertifikate
<b>Motivation</b>	Zum Kauf motivieren	Leistungsmotivation	Leistungsmotivation	Zum Kauf motivieren (Aktie)	Zur Akzeptanz motivieren
<b>Loyalität</b>	gering	mittel - hoch	mittel – hoch	gering	gering
<b>Datenbank</b>	Für alle Stakeholder existiert eine Datenbank				teilweise
<b>Beziehungs-Prozess</b>	Anbahnung – Selektion – Beziehungsaufbau – Beziehungspflege				

## 4 Schlussbetrachtung

Die anfangs gestellte Frage nach der Existenz und Notwendigkeit eines Relationship Managements können wir nun beantworten. Wie aufgezeigt lassen sich auch in der Wirtschaft Beziehungen auf gleiche Weise führen und gestalten wie auf zwischenmenschlicher Ebene.

Die Erkenntnis, dass man als Unternehmen heutzutage nur dann am Markt überleben kann, wenn man Synergieeffekte ausnützt, hat dazu geführt, dass der Aufbau von Beziehungen immer wichtiger wird. So werden sich in Zukunft alle Unternehmen mit Relationship Management auseinandersetzen müssen.

Die Beziehungspflege zu allen am Markt befindlichen Teilnehmern verursacht einerseits große Kosten. Andererseits verhilft ihre konsequente Durchführung zu erheblichem Nutzen, der die Kosten um ein vielfaches übersteigt. Dabei müssen alle Beteiligten immer wieder darauf achten, dass Beziehungspflege ein nie endender Prozess ist und Zeit benötigt.

Die Beschäftigung mit dem Thema hat uns gezeigt, dass es ein Relationship Management gibt. Wir haben aber auch den Eindruck gewonnen, dass sich die Umsetzung dieser Erkenntnis noch in der Aufbauphase befindet. Eins muss jedoch klar sein: nur gemeinsam kann man etwas erreichen, indem man zusammen an einem Strang zieht, miteinander und nicht gegeneinander arbeitet.

Relationship Management gewinnt immer mehr an Bedeutung

## Literatur zum Thema

### **Holtbrügge, D.**

Personalmanagement. Springer Verlag. Berlin Heidelberg, 2004

### **Raab, Gerhard/ Lorbacher, Nicole**

Customer Relationship Management. Sauer Verlag. Heidelberg, 2002

### **Riffner, Bernhard/ Weidelich, Ralf**

Professionelles Lieferantenmanagement. Fachverlag dt. Wirtschaftsdienst. Köln, 2001

## Kommentare

---

<sup>1</sup> Vgl. URL: [http:// www.marketing-lexikon-online.de](http://www.marketing-lexikon-online.de)

<sup>2</sup> Vgl. Raab/ Lorbacher: Customer Relationship Management

<sup>3</sup> Vgl. Beyer: Unterlagen zur Vorlesung Synergiemanagement. Kapitel 2, Marktprozesse

<sup>4</sup> Vgl. Newell: Customer Relationship im E-Business

<sup>5</sup> Vgl. Harvard Business Manager: Reichelt/ Scheffer. Warum Kundentreue auch im Internet zählt.

<sup>6</sup> Vgl. Harvard Business Manager: Reinartz/ Kumar. Kundenpflege- Aber richtig.

<sup>7</sup> Vgl. Beyer: Unterlagen zur Vorlesung Synergiemanagement. Human Resource

### <sup>8</sup> **Anreiz-Beitrags- Theorie**

Theorie zur Arbeitsmotivation.

Ein Mitarbeiter ist zufrieden, wenn er den vom Arbeitgeber erwarteten Arbeitseinsatz (Beitrag) und die Erfüllung seiner Bedürfnisse, wie eine gute Entlohnung, Sicherheit oder Prestige (Anreize), als ausgeglichen empfindet.

Ist dies nicht der Fall, wird er den Ausgleich wieder herstellen. Er senkt entweder sein Anspruchsniveau oder seinen Beitrag (innere Kündigung), oder er manipuliert seine Situation (z. B. durch höhere Lohnforderungen).

Mögliche Maßnahme zur Mitarbeiterzufriedenheit ist ein Anreizsystem (z.B. Bonus, Wahl zum Mitarbeiter des Monats).

<sup>9</sup> Vgl. Riffner/ Weidelich: Professionelles Lieferantenmanagement.

<sup>10</sup> Vgl. Beyer: Unterlagen zur Vorlesung Synergiemanagement. Investor Relations.



Beyer, Horst-Tilo (Hg.): Online-Lehrbuch BWL, <http://www.online-lehrbuch-bwl.de>