

Wenn die Beziehung plötzlich zu Ende ist

Wirkungsanalyse und Dialog-Workshops nötig

VON GERD OTTO, MZ

REGENSBURG. Wie wirken sich Änderungen im eigenen Unternehmen bei den Kunden und in deren Märkten auf langjährige Geschäftsbeziehungen aus? Wir sprachen mit Maria Kopelent, einer Diplom-Psychologin und Unternehmensentwicklerin, die sich seit 1988 mit dem ganzheitlichen Ansatz der Wirkungsanalyse diesem Thema widmet. Ziel: Der Schlüssel zum Kunden!

Als entscheidende Maßnahme zur Vermeidung von Konflikten oder gar einer „schleichenden Trennung“ nennt Maria Kopelent die intensive Pflege einer dauerhaften Kunden-Hersteller-Beziehung mit dem wichtigen Element, die Veränderungen ganz aktiv gemeinsam mit dem Kunden zu gestalten. Am Anfang stehe dabei die Analyse der Veränderungen in der Beziehung, wobei es insbesondere darum gehen müsse, den Wandel auf beiden Seiten dieses Verhältnisses transparent zu machen.

Geschäftsbeziehungen, darauf verweist Kopelent mit Nachdruck, „sind sensible, ja fragile Gebilde im Wandel“. Dies rühre nicht zuletzt von dem vorherrschenden Gefühl her, dass in der Beziehung zum Kunden doch alles stimmig sei, weil man sich doch schon so lange und gut kenne. Umso mehr werde man dann von Umstrukturierung oder auch der Internationalisierung der eigenen wie der Kunden-seite überrascht. Vor diesem Hintergrund benötige das Management eine klare Standortbestimmung, um Geschäftsbeziehungen auch unter veränderten Bedingungen jederzeit effizient und lebendig halten zu können.

Die ideale Basis dieser Bemühungen könnte ein moderierter Dialog-Workshop sein, in dem offen und

konkret über grundsätzliche und zukunftsweisende Themen jenseits des Tagesgeschäfts gesprochen wird. Hier werde zwischen Hersteller/Dienstleister und Kunden Transparenz über die Ist-Situation geschaffen, über die Entwicklung dieser Beziehung sowie die jeweiligen Veränderungswünsche.

Neben einer solchen Dialog-Veranstaltung schlägt Maria Kopelent eine Sensitivitätsanalyse vor, in deren Zentrum sie das Erleben des Kunden stellt. Hier werde schließlich mehr gesteuert, als man gemeinhin annimmt.

Die entscheidende Frage laute: „Wie wirkt ein Unternehmen im sich veränderten internationalen Markt tatsächlich auf Kunden und Mitarbeiter?“ Als Vorzug dieses sensiblen Messinstruments für das Beziehungsgeflecht bezeichnet Kope-

lent die systematische, neutrale Betrachtung verschiedener die Kunden und Mitarbeiter gleichermaßen betreffender Kriterien. Häufig sei fehlende Kommunikation über Veränderungen im eigenen Haus das Kernproblem. Insbesondere das sensible Thema Personalwechsel werde sträflich vernachlässigt, „der Kunde weiß oft gar nicht, wer beim Lieferanten überhaupt sein aktueller Ansprechpartner ist.“

Die beste Analyse freilich nützt nichts, wenn keine Umsetzung erfolgt. Die Ergebnisse aus den Dialog-Workshops sowie der Sensitivitätsanalyse müssen zu erst einmal verinnerlicht, aufgegriffen und letztendlich umgesetzt werden. Dabei seien beide Seiten aufgefordert, etwas zu tun. Geschieht dies nicht, „kann das Ende einer langjährigen Beziehung ebenso plötzlich wie unverhofft kommen...“



Maria Kopelent