

# I

## Partnerschaftspsychologie: Was die Liebe lehrt

»All you need is love.«

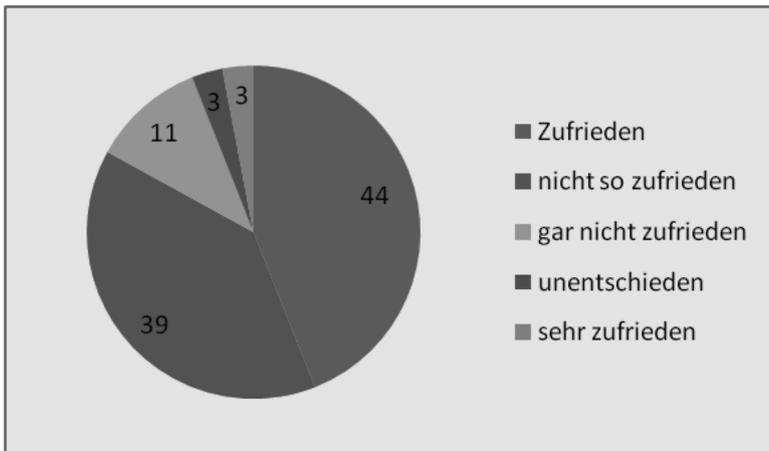
*The Beatles*

Fangen wir mit dem wichtigsten Bedürfnis an, das Menschen verbindet: dem Wunsch nach Nähe, Partnerschaft und Liebe. Selbst der reichste Manager spürt nach einiger Zeit, dass Geld zwar wichtig, die Liebe jedoch nicht käuflich ist. Auch Richard Gere musste sich die Zuneigung von Julia Roberts im Film erst mühsam verdienen. Geld ist nicht alles, das Produkt muss ebenso überzeugen. *Pretty Woman*, die Lovestory, in der diese Wahrheit über das Wirtschaftsleben vermittelt wurde, bedient damit das Klischee aller gesellschaftlichen Klassen: Was im Leben zählt, das sind die großen Gefühle wie Liebe, Freundschaft, Treue – bis dass der Tod sie scheidet.

---

### Das Pretty-Woman-Prinzip

---



**Infobox 1.1:** Fernsehzuschauer: Im Großen und Ganzen zufrieden mit dem Programm (Angaben in Prozent).

(Quelle: IfD Institut für Demoskopie, 2009)

Alle Zeitschriften und alle Fernsehsender reißen sich um Liebesgeschichten, diverse Starmagazine berichten gerne und unentwegt über Flirts und Romanzen von Stars und Sternchen. An Lesern und Zuschauern mangelt es nicht, weil solche Geschichten den Geschmack der breiten Masse bedienen. Und Millionen Menschen können schwerlich irren, wie die ökonomische »Weisheit der Vielen« (Surowiecki) lehrt. Studien zufolge heißt das, dass größere Gruppen in ihren Einschätzungen und Entscheidungen oft richtig liegen. Wer Orientierung sucht, der sollte also die Meinungen von Mehrheiten im Auge behalten, frei nach dem Motto: »The trend is your friend.«

---

## Die Weisheit der Vielen

---

Gib dem Kunden, was der Kunde will: Nach diesem Motto verfahren die Fernsehsender – und sind erfolgreich. Viele Gebührenzahler sind überraschend zufrieden mit dem, was ihnen all abendlich so vorgesetzt wird – in Anbetracht mancher Formate stimmt dieses Agenda Setting der Fernsehsender teilweise recht nachdenklich. Dennoch, ob Pilcher oder Promi-Dinner – den 47 Prozent der Fernsehzuschauer scheint es zu schmecken (Infobox 1.1).



Damit betreiben die Medien also weitgehend genau das, was das Marketing immer lehrt: Befriedige Bedürfnisse, erfülle Wünsche und stille Sehnsüchte! Das ist gelebte Kundenorientierung »at its best«.

## Kunden, Liebe und Kabale

»Es ist schon das siebte Mal, dass meine Schwiegermutter an Weihnachten zu uns kommt. Diesmal lassen wir sie rein.«

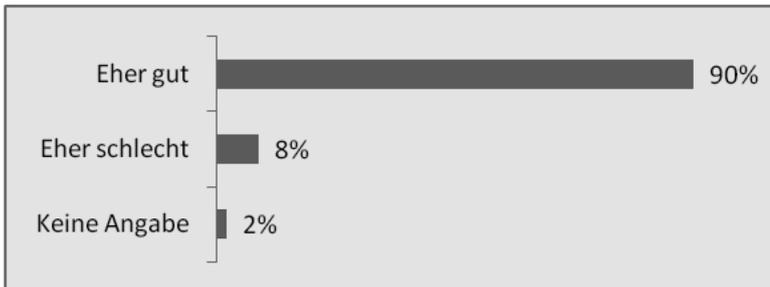
*Woody Allen*

In der bunten Medien- und Märchenwelt weiß man aber auch ganz genau, dass es neben der Liebe auch noch Hindernisse, Skandale und Tragödien braucht, um eine Story spannend und glaubwürdig zu machen. Die böse Schwiegermutter etwa, die dem jungen Glück zu schaffen macht, ist so ein Beispiel dafür. Wer den Film »Das Schwieger-Monster« gesehen hat, der weiß um die An-

strengungen, die Jennifer Lopez und Michael Vartan auf sich nehmen mussten, um ihre Film-Beziehung vor der rabiaten Jane Fonda zu retten. Von nichts kommt eben nichts. Auch keine stabile Partnerschaft.

Auch im Kundenbeziehungsmanagement gilt, dass es selbst dann noch mit dem Kunden klappen kann, wenn das Produkt schon einmal auf der sprichwörtlichen Kippe stand. Die automobilen A-Klasse ist vielleicht ein Beispiel dafür, das zeigt: Wer sich stets bemüht und bessert, der wird auch mit der Bereitwilligkeit und dem Vertrauen seiner Kunden belohnt.

Allerdings darf man auch nicht alles glauben, was in Filmen so erzählt wird. Eine aktuelle Studie zeigt nämlich, dass die meisten Menschen mit ihrer Schwiegermutter tatsächlich ganz gut auskommen (Infobox 1.2).



**Infobox 1.2:** Wie gut kommen Sie mit der Mutter Ihres Partners/Ihrer Partnerin aus? (Quelle: Polis/Usama-Studie für Focus, 43/2009, S. 13)

Okay, wenn es nicht die Schwiegermutter ist, dann ist es eben die böse Konkurrenz, die das junge Glück stören will. Angelina Jolie spannte ihrer Schauspielerkollegin bekanntlich den Ehemann aus. Bis heute fragt sich die von Brad Pitt verlassene Jennifer Aniston: »Was hat die andere, was ich nicht habe?« Eine durchaus berechtigte Frage, die sich auch viele Jennifer-Fans stellen. Allein, die Antwort kennt nur der Expartner. Hätte man ihn vielleicht frühzeitiger fragen sollen, so wie es die Beziehungs- oder Kundenforschung lehrt (Infobox 1.3)?

---

#### Konkurrenzbeobachtung

---

- Wie viel Vertrauen habe ich?
- Wie wertvoll ist der Partner für mich?
- Wie groß ist meine Verbundenheit?
- Wodurch fühle ich mich gebunden?
- Wie attraktiv sind die Alternativen?
- Was hindert mich am Partnerwechsel?

**Infobox 1.3:** Fragen zur Beziehungsqualität.

Manchmal werden Beziehungen auch als strategische Allianz konzipiert. So wirkt es zunächst, wenn man sich in der Rückschau die

### **Nutzen-Beziehungen**

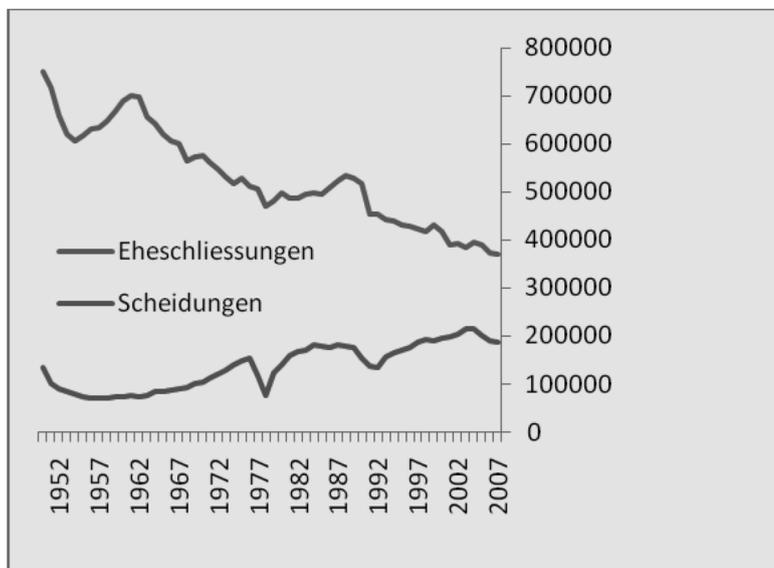
kurze Ehe zwischen Sängerin Sarah Connor und Marc Terenzi anschaut. Während der Fernsehsender Pro 7 *Sarah & Marc in Love* noch als die Hochzeits-Doku-Soap des Jahres vermarktete, gehen die beiden Expartner nunmehr wieder getrennte Wege – auf der Suche nach neuen Partnern. Die Fans sind sichtlich schockiert, aber der Heiratsmarkt folgt stets seinen eigenen Regeln. Und die sind nur bedingt romantisch. Es sind eher profane Faktoren wie die Altersrelation, die für Stabilität sorgen (Infobox 1.4).

Eine Langzeitstudie unter 2 500 Paaren, die von der Australian National University in Canberra untersucht wurden, ergab einige interessante Faktoren, die eine Partnerschaft erfolgreich und dauerhaft machen:

- Wichtiger als das eigentliche Gefühl der Liebe ist offenbar die Frage, wie alt die Partner sind, über welches Einkommen sie verfügen und ob einer der beiden Partner raucht oder trinkt.
- War der Mann bei der Eheschließung jünger als 25 Jahre, so steht die Beziehung statistisch gesehen unter keinem guten Stern.
- Auch Männer, die mehr als neun Jahre älter sind als ihre Partnerin, sind häufiger ein Fall für den Scheidungsrichter – sagt zumindest die Forschung.

**Infobox 1.4:** Alter wichtiger als Liebe?  
(Quelle: Spiegel.de)

Wir lernen immerhin, dass offenbar nichts für die Ewigkeit gemacht ist, es sei denn, man lebt im Märchen – oder man kennt das Geheimnis stabiler Partnerschaften. Und genau darum soll es auf den folgenden Seiten ja gehen: um die Tipps und Rezepte, die eine Bindung fester machen. Solche Hinweise sind nicht nur für die Kundenorientierung wichtig, sondern sie wären auch für all diejenigen nützlich, deren private Beziehungen ins Trudeln geraten. Und das sind leider nicht wenige, wie die amtliche Scheidungsstatistik zeigt (Infobox 1.5).



**Infobox 1.5:** Die Ehe in Deutschland: eine bröckelnde Institution.  
(Quelle: Destatis, de)

## Pannemann statt Ehemann

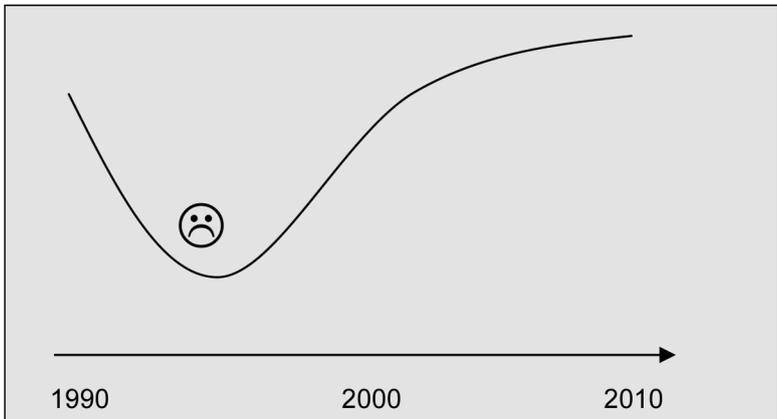
»Made in Germany ist nicht automatisch ein Erfolgsrezept. Es hat uns lange getragen, es wird uns weitertragen, aber wir müssen uns sputen.«

Angela Merkel

Bröckelnde Institutionen findet man auch in anderen Bereichen. In den 1990er-Jahren ging es in Deutschland mit dem guten Ruf

### Servicewüste Deutschland

der Kundenorientierung bergab. »Made in Germany« war längst kein Gütesiegel mehr, sondern zum Prädikat einer branchenübergreifenden Servicewüste geworden. In dieser Zeit sank die Kundenzufriedenheit (Infobox 1.6) und stieg die Zahl der Wirtschaftskritiker. Der Fernsehjournalist Geert Müller-Gerbes eilte mit seiner Verbrauchersendung »Wie bitte?!« auf RTL von Quotenhoch zu Quotenhoch, während Konzerne wie die Telekom lediglich ihren fluchenden und später flüchtenden Kunden fassungslos hinterher schauten. Partnerschaft und Kundenbindung waren zu Fremdwörtern verkommen, es sei denn, man übersetzte sie mit Knechtschaft und Knebelung. Anstelle von Qualitätspreisen erhielten die Unternehmen den neu kreierte »Pannemann«, ein Bambi für den schlechtesten Dienst am Kunden. Und Millionen Menschen schauten jeden Freitagabend am Fernsehgerät zu.



Infobox 1.6: Kundenzufriedenheit am Tiefpunkt.

Immerhin, die Talsohle haben wir mittlerweile durchschritten, die Zufriedenheit der Kunden steigt wieder an und das Bewusstsein für Qualität aus Deutschland ebenso (Infobox 1.7).

Deutsche Produkte sind in den USA immer weniger gefragt – allerdings nur aufgrund der immer noch schwelenden Wirtschaftskrise. BDI-Hauptgeschäftsführer Werner Schnappauf, erwartet deshalb auch, dass die Nachfrage nach Produkten »Made in Germany« weiter ansteigen werde. Allerdings gebe es auf dem Weg nach oben noch viele Fallstricke, so Schnappauf.

**Infobox 1.7:** Made in Germany 2009.  
(Quelle: BDI.eu/Außenwirtschafts-Report)

Worauf es jetzt also aktuell ankommt, ist, den Weg der Qualitäts- und Kundenorientierung konsequent weiter zu gehen. Der Kundenkurs muss beibehalten werden, auch wenn der Sturm der Enttäuschung über schlechten Service und mangelnde Qualität abgeflaut ist. Gerade die zunehmend milde Brise verleitet leicht zum Schlingerkurs. So ist es auch oft in privaten Beziehungen: Nachlässigkeiten schleichen sich ein, und auch wenn es sich lediglich um Kleinigkeiten handelt, fallen sie dem Partner früher oder später auf – und bilden den Nährboden für eine erneut wachsende Unzufriedenheit (Infobox 1.8).



- Tür nicht für Partner aufgehalten
- Hochzeitstag vergessen
- Zahnpastatube nicht richtig ausgedrückt
- Fehlende Mithilfe im Haushalt
- Nachlassende Körperpflege
- Schwindende Gesprächsbereitschaft im Beziehungsalltag

**Infobox 1.8:** Frust im Beziehungsalltag.

Hilfreich wäre vielleicht ein gelegentlicher Knigge-Kurs für bessere Beziehungspflege. Höflichkeit, Freundlichkeit und Aufmerksamkeit waren immer schon und sind weiterhin beziehungsförderliche Verhaltensattribute.

Der harmonische Umgang mit Menschen verlangt also viel Feingefühl, auch im Arbeitsalltag. Die Beziehung zum Kollegen leidet, wenn persönlichen Wünschen und sozialen Erwartungen nicht entsprochen wird. Die Hitliste typischer Beziehungskiller im Büro (Infobox 1.9) benennt die großen und kleinen Fettnäpfchen, in die regelmäßig treten sollte, wer vorhat, das Verhältnis zu seinen Kollegen nachhaltig zu stören.

**›Was würde Sie im Büroalltag am meisten nerven?‹**

1. Rauchende und trinkende Kollegen sowie unangenehme Gerüche
2. Schmutz
3. Unpünktliche Kollegen
4. Laute Privatgespräche
5. Klatsch und Tratsch
6. Fehler abstreiten
7. Überquellende Mülleimer
8. Musik am Arbeitsplatz
9. Kopierstau
10. Selbstgespräche

**Infobox 1.9:** Beziehungskiller im Büro.  
(Quelle: Regus.de, 2010)

Interessant erscheinen hier die Hinweise auf Nachlässigkeiten wie den ungeleerten Mülleimer oder auch den Kopierstau. Überall da, wo sich in Beziehungen der Alltag und die Routine einschleichen, wächst offenbar die Gefahr von Enttäuschungen. Dies gilt natürlich auch für Kundenprozesse, in denen man sich ebenfalls schnell daran gewöhnt, dass scheinbar alles läuft. Gewöhnung ist aber nicht selten der Vorläufer einer sich einschleichenden Gewöhnlichkeit – mit all den negativen Begleiterscheinungen für die Beziehung, die über kurz oder lang darunter leiden muss.

Kunden spüren durchaus, dass man sich sehr um sie bemüht, solange sie noch nicht gewonnen sind. Sie spüren aber auch, wie der Werbeaufwand sinkt, wenn die Beziehung besiegelt wurde. Gerade

der treue Kunde, darf sich auf Dauer aber nicht als der Dumme fühlen. Deshalb gilt es, auch die Bestandskunden immer wieder neu zu belohnen, wenn man sie nicht bald wieder verlieren will.

Gefahr erkannt, Gefahr gebannt? Diese Weisheit enthält leider nur die halbe Wahrheit. Ein entwickeltes Beziehungsbewusstsein hilft zwar Probleme zu erkennen, garantiert aber noch lange keine Abhilfe. Hier heißt es, nun auch zu handeln. Denn bekanntlich wird man nicht an seinen Worten, sondern letztlich nur an seinen Taten gemessen. Diese Einsicht gilt beruflich wie privat.

---

**Handeln tut Not**

---

**Tipp:** Vermitteln Sie Ihrem Partner stets das gute Gefühl, etwas Besonderes für Sie und Ihr Unternehmen zu sein.



## **Frust statt Lust**

Immer noch gibt es typische Problempunkte, die für Frust beim Kunden sorgen. Minoru Tominaga, ein populärer Unternehmensberater auf dem Servicegebiet, nennt einige Beispiele aus dem Business-to-Business-Bereich (Infobox 1.10).

- Erreichbarkeit
- Zuständigkeit
- Bürokratisches Verhalten
- Schlampige Auftragserfüllung
- Unverständlicher Schriftwechsel
- Lange Wartezeiten

**Infobox 1.10:** Was Kunden stört.

Recht hat er: Wem nützt die beste Kommunikationstechnologie, wenn niemand das Telefon abhebt oder E-Mails beantwortet? Studien zufolge haben selbst renommierte Unternehmen bei den Reaktionszeiten erhebliche Defizite. Partnerschaft setzt bekanntlich auch Erreichbarkeit voraus, damit man sich austauschen kann – nicht nur über etwaige Kaufabsichten.

---

**Problem:**  
**Erreichbarkeit**

---

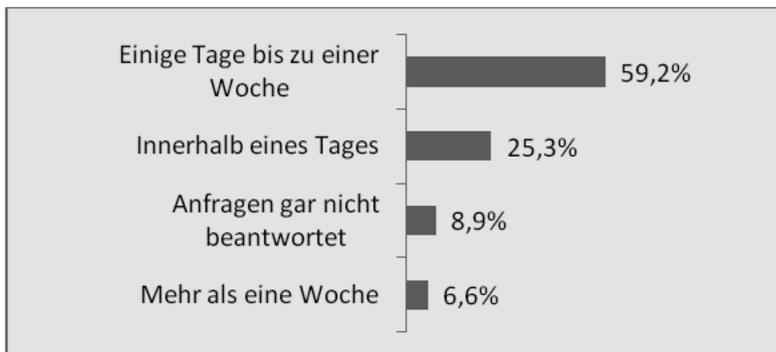
Ein praktisches Beispiel: Sammel-E-Mail-Adressen von Unternehmen, die meist mit Info@ beginnen, kosten Kunden viele Nerven:

---

**Problem: Keine Antwort**

---

Bei 60 Prozent der Anfragen erfolgt die Antwort erst nach einer Woche (Infobox 1.11). Etwa ein Viertel der Kunden in Deutschland wartet noch länger oder bekommt teilweise gar keine Rückmeldung. Das Problem vieler Betriebe mit ihren Info@-Postfächern liegt offenbar in der Verwaltung, der internen Weiterleitung, der Bearbeitung und den internen Workflows begründet. Damit produziert man jedoch stetig unzufriedene Kunden, so die Studie einer Unternehmensberatung bei 1000 Befragten.



**Infobox 1.11:** Reaktionszeiten von Unternehmen auf Kundenanfragen.  
(Quelle: Steria-Mummert.de, 2009)

Auch ein typischer Fall: Das Telefon wird abgehoben, aber von der falschen Person. Nie erreicht man denjenigen, der für das eigene Anliegen zuständig ist. Stattdessen wird man weitergereicht und weitergereicht und weitergereicht. Besser wäre es, wenn jeder Ansprechpartner, den man gerade erwischt, sich zuständig fühlt. Das schafft Verbundenheit.

---

**Problem: Zuständigkeit**

---

Baumgärtner verweist auf eine Studie, nach der tatsächlich

- 75 Prozent der annehmenden Telefonisten in der Firmenzentrale nicht wissen, wer für das Anliegen des Anrufers zuständig ist,
- jeder dritte Anrufer erst beim zweiten Versuch den gewünschten Ansprechpartner erreicht, weil besetzt ist oder der Ansprechpartner sich nicht meldet,
- Interessenten bis zu achtzehnmal weiterverbunden werden und bis zu sieben Minuten in der Leitung bleiben müssen, bis diese zum richtigen Ansprechpartner gelangt sind,
- nur jeder zweite der Gesprächspartner den Anrufer freundlich begrüßt und zuvorkommend behandelt,
- nur die Hälfte aller Gesprächspartner sich hilfsbereit zeigt und eine zufriedenstellende Auskunft gibt.

**Infobox 1.12:** Defizite am Telefon.

**Tipp:** Mitarbeiter kann man trainieren bis das richtige Serviceverhalten in Fleisch und Blut übergegangen ist. Notwendige Kompetenz sollte dabei natürlich auch an die Mitarbeiter übertragen werden.



Ordnung muss sein, ganz klar. Aber jede Vorschrift sollte auch Ausnahmen beinhalten. Kunden, die auf dem langen Dienstweg verzweifeln, werden selten treue Partner. Besser ist es »locker zu bleiben« und Mitarbeitern auch ein paar unbürokratische Handlungsspielräume einzuräumen. Nicht nur die Kunden wird es freuen. Wie heißt es sonst so schön in der RTL-Comedy-Serie »Das Amt«? »Der größte Feind des Beamten ist der Antragsteller«. Im realen Leben auch gern gehört: »Achtung, Kunde droht mit Auftrag!« Partnerschaft aber funktioniert nur mit lieben Freunden, nicht mit bedrohlichen Feinden.

---

**Problem: Bürokratisches Verhalten**

---

Machen Sie doch einfach jeden Tag zum »Casual Friday«, zumindest was die innere Einstellung angeht: Flexibel und locker im Umgang, aber verlässlich in der Sache. So werden Ihre Kunden ganz schnell zu Ihren Freunden.



Casual heißt natürlich nicht nachlässig im Umgang oder im Aussehen, sondern es beinhaltet eine entspannte Haltung, die dem Gegenteil des steifen und unsympathischen Bürokraten entspricht (Infobox 1.13).

- Immer korrekt gescheiteltes Haar
- Stets mit Hemd, Schlips und Anzug gekleidet
- Kommt als Erster ins Büro und verlässt es als Letzter
- Stets auf dem aktuellen Wissensstand
- Unnachgiebig bei Fehlern und Nachlässigkeiten
- Pedantisch und prinzipientreu

**Infobox 1.13:** Typischer Bürokrat?

Schon Karl Marx beklagte die zunehmende Entfremdung des Arbeiters von seiner Arbeit. Man muss kein Kommunist sein, um zu erkennen, dass Mitarbeitern die Möglichkeit geboten werden sollte, sich mit ihren Aufgaben zu identifizieren und für die ordentliche Erledigung auch geradestehen. Gute Leistung erfüllt Mitarbeiter mit Stolz – und freut auch den Kunden. Dafür muss man aber auch voll hinter seiner Arbeit stehen können. Ansonsten gibt es eben nur »Dienst nach Vorschrift« – wenn überhaupt. Einer Gallup-Studie zufolge identifizierten sich 2008 nur noch 13 Prozent der befragten Mitarbeiter voll und ganz mit ihrem Unternehmen.

---

**Problem: Schlampige  
Auftragserfüllung**

---

E-Mails, die sich lesen wie ein medizinischer Beipackzettel und Briefe, deren Sinn sich nicht erschließt, brauchen eigentlich gar nicht erst abgeschickt zu werden. Kundenorientierung bedeutet, so zu kommunizieren, dass der Kunde die Botschaft auch versteht. Jede Verklammerung erweckt dagegen nur den Eindruck, der Absender habe etwas zu verbergen (Infobox 1.14). Kundenvertrauen lässt sich so nicht gewinnen.

---

**Problem: Unverständlicher  
Schriftwechsel**

---

Der Sprachwissenschaftler Günther Zimmermann wollte wissen, wie gut Versicherungstexte für ältere Kunden zu verstehen sind. Resultat: Manche Sätze wurden von 91,4 Prozent der Versuchsteilnehmer nicht verstanden – auch nach mehrmaligem Lesen nicht. Um fünf Sätze zu lesen, brauchten die akademischen Versuchspersonen bis zu 31 Minuten. Voll verstanden war der Text dann aber immer noch nicht.

Entsprechend dringend rät die Babylon-Studie daher: *»Wer einen Kunden ansprechen will, muss ihn überzeugend ansprechen, nämlich klar und verständlich. Der Kunde will nicht in der Versicherungs- oder Banken-Fremdsprache angesprochen werden, sondern in seiner »Muttersprache«. Die Unternehmen sollten deshalb nicht »versicherisch« oder »bankisch« sprechen und schreiben, sondern »laiisch« bzw. »kundisch«!*

**Infobox 1.14:** Babylonische Sprachverwirrung.  
(Quelle: Linguaetmedia.de, 2009)

Der Hinweis auf eine verständliche Sprache gilt natürlich auch für die Kommunikation zwischen Mann und Frau. Der Komiker Mario Barth bietet in seinem eigens für Paare konzipierten Sprachführer hilfsweise einige Übersetzungshilfen. Wenn Frau sagt, *»Schön hast du gekocht«*, dann meint sie eigentlich: *»Die Küche sieht aus wie ein Schlachtfeld.«* Und wenn sie dem Partner sagt, *»Du wirkst sehr männlich«*, dann ist damit gemeint: *»Benutz doch mal ein Deo!«*

---

**Deutsch-Frau/  
Frau-Deutsch**

---

Bewusstsein füreinander zu schaffen und die richtige Sprache miteinander zu sprechen, das sind wesentliche Voraussetzungen für eine erfüllte und vorurteilsfreie Partnerschaft.

Halten Sie sich im Zweifel also gerne an die bewährte KISS-Regel: *»Keep it simple and stupid.«* Aber bitte darauf achten: Verständlich kommunizieren bedeutet nicht unbedingt, *»platt«* oder gar verletzend zu formulieren.



---

**Problem: Lange  
Wartezeiten**

---

Zeit ist im Wirtschaftsleben bekanntlich Geld. Viele Kunden müssten demnach eigentlich schon zu Millionären geworden sein, weil das Warten auf Antworten, auf Entscheidungen, auf Lieferungen usw. nach wie vor viel zu viel Zeit des Kunden in Anspruch nimmt (Infobox 1.15). Wie also heißt das Zauberwort mit den zwei »t«? Genau: »Flott!«

Eigens darauf spezialisierte Unternehmen bieten bereits beruhigende »Warteprogramme« an, die das subjektive Zeitempfinden von Kunden ansprechen sollen. Denn neben der objektiv vergehenden Zeit *»gibt es eine gefühlte Wahrnehmung, die maßgeblich auf die Wartezufriedenheit einzahlt. Kunden nehmen Wartezeiten*

- als kürzer wahr, wenn sie »beschäftigt« sind.
- als länger wahr, wenn sie unbestimmt sind, also kein absehbares Ende haben.
- als kürzer wahr, wenn sie »in Gruppen« warten.
- als unerträglich wahr, wenn sie Angst haben, vergessen worden zu sein.«

**Infobox 1.15:** Zeitgefühl.  
(Quelle: Vietinghoff)

---

**»Please, hold the line«**

---

Wo müssen Kunden häufig warten? Ja genau, am Telefon zum Beispiel. Die dortige »Warteschleife«, die aufgrund der teilweise horrenden Gebühren immer wieder in die öffentliche Kritik gerät, lässt sich jedoch verkürzen,

- indem man Zeitansagen einbaut, wie lange es voraussichtlich noch dauert,
- indem man wechselnde Ansagen und Musiktitel spielt und
- indem man alternative Kontaktangebote von E-Mail bis Internet-Messenger nennt.

Das alles verändert zwar die Wartezeit nicht, aber es macht das Warten für den Kunden nachvollziehbarer und etwas produktiver. Und neuerdings gibt es ja sogar schon Fernsehen fürs Wartezimmer.

Dr. med. G. Wohlgemuth:

»Meine Patienten sind begeistert,  
meine Mitarbeiter sind begeistert –  
ich bin begeistert!«

(Quelle: TV-Wartezimmer.de)

Was hilft noch beim Warten? Werden die Gründe für das Warten genannt, so steigt die Akzeptanz beim Kunden.

Bei Zugverspätungen kann darauf hingewiesen werden, dass zum Beispiel in Entenhausen ein **Alle reden vom Wetter**

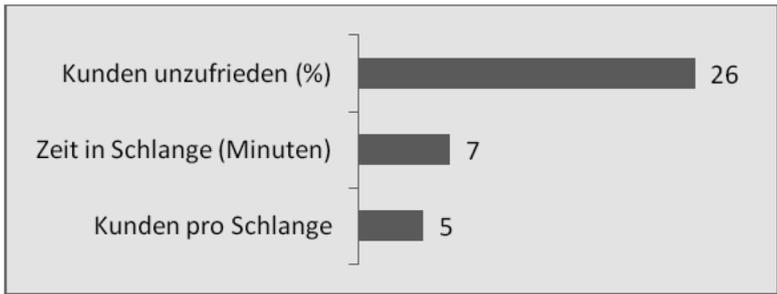
Reh vor den Zug gelaufen ist und es deshalb zu Verzögerungen kommt. Das scheint immerhin häufiger vorzukommen, denn die Pünktlichkeits-Quote der Bahn liegt derzeit nur bei knapp 83 Prozent (Quelle: Welt.de, 24.10.09).



**Infobox 1.16:** Stau, aber warum?

Und auf Autobahnen freut sich der Steuerzahler zwar nicht, wenn er gerade in einem der geschätzten 160 000 jährlichen Staus steckt (Info-

box 1.16), aber vielleicht beruhigt ihn die Aufklärung, wodurch sein Stau entstanden ist. Elektronische Anzeigen machen so etwas ja längst möglich – in Holland zum Beispiel. **Staunen im Stau**



**Infobox 1.17:** Warten in der Servicewüste.  
(Quelle: GrassRoots-marktforschung.de, 2008)

**Entschuldigung**

Eine Studie (Infobox 1.17) über Wartezeiten in Supermärkten, Postfilialen und ähnlichen Begegnungsstätten zeigt immerhin, dass Kunden dort recht häufig eine Begrüßung erhalten. Ein Lächeln ist dagegen noch immer keine Selbstverständlichkeit. Und wie sieht es mit einer Entschuldigung für entstandene Wartezeiten aus? Fehlanzeige.

Dabei kann ein offenes »Entschuldigung für die entstandene Wartezeit« nicht nur die Schärfe aus Kundenkonflikten nehmen, sondern vielleicht auch zur echten Versöhnung beitragen.



Halten wir also fest, dass Schlamperei und Schludrigkeit selten zu inniger Partnerschaft führen – betrieblich wie privat. Ausnahmen wie Al Bundy, der ja immerhin 262 Fernsehfolgen (»Eine schrecklich nette Familie«) an der Seite seiner nachlässigen Frau ausgehalten hat, findet man daher meist auch nur im Comedy-Fach.

## Neues Denken braucht das Land

**Ehering als Rettungsanker?**

Aber bleiben wir doch noch kurz bei der Familie Bundy. Ehefrau Peggy fühlt sich ja nicht gänzlich unwohl an der Seite ihres Schuhe verkaufenden Mannes. Es ist ein Verhältnis, das Paar-Psychologen gerne auch als »Besser-als-nichts-Beziehung« charakterisieren. Der unfeine Gedanke dabei: Es ist besser, einen unliebsamen

Partner vorweisen zu können, denn als Single auf der gesellschaftlichen Verliererseite zu stehen. In der Not wird man nicht nur erfinderisch, man macht offenbar auch Kompromisse, was den Partner angeht.

Studien zeigen, dass gerade schlechte Zeiten den Wunsch nach Nähe nähren. So erleben Partnervermittlungen in der Wirtschaftskrise erhöhten Zulauf von Singles, die auf der Suche nach Geborgenheit sind (Infobox I.18).

---

**GZSZ-Effekt**

---

Interessant dabei ist auch hier wieder die Parallele zur Wirtschaftswelt. In der Krise entdecken auch Unternehmen plötzlich Partner wieder neu, auf die man zuvor gerne verzichten wollte. »Vater Staat« etwa soll nun wieder für Sicherheit sorgen und seine schützende Hand über kriselnde Firmen halten. Weit über tausend Unternehmen beantragten 2009, im ersten Jahr der Wirtschaftskrise, Hilfsbürgschaften des Bundes. Auch solche Unternehmen, von denen man dies nie gedacht hätte.

---

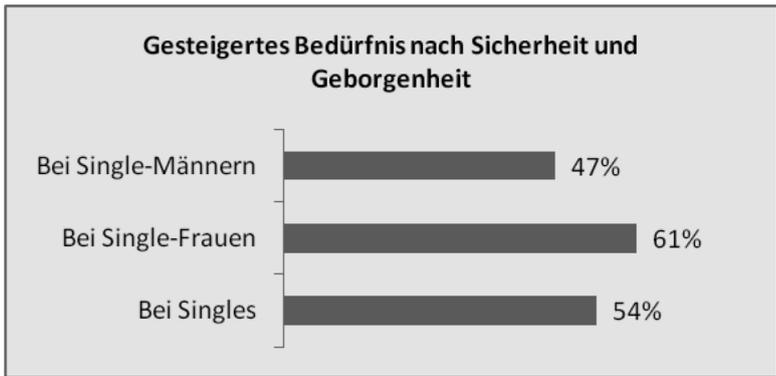
**Helfende Hand gesucht**

---

Aber auch Geschäftspartner, die man in der Vergangenheit gerne vernachlässigt hat, hätte man in schlechten Zeiten gerne wieder zurück. Allein, der Kunde will nicht mehr, weil er längst schon woanders dankbar aufgenommen wurde. Hätte man sich doch nur früher auch um diese Kunden gekümmert. Ja, hätte, hätte, hätte ...

**Merke also:** Kunden selektieren ist das eine, aber Kunden vernachlässigen ist das andere. Man sollte also beizeiten an den möglichen Partner von morgen denken – und sich auch um ihn kümmern.





**Infobox 1.18:** Wünsche in der Wirtschaftskrise.  
(Quelle: ElitePartner.de, 2009)

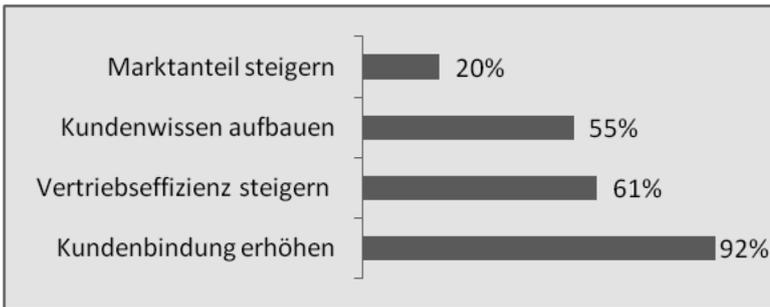
---

**Renaissance partnerschaftlicher Werte?**

---

Gerade Krisenzeiten sind es ja häufig auch, die uns zur inneren Einkehr bewegen. Erfolgreiche Partnerschaften sind von einem wechselseitigen Geben und Nehmen geprägt, bei dem der eine sich auf den anderen verlassen kann und man füreinander einsteht. Diese Grundhaltung lässt sich nur schwer mit dem Neoliberalismus in Einklang bringen, der in scheinbar guten Tagen Konjunktur hat. Insofern hat die Krise vielleicht auch etwas Gutes: Sie bewirkt das Schwinden egoistischer Neigungen und fördert die Bildung neuer alter Werte. Das »Me, Myself and I« früherer Tage wird so abgelöst durch ein partnerschaftliches »Wir«. Solidarität, Verlässlichkeit, Loyalität und Gemeinschaft sind keine schlechten Eigenschaften – wirtschaftlich wie privat.

Die Rückbesinnung auf den Wert der Beziehung spiegelt sich auch in der Studie einer Unternehmensberatung (Infobox 1.19), die die aktuelle Ausrichtung des Customer Relationship Managements in deutschen Betrieben untersucht.



**Infobox 1.19:** Ziele von CRM.  
(Quelle: Capgemini.de, 2008)

## Partner im Rausch der Hormone

Zurück zur Liebe: Am 29. Juli heiratet der 32-jährige britische Thronfolger Prinz Charles die 19-jährige Lady Diana Frances Spencer – es ist die Hochzeit des Jahres 1981. Der Kuss der beiden auf dem Balkon des Buckingham Palace geht als Foto um die ganze Welt.

---

### Große Gefühle gefallen

---

»Wie romantisch!«, denken wohl viele und folgen dabei letztlich nur ihrem Gefühl, das auf große Gesten programmiert ist. Spätestens seit dem Unfalltod von Lady Di und der Neuvermählung des Prinzen mit seiner langjährigen Geliebten Camilla Parker Bowles ist vielen klar, dass die Liebe zwar von schönen Gefühlen begleitet ist, dass sie letztlich jedoch keine stabilen Partnerschaften garantieren kann.

Biologen wissen, dass die Liebe wohl durch das Bindungshormon Oxytocin gesteuert wird, einer Substanz, die den Verstand umnebelt und die Emotionen verstärkt. Bindungen, die in einem solchen Zustand der Umnachtung eingegangen werden, führen deshalb häufig zu einem bösen Erwachen, wenn der erste Rausch verfliegt. Kinogänger kennen diesen Plot aus unzähligen Beziehungskomödien, wo immer wieder mal gerne spontan in Las Vegas geheiratet wird.

---

### Eros schlägt Logos

---

Auch das Kaufverhalten unterliegt diesen Einflüssen, etwa wenn die berühmten Bauchentscheidungen getroffen werden. Der Erfolg der kleinen Netbooks, die den Markt der mobilen Computer erobern, lässt sich so durchaus erklären. Die Geräte wirken so klein, süß und schnuckelig, dass jeder sie gern einmal anfassen und besitzen möchte. Erst einige Zeit später merkt man, dass die Dinger zwar hübsch, aber eigentlich zu nichts richtig zu gebrauchen sind – und legt sich dann einen besseren Begleiter zu.

---

### Grapsch-Reflex

---

---

### Liebe ist Leidenschaft

---

Gut, das war jetzt etwas hart formuliert. Und wenn man ehrlich ist, so haben die mit der Liebe verbundenen Gefühle auch etwas Gutes – nämlich die Kraft der Leidenschaft!



**Merke:** Liebe und Leidenschaft im Privatleben gehören zusammen wie Einsatz und Erfolg im Berufsleben. Nur wer alles gibt, kann auch alles bekommen. Lottomillionäre einmal ausgenommen.

Leidenschaft für Kunden zu entwickeln, ist daher auch schon fast so etwas wie Liebe, und das wissen Verkäufer natürlich schon längst. »Love Selling« (Köhler) ist daher nicht nur ein originelles Schlagwort, sondern ein durchaus begründbares Programm zur Kundenfindung und -bindung. Dahinter steht die Frage, was die typischen Grundhaltungen von Verliebten sind (Infobox 1.20).

- Bestätigen sich ständig gegenseitig ihre Liebe.
- Träumen von gemeinsamer Zukunft.
- Entdecken am Partner immer wieder Neues.
- Bereiten sich gegenseitig Freude, nach dem Motto:  
»Schön, dass du an mich gedacht hast!«

**Infobox 1.20:** Typisch für Verliebte.

Was lehrt das nun den Verkäufer?

- Nun, erstens, dass man dem Kunden gar nicht genug vermitteln kann, wie wichtig er für das Unternehmen ist.

- Zweitens, dass man dem Kunden immer auch Perspektiven aufzeigen sollte, was er noch alles vom Unternehmen zu erwarten hat.
- Drittens, dass Kunden sich weiterentwickeln und dass man diese Entwicklung unterstützend begleiten sollte.
- Und viertens, dass der Kunde stets im Zentrum unternehmerischen Handelns stehen sollte.

Kunden zu vernachlässigen bedeutet, Gewinne zu verlieren. Leidenschaftliche Kundenpflege ist damit also Einsatz von Gefühlen mit Gewinn. Liebe kann man immer wieder neu verschenken, das »Herzblut« entspringt einer Quelle, die nie versiegt.



## Ewig währt am längsten

»Zusammenkommen ist ein Anfang.  
Zusammenarbeiten ist ein Fortschritt.  
Zusammenbleiben ist ein Erfolg.«

*Henry Ford*

Manchmal ist aber nach sieben Jahren doch einfach Schluss (Infobox 1.21). Kundenbeziehungen im Softwarebereich halten selten länger, wie viele Erfahrungen aus der Praxis bestätigen. Und im Privaten kennen wir »das verflixte siebente Jahr« hoffentlich nur aus dem Filmklassiker mit Marilyn Monroe. Anders sieht es Gabriele Pauli. Die ehemalige CSU-Landrätin aus Fürth meint, dass Ehen nach sieben Jahren grundsätzlich auslaufen sollten – mit der Möglichkeit, sie freiwillig verlängern zu können, versteht sich. Im Wahlkampf des Jahres 2007 war dies politischer Zündstoff, der jedoch nur ein begrenztes Beben auslöste. Immerhin hat der Vorschlag durchaus Substanz, über die es nachzudenken lohnt.

---

**Das verflixte  
siebente Jahr**

---

Alle sieben Jahre verliert man den Kontakt zu 50 Prozent seiner engen Freunde, so eine Studie der Universität Utrecht. Wer darüber aber nicht verzagt, kann die entstehende Lücke durch neue Freundschaften bald wieder schließen. Paris Hilton geht dafür sogar ins Fernsehen. In ihrer BFF-Casting-Show sucht sie unter großer Anteilnahme der Fernsehzuschauer den »Best Friend Forever«.

Infobox 1.21: Freunde fürs Leben?

---

### Darum prüfe, wer sich ewig bindet ...

---

So hat im Leben nichts automatisch Bestand. Auch jede Beziehung sollte daher regelmäßig auf den Prüfstand gestellt werden. Warum also nicht nach sieben Jahren den ersten Check-up durchführen, der gegen einrostende Beziehungen schützt? Viele Paare, die sich getrennt haben, denken vielleicht wirklich: *»Ja, wenn wir regelmäßiger miteinander geredet hätten, dann wäre es nicht so weit mit uns gekommen.«*

---

### Refurbished Partnership

---

Es macht also Sinn, auch Kundenbeziehungen nicht als eine immerwährende Selbstverständlichkeit zu sehen, sondern als ein Partnerschaftsverhältnis, das es regelmäßig aufzufrischen gilt. Um etwa zu verhindern, dass die Frequenz der Kundenkontakte sinkt, sollten aktuelle Kommunikationsanlässe gesucht werden. Es gibt immer gute Gründe, sich bei einem Kunden zu melden, ohne deshalb aufdringlich zu sein. Ein Glückwunsch zum Geburtstag, per Brief oder auch per E-Mail, zeigen dem Kunden, dass man an ihn denkt, ohne ihn zu etwas verpflichten zu wollen. Wer einen kleinen Geschenkgutschein beilegt, kann dadurch sogar noch etwas Umsatz generieren.

Aber auch gut gemachte Kundenzeitschriften, Kundenbefragungen mit Preisausschreiben, Kundenklubs und regelmäßige Treuekundenaktionen sind geeignet, die Freundschaft zum Kunden frisch zu halten. Allein auf die Umsetzung kommt es an. Natürlich kann es auch passieren, dass ein Kunde sich dem Kontakt verweigert. Aber auch dies ist eine wertvolle Information, die letztlich dabei hilft, den Wünschen der Kunden gerecht zu werden.

Das Bessere ist bekanntlich der Feind des Guten, so wie Stillstand immer auch ein Rückschritt ist. Lange Rede, kurzer Sinn: Ein regelmäßiger Check-up ist nie verkehrt – privat wie beruflich.

• Fehlende gemeinsame Zukunftsperspektive	33%
• Wir haben uns auseinandergelebt	29%
• Wir hatten zu unterschiedliche Lebenseinstellungen	29%
• Fehlendes Vertrauen oder Einfühlungsvermögen	25%
• Wir konnten nicht miteinander reden	23%
• Er/Sie hatte störende Gewohnheiten	22%
• Unsere Beziehung ist zur Routine geworden	19%
• Ich fühlte mich bevormundet oder eingeeengt	18%
• Er/Sie hatte jemand anderen kennengelernt	18%
• Ich hatte Gewohnheiten, die sie/ihn aufgeregt haben	16%
• Eifersucht	15%
• Untreue	15%
• Probleme bei der Verbindung Beruf/Familie	13%
• Alkohol oder Drogen	12%
• Ich habe einen neuen Partner kennengelernt	11%
• Sexuelle Probleme	10%
• Kinderwunsch oder Kindererziehung	10%
• Finanzielle Probleme	7%
• Ich habe sie/ihn zu stark eingeeengt	6%
• Körperliche Gewalt	3%

**Infobox 1.22:** Typische Trennungsgründe.  
(Quelle: Süddeutsche Zeitung v. 31.12.98)

Kennt man Beziehungssituationen und liegt die Partnerschaftsdiagnose auf dem Tisch, dann kann man entsprechend handeln.

»*Wer nicht handelt, der wird behandelt*«, sagt ein altes Sprichwort. Insofern ist Aktivität in Sachen Partnerschaft nicht ganz verkehrt. Das zeigen

---

### Diagnose vor Therapie

---

auch die Gründe, aus welchen viele Ehen beendet werden (Infobox 1.22). Hätte man die private Beziehung besser gepflegt, wäre mancher Befund wohl hinfällig geworden.

Es mag überraschen, dass es relativ selten konkurrierende Partner, also Affären sind, die zu Trennungen führen. Partnerschaften auch



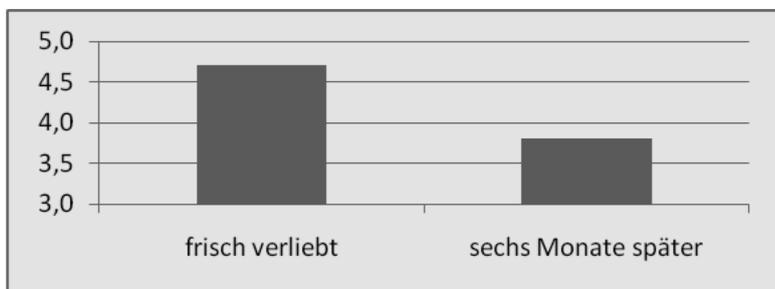
gegen Widerstände fortzusetzen und gemeinsame Zukunftsperspektiven zu entwickeln, erscheint im Gegenteil dazu recht schwierig.

Eines illustriert die Statistik ebenso: Routine im Alltag und mangelnde Kommunikation zählen zu den profanen Hauptfaktoren, die eine einstmals intakte Beziehung zerstören können. Also: Bringen Sie mal wieder etwas Leben in die Bude – egal ob in privaten oder beruflichen Beziehungen!

## Eine Chance für die Liebe

Die Grande Dame der Beziehungspflege, Erika Berger, gab der Liebe ihrer Fernseh Zuschauer schon vor Jahren immer wieder eine Chance – mit den einfachen Worten: »*Da müsst's ihr amal miteinander reden.*«

Der gegenseitige Austausch erscheint wichtig, denn sonst erlischt das Feuer der Leidenschaft schneller als gedacht. Bereits nach sechs Monaten sinkt die Beziehungszufriedenheit spürbar ab, wie eine unter frisch Verliebten durchgeführte Studie zeigt (Infobox 1.23). Diesen schlichten Zusammenhang, sollte man im Überschwang der Gefühle nicht aus dem Auge verlieren: Je größer die Gemeinsamkeiten zwischen den Partnern, desto besser die Beziehungsqualität.



**Infobox 1.23:** Liebe – ein bisschen Schwund ist immer.  
(Quelle: Hassebrauck/Küpper)

»Ja, wenn das nur so einfach wäre«, denkt sich jetzt manch einer. Tatsächlich kann man das Kommunizieren aber üben und Gespräche sogar institutionalisieren. Unternehmen können beispielsweise moderne wie klassische Möglichkeiten zum regelmäßigen Austausch zwischen Kunde und Unternehmen installieren (Infobox 1.24). Wichtig ist nur, dass man überhaupt irgendwie miteinander in Kontakt bleibt:

- Internet-Interaktion bieten
- Feedback in Foren ermöglichen
- Newsletter anbieten
- Telefonkontakt anbieten
- Kundenevents durchführen
- Kundenbeirat bilden
- Kundenzeitschriften usw.

**Infobox 1.24:** Kunden kontinuierlich kontaktieren.

Im Softwarebereich gelingt es Unternehmen mitunter, Kunden sogar zum Test von Vorab-Versionen mit »ins Boot« zu holen. Viele Kunden fühlen sich dadurch geehrt, ja sogar privilegiert. Sie geben entsprechend bereitwillig Hinweise auf notwendige Verbesserungen und fühlen sich ihrerseits stark an das Unternehmen und an das mitentwickelte Produkt gebunden. Auch das ist eine gute Idee, Interaktion produktiv zu nutzen.

---

### **Ehrenamtliche Kunden**

---

Alle Experten am Markt dürften sich insofern einig sein: Das Management von Kundenbeziehungen ist eine Daueraufgabe, die man tunlichst nicht schleifen lassen sollte. Genau hier können Sie beweisen, dass Sie ein echter Kundenmanager sind.



Gut, schleifen lassen ist also nicht erlaubt. Was aber ist besser? Soll man dem Kunden stattdessen permanent Honig um den Bart schmieren, ihn als den König hofieren, wie häufig empfohlen wird? Nein, lautet die Antwort der Partnerschaftspsychologie. Kein Mensch, der nicht unter narzisstischen Störungen leidet, legt Wert darauf,

---

### **König Kunde?**

---

künstlich überhöht zu werden. Selbst Götter sind es irgendwann leid, ständig auf einen Sockel gestellt zu werden und dort stehen zu müssen. Und auch Könige, die man zu sehr verehrt, können sich irgendwann als rücksichtslose Despoten erweisen.

---

**Kunden wollen Partner sein**

---

Besser ist daher ein realistischer Blick auf den Kunden und eine Ansprache auf Augenhöhe. So fühlen sich Menschen ernst genommen und gleichberechtigt. Und genau darauf kommt es an, wenn man stabile Partnerschaften anstrebt. Wer seine Partner binden will, der sollte sie frühzeitig in Entwicklungen, Planungen und geistige Arbeit einbeziehen.

Überhöhungen des Partners werden selbst im Privatbereich immer mehr zum Auslaufmodell. So findet sich auch die Konstellation

---

**Partnerschaft auf gleicher Augenhöhe**

---

»Chefarzt heiratet Krankenschwester« zunehmend seltener. Je größer die intellektuellen Unterschiede, je stärker der soziale Status ausgeprägt ist, umso größer wird die Gefahr einseitiger Abhängigkeiten und Überhöhungen. Gleichberechtigte Beziehungen sehen heute meist anders aus.

Möglicherweise sind sogar Prinz Charles und seine Frau Camilla ein gutes Beispiel für das zuverlässigste Partnerschaftsmodell: Die Interessen sind ähnlich, der Altersabstand gering, man kennt sich seit Jahren – und erfreut sich immer wieder neu aneinander.

Ulrich Kienzle, der frühere Moderator der beliebten Fernsehsendung »Kienzle & Hauser«, antwortete im Interview einmal auf die Frage, worin das Geheimnis seiner 40-jährigen Ehe zu suchen sei: »Weiß ich nicht, aber das ist mir auch egal. Hauptsache, es funktioniert.«



So sehr dieser Pragmatismus in seiner Offenheit erfrischt, so eingeschränkt ist natürlich sein Erklärungsgehalt. Insofern sind wir gut beraten, dem Geheimnis stabiler Beziehungen noch etwas weiter auf den Grund zu gehen.

## Kunde gut, alles gut

John Gottman, Professor an der University of Washington, gilt als amerikanischer Beziehungspapst. Ihm gelingt es, allein durch intensive Analyse kurzer Paardialoge, mit 81-prozentiger Sicherheit vorherzusagen, ob eine Beziehung Bestand hat oder zum Scheitern verurteilt ist.

---

### Partnerschaftspapst

---

Unzählige Beobachtungen von Paaren führten ihn zu der begehrten Partnerschaftsformel, die das Geheimnis glücklicher Beziehungen ausmacht. Danach rät er den Partnern, so miteinander zu kommunizieren, dass das Verhältnis von 5 zu 1, bezogen auf Lob und Kritik, nicht unterschritten wird. Anders formuliert: Paare, die im besten Sinne des Wortes nett und freundlich miteinander umgehen, haben größte Chancen, gemeinsam alt zu werden. Der Ton macht also die Musik, eine Erkenntnis, die es sich immer wieder bewusst zu machen lohnt.

---

### Die Glücksformel

---

Schulen Sie daher Ihre Mitarbeiter in Sprache, Schrift und persönlichem Auftritt. Freundlichkeit und Verbindlichkeit gegenüber dem Kunden sind Pflicht!



Zur konkreten Ausgestaltung und Umsetzung empfiehlt Gottman die Salzstreuer-Strategie: *»Streuen Sie in Ihren Gesprächen miteinander immer wieder ein »Ja« ein – das macht eine gute Beziehung aus.«* Wer also im Gespräch mit seinen Kunden ist, sollte auch immer viel Bestätigung geben und möglichst wenige Einwände liefern (Infobox 1.25).

---

### Ja zum Kunden

---

- *»Ja, das ist eine gute Idee.«*
- *»Ja, dann machen wir das so, wenn Sie meinen, dass es wichtig ist.«*
- *»Ja, das ist ein gutes Argument. Daran habe ich noch gar nicht gedacht.«*

**Infobox 1.25:** Wirksame Bestätigungsformeln.

Dahinter steckt übrigens die psychologische Einsicht, dass man Be-  
denkenträger meistens meidet. Wer immer kritisiert, dagegenhält,

---

**Miesepeter meidet man**

---

immer nur das Negative sieht und streitet, des-  
sen wird man früher oder später überdrüssig.  
Wer sich dagegen konstruktiv gibt, das Verbind-  
ende sieht und Positives kommuniziert, dem gehört automatisch  
unsere Sympathie. Das hat übrigens nur wenig mit manipulativem  
Opportunismus zu tun, sondern viel mit gezeigter Empathie.



**Praxistipp:** Man kann das Glas bekanntlich halb voll oder halb leer  
sehen. Machen Sie es doch einfach voll mithilfe vollmundiger For-  
mulierungen: »*Reklamationen sind lästig*«, das hört man häufig.  
Noch häufiger sollte man vielleicht aber auch sagen, dass »*Rekla-  
mationen eine Chance sind, die Anliegen des Kunden besser zu verste-  
hen*«. Die Sprache formt das Denken – und umgekehrt. Auch da-  
ran sollte man häufiger denken, wenn man mit Kunden und Mit-  
arbeitern spricht.

Vor diesem Hintergrund erstaunt es weniger, dass auch Führungs-  
kräfte vor Firmen-Frust nicht gefeit sind, wohl aber, dass sie dies  
mitunter auch deutlich zeigen (Infobox 1.26).

---

**Wie man etwas vorlebt,  
motiviert Mitarbeiter**

---

Denn wenn es bereits der Topetage an Begeiste-  
rung für das Unternehmen fehlt, wird es umso  
schwieriger sein, diese von den Mitarbeitern an  
der Kundenfront zu fordern. Wie heißt es so schön? »*Der Fisch  
stinkt vom Kopf her.*« Bleibt man in diesem Bild, so ist es kaum vor-  
stellbar, dass Kunden davon nicht auch Wind bekommen.

Einer Studie des Schweizer Instituts für Business Intelligence  
(IBI) zufolge gestehen zwei Drittel der befragten Führungskräf-  
te ein, häufig eine »Verlierermentalität« an den Tag zu legen,  
das heißt zu jammern und anderen die Schuld zu geben.  
Für die Studie im Auftrag der Schweizer Managementberatung  
Prime People wurden 148 börsennotierte Unternehmen aus  
dem deutschsprachigen Raum, darunter auch DAX-Unterneh-  
men befragt.

**Infobox 1.26:** Jammern, meckern, stöhnen.  
(Quelle: Welt.de, 20.10.09)

Diese Punkte zeigen, dass auch Chefs manchmal eine Schulung brauchen. Die Erfahrung lehrt, dass es »oben« einsam wird. Ein Persönlichkeitstraining vom Profi und ein ehrliches Feedback von neutraler Seite helfen, sich dem Spiegel der Kritik zu stellen. Haben Sie Mut dazu!



## Schatz, was denkst du?

Die Frage, was Paare zusammenhält, beschäftigt auch die Persönlichkeitspsychologie. Sind es vielleicht spezielle Charaktermerkmale, die Partner aneinander binden? Ist es die berühmte Chemie, die einfach stimmen muss? Folgt man den Studien von Wunderer und Schneewind, so kann man dies wohl verneinen. Was eine Partnerschaft stabilisiert sind viel eher positive Einstellungen und konstruktive Umgangsweisen (Infobox 1.27).

---

### Persönlichkeitsbindung?

---

Das geforderte Vertrauen und die dazugehörige Offenheit sind allerdings eine Sache für sich. Die beliebte Partnerfrage, »Schatz, was denkst du gerade?«, führt in den meisten Fällen eher zu slapstickreifen Ausflüchten als zu ehrlichen Antworten. Gerade Männer tun sich mit dem offenen Plaudern schwer, wie man aus den einschlägigen Kolumnen in Frauenzeitschriften weiß.

---

### Beziehung basiert auf Bindung

---

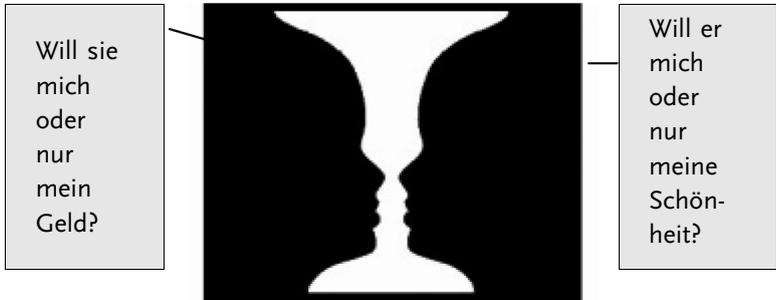
- Vertrauen und Offenheit
- Liebe und Zuneigung
- Toleranz und Akzeptanz
- Positive Sicht auf die Beziehung
- Konstruktive Kommunikation und Konfliktlösung
- Austausch über Gedanken und Vorstellungen der Partner

**Infobox 1.27:** Liebevolle Bindungsrezepte.

Lesen Sie sich doch einmal gezielt in Ihre Zielgruppe ein und greifen Sie zu Männer- beziehungsweise Frauenzeitschriften. Der Blick in das Frauenmagazin Cosmopolitan öffnet Männern mitunter Horizonte, so wie die »Autobild« Frauen den Weg in die Seele des



Mannes weist. Diese Analogie gilt auch für die Fachmagazine Ihrer Kunden, das versteht sich von selbst. Lesen bildet immer.



**Infobox 1.28:** Nutzenüberlegungen.

Allerdings liegt hier tatsächlich auch der eigentliche Schlüssel zur dauerhaften Partnerbindung, der nicht nur für Privatbeziehungen passt, sondern ebenso für Kundenbeziehungen: die Frage nämlich: »Was will der Partner wirklich?« (Infobox 1.28). Basis aller Bindung ist der Nutzen, den das Verhältnis verspricht. Auch Liebesgefühle stellen einen Nutzen dar, der sich im rauschhaften Erleben der Zweisamkeit einstellt. Solch immaterieller Nutzen findet in der Zweckehe dagegen seinen materiellen Gegenpart in Form von Sicherheit.

---

## Abhängigkeit

---

Beides kann auch in zwanghafte Bindungsformen übergehen, etwa dann, wenn gefühlsmäßige oder materielle Abhängigkeiten entstehen. Der Weg von der gezielten Kundenbindung über die obsessive Abhängigkeit bis hin zur unkontrollierten Kaufsucht ist schneller beschritten als man denkt (Infobox 1.29).

Der Psychiater Emil Kraepelin beschrieb die »Oniomanie«, das heißt die krankhafte Kauflust, schon Anfang des Jahrhunderts. Heute schätzen Experten, dass zwischen sechs und acht Prozent der Deutschen stark kaufsuchtgefährdet sind. Frauen trifft es eher als Männer und jüngere Menschen eher als ältere – Tendenz steigend. Eine Folge des zunehmenden Marketingdrucks?

**Infobox 1.29:** Gefährdete Kunden.

Bei Süchten und Abhängigkeiten (Infobox 1.30) kippt die innige Beziehung in dysfunktionale Strukturen, weil sie sich dem »Junkie-Modell« angleicht, das genau das beinhaltet, was der Name schon sagt: Der eine Partner mutiert zum süchtigen Junkie, der andere dagegen zum Dealer, der die Abhängigkeit fördert. Im Marketing spricht man etwas vornehmer von Kundenbindungsmechanismen, meint aber letztlich das gleiche Prinzip. Insofern verwundert es nicht, dass schon Kinder an Produkte und Marken herangeführt werden, weil geschmackliche Präferenzen recht früh geprägt werden. Die Antwort, ob dieses Vorgehen ethisch korrekt ist, steht allerdings auf einem anderen Blatt.

### Junkie-Modell?

Abhängigkeiten von Produkten über Personen bis hin zu Wohnheiten sind heute bereits gesellschaftliche Realität, so die Deutsche Hauptstelle für Suchtfragen e.V.: »Würde man von Mehrfachabhängigkeiten absehen und alle Schätzzahlen zu Missbrauch und Abhängigkeit von Tabak bis pathologischem Glücksspiel in Deutschland addieren, so käme man auf die stattliche Zahl von rund 10 Mio. Würde man nicht-abhängige Tabak- und Cannabiskonsumierenden sowie die Zahl der riskant Alkoholkonsumierenden hinzurechnen, wäre man schnell bei 36 Mio. Menschen mit Substanzproblemen angelangt, das sind ca. 45% der Bevölkerung.«

**Infobox 1.30:** Suchtgesellschaft.

(Quelle: dhs.de, Pressemitteilung v. 20.01.09)

Der Schlüssel zur Bindung ist also der Zugang zu den wahren Bedürfnissen des erwachsenen Menschen, über die freilich nicht so gern offen und ehrlich geredet wird. Profane Wünsche, emotionale Bedürfnisse und geheime Sehnsüchte werden entweder verschämt verschwiegen oder aber sie sind den Betroffenen noch gar nicht richtig bewusst. Selbst hinter der Sucht steckt ja bekanntlich immer auch eine Sehnsucht. Können Sie als Verkäufer oder Marketingexperte diese stillen?



---

**Machtvolle****Meinungsforschung**

---

Und hier haben Wunderer und Schneewind durchaus recht: Wer den gedanklichen Austausch wagt, also an die wahren Wünsche des Partners herankommt, der hat ihn auch fast schon für sich gewonnen. Auch hier gilt diese basale Einsicht natürlich wieder beruflich wie privat.