

# **Beziehungsmanagement – Vertrieb als persönlicher Kontakt zwischen Menschen**

**Arbeitspapier**

**2009**

von Prof. Dr. Henning S. Schulze

- 1. Einführende Gedanken zum Thema „Beziehung“**
- 2. Vertriebsmitarbeiter im Beziehungsgeflecht der Organisation**
- 3. Beziehung als Erfolgsfaktor**
  - 3.1. Formen zwischenmenschlicher Beziehungen
  - 3.2. Bewertung der Beziehungsformen für Vertriebskontakte
- 4. Ansätze zur Verbesserung zwischenmenschlicher Beziehungen im Vertrieb**
  - 4.1. Ausgewählte Instrumente und ihr Einsatz
  - 4.2. Ansätze für ein beziehungsorientiertes Vertriebsmanagement
- 5. Ausblick**

## 1. Einführende Gedanken zum Thema „Beziehung“

Der Beziehungsbegriff ist zu Beginn des neuen Jahrtausends „in aller Munde“. In Wissenschaft und Praxis wird viel über Beziehungen diskutiert und geschrieben. Dabei wird der Begriff der „Beziehung“ seit einigen Jahren geradezu inflationär verwendet. Kaum ein Manager, der nicht mit intensivem Kopfnicken in Diskussionen über die Relevanz von Beziehungen für das tägliche Geschäft einsteigt. Das Buch "Beziehungsintelligenz - Talent und Brillanz im Umgang mit Menschen" von Stefan F. Gross war zuletzt zwei Jahre auf allen Wirtschafts-Bestsellerlisten.

Aber nicht nur Menschen haben Beziehungen und kämpfen mit ihren „Beziehungskisten“, auch Unternehmen und sogar Staaten haben – so der allgemeine Sprachgebrauch - Beziehungen. Auch in der betriebswirtschaftlichen Literatur sind Schlagwörter wie „Beziehungs- und Relationship-Management“ sowie „Beziehungs-Marketing“ in den Fokus gerückt. Die Deutsche Post AG International bietet sogar eine „Software für erfolgreiches Beziehungsmarketing“ an.

Sooft über Beziehungen geschrieben wird, es unterbleibt in fast allen Fällen die Definition des Kernes, über den im Endeffekt diskutiert wird: die zwischenmenschliche Beziehung. Die Beziehung selbst und oft auch die unterschiedlichen Formen von Beziehungen bleiben ausgeklammert.

Auf wirtschaftliche Zusammenhänge gespiegelt, ist die zwischenmenschliche Beziehung als kleinste Einheit marktbezogener Austauschprozesse zu verstehen. Diese Prozesse sind aus der Perspektive vieler Betrachter auf den Austausch von Waren und/oder Dienstleistungen gegen Geld ausgerichtet. Bei eingehender Betrachtung von Beziehungen und Beziehungsprozessen können wir jedoch feststellen, dass auch in Markt- und Geschäftsbeziehungen der Mensch - nicht Geld, Dienstleistungen und Waren im Mittelpunkt stehen. Eine gute Geschäftsbeziehung lebt nicht davon, dass Herr Müller Herrn Meier etwas verkauft und Herr Meier dafür bezahlt. Sie fängt erst dann an, wirklich zu funktionieren, wenn die beiden Geschäftspartner das zwischenmenschliche Miteinander positiv gestalten können. Umgangssprachlich: eine gute Beziehung zwischen Käufer und Verkäufer besteht, wenn die „Chemie“ stimmt. Erst wenn dies gewährleistet ist, ist es sinnvoll, auch kaufmännische, quantitative Größen mit in die Betrachtung und die Beurteilung von Geschäftsbeziehungen einzubeziehen.

Dieser Umstand wird deutlich, wenn wir uns die Ergebnisse einer Befragung der Beratungsgesellschaft Arthur D. Little zum Thema Bedeutung der Beziehungsqualität für die Kundenbindung anschauen (Arthur D. Little, 1998). Hier wurde unter anderem die Frage gestellt, warum Unternehmen Kunden verlieren. Aus den Ergebnissen, die in Abbildung 1 wiedergegeben sind, lässt sich schnell herauslesen, dass weder die Produkte (9%), noch der Preis (16%) die Hauptauslöser für den Lieferantenwechsel waren. Vielmehr stand mit 68% (!) die empfundene Gleichgültigkeit der Lieferunternehmung gegenüber dem Belieferten und damit Versäumnisse in der Beziehungsgestaltung zwischen Lieferant und Beliefertem weit im Vordergrund (vergl. dazu auch Tillmanns/Jeschke, 2000, 72f)..

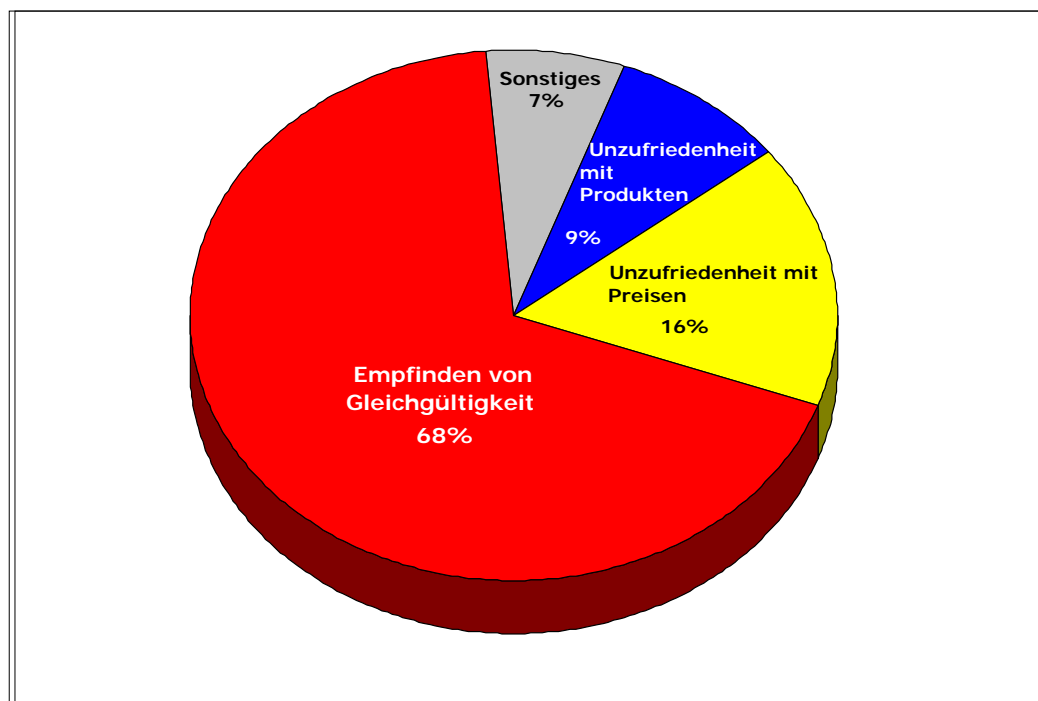


Abbildung 1: Warum Unternehmen ihre Geschäftskunden verlieren (BBE, 2006)

## 2. Vertriebsmitarbeiter im Beziehungsgeflecht der Organisation

Zur Diskussion der Beziehungen von Vertriebsmitarbeitern im Außendienst ist es notwendig, sich das Geflecht der vielen Verbindungen und Bezüge dieser Verbindungen zu vergegenwärtigen. Mitarbeiter des Außendienstes haben bei weitem nicht nur Kontakte zu Einkäufern und Entscheidern in ihren Kundenunternehmen. Eine Auswahl der vielfältigen Beziehungen, die sich zwischen dem Außendienstmitarbeiter, Kontaktpersonen in der Kundenunternehmung sowie verschiedenen Funktionsträgern in der eigenen Unternehmung ergeben können, sind in Abbildung 2 „Beziehungsgeflecht von Mitarbeitern im Außendienst“ dargestellt.



Abbildung 2: Beziehungsgeflecht von Mitarbeitern im Außendienst

Die wohl ohne Zweifel zentrale Beziehung des Vertriebsmitarbeiters ist die zum Einkaufsleiter beziehungsweise zu ausgewählten Entscheidern, die je nach Umfang des anzubahnenden und abzuschließenden Geschäftes bis in die obersten Hierarchieebenen hinein zu finden sind. Zu diesen Entscheidern gehören etwa Outlet Manager, Regional- und National Manager sowie der Geschäftsführer der Kundenunternehmung. Im Handel sind Leitung und Mitarbeiter der Verkaufsförderungsabteilung zu berücksichtigen. Aus der Buying Center Theorie (Webster/Wind, 1972, 77ff) wissen wir, dass bei Kaufentscheidungsprozessen in Organisationen auch die Gate Keeper, wie etwa Sekretärinnen, Fuhrparkleitung, Hausmeister und Pförtner eine wichtige Rolle für die Anbahnung von Kontakten und schließlich auch für die entstehenden Beziehungen spielen können.

Vertriebsmitarbeiter nehmen eine Vermittlerrolle zwischen Ihrer Unternehmung und der Kundenunternehmung ein. Genauer: sie vermitteln zwischen Funktionsträgern der verkaufenden und der kaufenden Unternehmung. Für die Wahrnehmung dieser Rolle sind auch die Kontakte und Beziehungen im Innenverhältnis zu berücksichtigen. Als wohl wichtigster direkter interner Beziehungspartner des Vertriebsmitarbeiters ist der Vertriebsleiter zu nennen. Je nach Funktion und Position des betrachteten Mitarbeiters sind auch die Beziehungen zum Key Account Manager und zu ausgewählten Mitarbeitern des Trade Marketing wichtig. Für die Bearbeitung abgeschlossener Aufträge sind Beziehungspartner aus den Bereichen Produktionsplanung und Produktionsmanagement relevant. Ohne gute Kontakte zu den Kollegen in den Bereichen Auftragsabwicklung, Buchhaltung und Logistik wäre schon mancher Vertriebsmitarbeiter nach dem Abschluss großer Aufträge verzweifelt. Für die schnelle Lösung von Problemen, die der Kunde mit den gekauften Waren und Dienstleistungen hat, ist es wichtig, dass der Außendienstmitarbeiter, der die Lieferunternehmung und damit die Produkte und Leistungen gegenüber dem Käufer vertritt, direkte gute Beziehungen zum Beschwerdemanagement pflegt. Zur juristisch einwandfreien und problemlosen Abwicklung von Geschäften sind Beziehungen zu Mitarbeitern der Rechtsabteilung wichtig.

Allein diese Auswahl aus der Vielzahl der Beziehungspartner des Vertriebsmitarbeiters im Außen- und im Innenverhältnis zeigt die Vielfältigkeit seiner möglichen Verflechtungen in seiner täglichen Arbeit.

Wie dargestellt hat das Aufbauen und Halten von möglichst langjährigen Beziehungen zu den verschiedenen Partnern für die Vertriebsmitarbeiter eine hohe Relevanz. Was ist nun unter dem viel strapazierten aber selten definierten Begriff der Beziehung zu verstehen?

### **3. Beziehung als Erfolgsfaktor**

Mitarbeiter des Vertriebes bauen ständig Beziehungen zu Geschäftspartnern außerhalb der eigenen Unternehmung und zu Mitarbeitern in ihren Unternehmungen auf. Sie finden zum Beispiel im Rahmen von Akquisitions-, Jahres- und Quartalsgesprächen, in Beschwerdemanagementprozessen, Mitarbeiterbesprechungen und anderen mehr statt.

In diesem Abschnitt werden spezifische Formen der Beziehungen dargestellt, die wir beobachten können, wenn Menschen miteinander in Kontakt treten. Anschließend werden sie auf ihre Angemessenheit für den Vertriebszusammenhang hin bewertet.

#### **3.1. Formen zwischenmenschlicher Beziehungen**

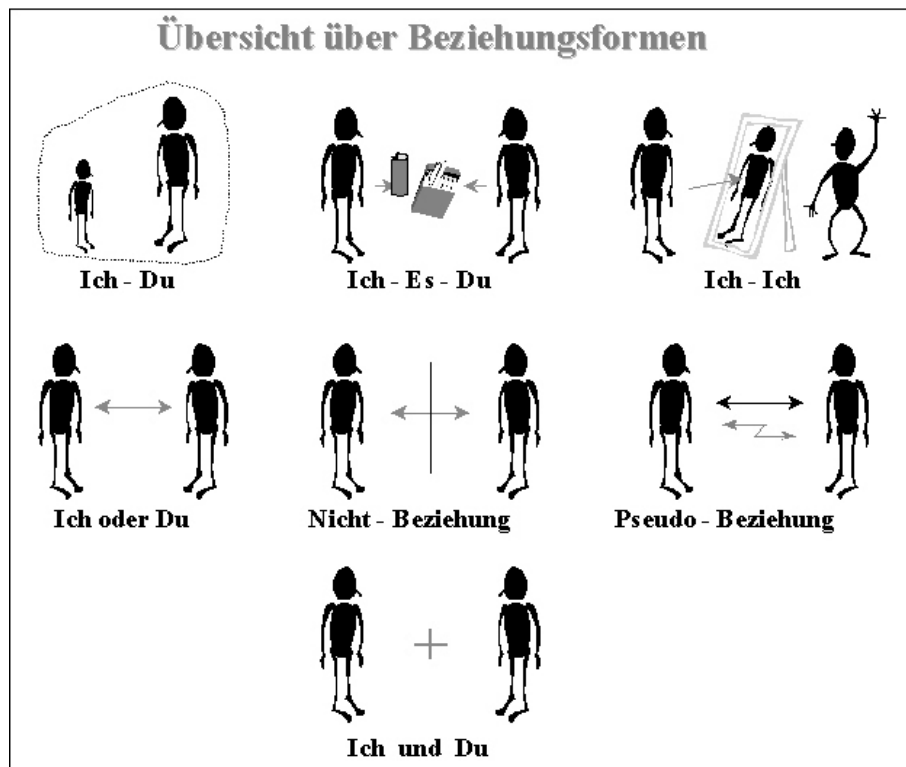
Aus der tiefenpsychologischen Perspektive ist der Mensch durch sein gesamtes Leben von Erlebnissen, Erfahrungen und die daran anknüpfenden Erinnerungsspuren aus den vorangegangenen Lebensabschnitten beeinflusst. Angefangen von der frühen Kindheit bis zur jüngsten Vergangenheit ist unsere individuelle lebensgeschichtliche Entwicklung ein Bestimmungsfaktor unseres Verhaltens im „Hier und Jetzt“. Jeder Einzelne gestaltet sich seine Beziehungen zur Umwelt auf der Basis seiner lebensgeschichtlichen Entwicklung (Schulze, 1999a, 442f).

Auch „Geschäftsbeziehungen“ sind im Kern Beziehungen zwischen den beteiligten Menschen. Zwischenmenschliche Beziehungen sind als das wechselseitig aufeinander bezogene Denken, Fühlen und Verhalten, durch das wir Menschen uns miteinander in Kontakt setzen, uns aktualisieren, zu verstehen. Sie sind eine wichtige Basis des menschlichen Lebens. Ohne Beziehungen ist das psychische Überleben des Menschen schlechterdings unmöglich (Bauriedl, 1993, 110; Buber, 1994, 49).

Bei eingehenderer Betrachtung von zwischenmenschlichen Beziehungen und Beziehungsprozessen können wir Unterschiede in deren Entwicklung, Aufbau und den oft verdeckten Ziel-

setzung feststellen. Diese Unterschiede kommen im Verhalten, aber auch in Gefühlen und im Denken der Beziehungspartner zum Ausdruck. Eine Abgrenzung von unterschiedlichen Beziehungsformen findet sich bei Sell (1996). Dieser unterscheidet sieben in der psychotherapeutischen und der psychoanalytischen Literatur diskutierte, idealtypische Beziehungsformen, die im folgenden kurz dargestellt und im Anschluss für den Vertriebszusammenhang bewertet werden (vergleiche hierzu auch Abbildung 3):

- **Ich-Du-Beziehung**
- **Ich-oder-Du-Beziehung**
- **Ich-Ich-Beziehung**
- **Nicht-Beziehung**
- **Pseudo-Beziehung**
- **Ich-Es-Du-Beziehung**
- **Ich-und-Du-Beziehung**





### Abbildung 3: Übersicht über Beziehungsformen

Die **Ich-Du-Beziehung** ist die grundlegendste Beziehungsform. Sie entsteht aus der frühen Bindung zwischen Mutter und Kind. Diese lebendige Einheit aus Mutter und Kind vor und nach der Geburt ist der Nukleus unseres späteren Beziehungserlebens. Frühe Bindungserlebnisse stellen das „emotionale Band“ (Brisch, 1999, 34) dar, dessen Einfluss auf alle weiteren Lebensabschnitte ausstrahlt. Die Beziehungspartner sind ungleich: das Kleinstkind ist noch nicht lebensreif und vital sowie emotional auf die Mutter angewiesen (Schlegel, 1995, 94f). Die frühe Beziehung ist zentrale Voraussetzung für das menschliche Sein: „Der Mensch wird am Du zum Ich“ (Buber, 1994, 18 und 37). Im Rahmen einer „gesunden“ Entwicklung löst sich die Ich-Du-Beziehung zwischen Mutter und Kind über mehrere Phasen hinweg schrittweise auf (Buber, 1994, 34ff). Sie bildet die Grundlage für die Art von Beziehungen, die wir im weiteren Leben bevorzugt zu anderen aufbauen. So also auch für die Beziehungen, wie sie im Beziehungsgeflecht des Vertriebes gelebt werden.

In der **Ich-Es-Du-Beziehung** (Quitmann, 1985, 334ff) bauen Vertriebsmitarbeiter die Interaktion mit ihren Geschäftspartnern über „Vehikel“ auf. Dies können beispielsweise Gegenstände, Leistungen oder Leistungsmerkmale von Produkten und Dienstleistungen sein. Die in Beziehung tretenden Personen sehen nicht den Anderen, sondern Gegenstände, Tätigkeiten u.a.m. über die sie sich miteinander in Beziehung setzen.

Die **Ich-Ich-Beziehung** ist dadurch bestimmt, dass die Partner nicht wirklich miteinander in Kontakt treten. Es wird keine „echte“ Beziehung eingegangen. Vertriebsmitarbeiter, die mit ihren Beziehungspartner eine Ich-Ich-Beziehung aufbauen, nutzen ihr Gegenüber nur als „Spiegel“ für ihre eigene narcissistische Selbstbezogenheit. Sie nehmen es nicht als Person wahr, sondern instrumentalisieren es.

Mitarbeiter, die **Ich-oder-Du-Beziehungen** aufbauen, setzen sich intensiv mit anderen in Konkurrenz (Bauriedl, 1993, 28f). Oft ist in derartigen Beziehungen der versteckte Wunsch vorhanden, die andere Person zu ersetzen, um an ihre Stelle zu treten und ihre Funktion oder Rolle einzunehmen.

In der **Nicht-Beziehung** findet vordergründig eine Kontakt- respektive Beziehungsaufnahme nicht statt. Mindestens einer der beteiligten Partner ist der Meinung, dass er den Kontakt in der Beziehung nicht bräuchte. Der Leitsatz in Nicht-Beziehungen ist „Komm ´ mir ja nicht näher.“

Die „Vorliebe“ für den Aufbau von **Pseudo-Beziehung** entsteht aus einem Anpassungsprozeß heraus: im Rahmen von Interaktionsprozessen kommt es immer wieder zu negativen Beziehungserfahrungen. Je nach Stärke dieser negativen Erfahrungen versuchen die Betroffenen, die erlebten Erfahrungen (wie etwa Ärger, Angst oder Trauer und Schmerz) in der Zukunft abzuwenden. Dies kann durch das Errichten und aufrechterhalten einer Fassade aus Harmonie und Frieden erfolgen. So schaffen sie sich vordergründig Sicherheit vor den mit Unmut und Angst besetzten früheren Beziehungserlebnissen (Wynne/Singer, 1965, 177, 130ff; Bauriedl, 1993, 38, 101; Boszormenyi-Nagy/Spark, 1995, 22ff).

In der **Ich-und-Du-Beziehung** stellen die Interaktionspartner bewusst eine gegenseitige Abhängigkeit her, in der sie Autonomie entfalten und Verzicht üben. Beziehungsentfaltung heißt dabei, nicht übereinander, sondern miteinander zu reden. Schwächen und/oder Abhängigkeiten werden nicht ausgenutzt. Anliegen und Wünsche werden offen ausgesprochen, ohne jedoch auf deren Akzeptanz oder Erfüllung zu beharren. Der offene Dialog bildet die Basis für eine konstruktive Auseinandersetzung und sachorientierte Problemlösung (Bauriedl, 1993, 33f, 108; Schlegel, 1995).

### 3.2. Bewertung der Beziehungsformen für Vertriebskontakte

Eine positiv erlebte und im Rahmen der Entwicklung aufgelöste **Ich-Du-Beziehung** zwischen Kind und Mutter ist die notwendige Voraussetzung dafür, dass wir uns in späteren Entwicklungsphasen mit anderen auf Ich-und-Du-Beziehungen einlassen können. Sie ist der bestimmende Einflussfaktor für die von Mitarbeitern im Vertrieb entwickelten Vorlieben für die Beziehungsformen die zu den Partnern in- und außerhalb der Unternehmung aufgebaut werden. Diese Beziehungsform liegt also verdeckt unter der Art und Weise, wie die Vertriebsmitarbeiter ihre Beziehungen im vielfältigen Geflecht der Vertriebsbezie-

hungen leben. Sie ist auf der bewussten, kognitiv gesteuerten Ebene nicht beeinflussbar beziehungsweise nicht steuerbar.

### Bewertung der Beziehungsformen für Beziehungen im Vertrieb

	Ich-Du - Beziehung	Ich-oder-Du - Beziehung	Ich-Ich- Beziehung	Nicht- Beziehung	Pseudo- Beziehung	Ich-Es-Du - Beziehung	Ich-und-Du- Beziehung
Annehmbarkeit im Vertriebs- zusammenhang	--	☹☹	☹	☹	☺	☺	☺☺

- ☹☹ = unannehmbar
- ☹ = problematisch
- ☺ = tragbar
- ☺ = hilfreich
- ☺☺ = optimal, weiterführend

Abbildung 4: Bewertung der Beziehungsformen für Beziehungen im Vertrieb

**Ich-oder-Du-Beziehungen** sind hoch kompetitiv und spannungsgeladen. Sie sind für Vertriebszusammenhänge äußerst kontraproduktiv und finden unter anderem Ausdruck in ablehnenden Haltungen der Beziehungspartner, abwertender Kommunikation und/oder dem Versuch, die Problemursachen, zum Beispiel für Lieferverzögerungen, Produktfehler und ähnliches, einzig beim Geschäftspartner zu suchen. Die Ich-oder-Du-Beziehung ist für Vertriebszusammenhänge gefährlich. Sie birgt das Risiko für eskalierende Interaktionsverläufe und damit für Verärgerung und Unzufriedenheit bei allen Beteiligten. Die Konsequenz einer von beiden Seiten ausgelebten Ich-oder-Du-Beziehung ist der dauerhafte Kontaktabbruch und damit auch der Verlust der Kundenbeziehung.

Im Rahmen der **Ich-Ich-Beziehung** instrumentalisiert der Vertriebsmitarbeiter zum Beispiel den Kontakt zum Einkäufer oder zu einem Gate Keeper (Sekretärin), um sich selbst und zum Beispiel die von ihm ausgeübte Macht zu spüren. Treten Vertriebsmitarbeiter über diese Beziehungsform mit anderen im Außen- und Innenverhältnis in Kontakt, bleibt die Chance für einen Dialog unter gleichwertigen Gesprächspartnern zwischen ihnen und den Kunden oft ungenutzt. Mitarbeiter, die dazu neigen, Ich-Ich-Beziehungen aufzubauen

en, sind für den Aufbau und die Aufrechterhaltung langfristiger Geschäftsbeziehungen eher ungeeignet.

Die Beziehungsform der **Nicht-Beziehung** finden wir im Vertriebszusammenhang bei den sogenannten „Einzelkämpfern“. Diese stellen sich oft als nicht teamtauglich und so exzellent dar, dass sie Freiräume ohne direkten Beziehungskontakt zuerkannt bekommen. Auch im Handel ist die Nicht-Beziehung oft anzutreffen. Sprichwörtlich können wir sie im Kontakt mit Verkaufsmitarbeitern des Einzelhandels erleben, die sich nach genauer Taxierung des Kunden anscheinend gelangweilt abwenden und ihn sich selbst überlassen.

Im Rahmen von **Pseudo-Beziehungen** scheint so eine intensive Interaktion zwischen den Geschäftspartnern zustande zu kommen. Bei genauer Betrachtung ist dies jedoch nicht der Fall. Die Pseudo-Beziehung schützt die Interaktionspartner davor, wirklich aufeinander eingehen zu müssen. Pseudo-Beziehungen werden vor allem von Mitarbeitern mit gering ausgeprägter psychosozialer Kompetenz aufgebaut und gelebt, die sich „gezwungen“ sehen, mit Kunden in näheren Kontakt treten zu müssen. Die hohe emotionale Belastung der Beteiligten in Pseudo-Beziehungen kann unter anderem dazu führen, dass die Weitergabe von Informationen erschwert und damit Vertriebsprozesse kompliziert und unterbrochen oder sogar ganz vermieden werden.

Die **Ich-Es-Du-Beziehung** ist in Interaktionsprozessen im Beziehungsgeflecht von Vertriebsmitarbeitern oft anzutreffen. Ich-Es-Du-Beziehungen sind aus Unternehmungssicht für den Vertrieb hilfreich, da sie eine sachorientierte Diskussion unterstützen. Dies gilt dann, wenn es der Vertriebsmitarbeiter schafft, sich im Gespräch auf die sachlichen Aspekte des gemeinsamen Geschäftes zu konzentrieren. Emotionale Aspekte und Erlebniswelten bleiben unberücksichtigt. Ein enger Kontakt zwischen den Partnern kommt somit nicht zustande.

**Ich-und-Du-Beziehungen** sind die Grundlage für das, was in der Literatur und der Praxis als „Geschäftsfreundschaft“ (Belz, 1994, 44ff) bezeichnet wird. Für den Aufbau und das Aufrechterhalten langfristig haltbarer Geschäftsbeziehungen stellt die Ich-und-Du-Beziehung die **ideale Beziehungsform** dar.

#### 4. Ansätze zur Verbesserung zwischenmenschlicher Beziehungen im Vertrieb

Die Zielsetzung bei allen Ansätzen zur Verbesserung zwischenmenschlicher Beziehungsprozesse im Vertrieb sollte die Stärkung der Bewusstheit der Vertriebsmitarbeiter im Innen- und Außendienst für die Relevanz zwischenmenschlicher Beziehungsprozesse sein. Dies ist die Basis für die willentliche, positive Beeinflussung der Mitarbeiter in Richtung des Aufbaus von positiven Beziehungen zu Kollegen und Geschäftspartnern. In diesem Zusammenhang ist auch die Vermeidung von negativ wirkenden Beziehungen, wie der Ich-oder-Du-Beziehung, der Ich-Ich-Beziehung und der Nicht-Beziehung wichtig.

##### 4.1. Ausgewählte Instrumente und ihr Einsatz

In Rahmen der Arbeit an der Verbesserung zwischenmenschlicher Beziehungen ist eine Auswahl von Instrumenten zu treffen, mit denen die oben genannten Ziele (Bewusstmachung, Aufbau positiver Beziehungen etc.) erreicht werden sollen. Vor dem Hintergrund, dass die Art und Weise jedes Mitarbeiters sich mit seiner Umwelt in Beziehung zu setzen durch seine Persönlichkeitsstruktur bestimmt wird, ist es sinnvoll, Instrumente zu wählen, mit deren Hilfe sowohl die Struktur der Persönlichkeit, als auch die zwischenmenschlichen Interaktionsprozesse erfasst, erklärt und im Anschluss auch verbessert werden können.

Ein solches Instrumentarium finden wir in der Transaktionsanalyse. Die Transaktionsanalyse ist ein sehr umfangreiches sozialpsychologisches und therapeutisches System, das einerseits ein Persönlichkeitskonzept und andererseits ein Interaktionskonzept beinhaltet. Mit Hilfe des Persönlichkeitskonzeptes ist es möglich, lebensgeschichtliche Hintergründe und Entwicklungen zu verdeutlichen. Das Interaktionskonzept kann im vorliegenden Zusammenhang helfen, Interaktionsprozesse zu beschreiben und zu verbessern. Die transaktionsanalytische Theorie verbindet die Klarheit und Verständlichkeit verhaltenspsychologischer Ansätze mit tiefenpsychologischem Denken im Rahmen der Werte der humanistischen Psychologien und Psychotherapien.

Durch das in der Transaktionsanalyse genutzte, eingängige Vokabular sind ihre Inhalte für Menschen unterschiedlichster Herkunft, Bildung und Altersstufen leicht zugänglich und nachvollziehbar. Gerade der eingesetzte, spezifische Wortschatz bietet Gruppen, die

selbst oft mit branchen- und unternehmungsspezifischem Vokabular arbeiten, wie Vertriebsabteilungen einen relativ einfachen Zugang zu Erklärungen ihres Verhaltens und der von ihnen herbeigeführten Beziehungszusammenhänge. So ist wird ihr kurzfristiger Einsatz und schnell eintretende Erfolge begünstigt (Schulze, 1999a, 444f; 1999b, 266).

Im folgenden sollen vier ausgewählte Konzepte der Transaktionsanalyse kurz dargestellt werden, anhand derer anschließend Möglichkeiten zur Verbesserung im Beziehungsgeflecht der Vertriebsmitarbeiter skizziert werden.

Zu den angesprochenen Konzepten gehören

- die Grundhaltungen/Grundeinstellungen,
- das Drama-Dreieck,
- die Psychologischen Spiele und
- die Gruppenkultur mit dem technischen Aspekt, der Gruppenetikette und dem Gruppencharakter.

Zu **Grundhaltungen/Grundeinstellungen**: Schon in frühen Entwicklungsphasen entwickeln wir Überzeugungen über uns, über die anderen Menschen mit denen wir uns in Beziehung setzen sowie über die Welt, die uns umgibt. Diese Überzeugungen werden in der Transaktionsanalyse als „Grundhaltungen“ oder „Grundeinstellungen“ bezeichnet. Grundeinstellungen stellen die Haltung dar, die wir einnehmen, wenn es um den wahren Wert geht, den wir uns (Ich) und unseren Mitmenschen (Du) zuschreiben. Diese Zuschreibung führt ihrerseits dazu, dass wir unsere Art und Weise Beziehungen zu anderen aufzubauen entsprechend einrichten (Ernst, 1971, 231ff).

Aus dem Blick auf das „Ich“ und das „Du“ sowie den Zuschreibungen „es ist alles in Ordnung – o.k.“ und „es ist alles nicht in Ordnung – nicht o.k.“ ergeben sich in der transaktionsanalytischen Theorie vier idealtypischen Grundhaltungen:

- Ich bin o.k.-Du bist o.k. (o.k. - o.k.),
- Ich bin o.k.-Du bist nicht o.k. (o.k. - nicht-o.k.),
- Ich bin nicht o.k.-Du bist o.k. (nicht-o.k. - o.k.) und
- Ich bin nicht o.k.-Du bist nicht o.k. (nicht-o.k. - nicht-o.k.)

Bis auf die erste (o.k. - o.k.) sind die anderen Grundeinstellungen problematisch für Aufbau und Pflege von Vertriebsbeziehungen. Entweder „macht sich“ der Mitarbeiter klein und überhöht den Beziehungspartner (nicht-o.k. - o.k.) oder er macht sich und den Beziehungspartner klein (nicht-o.k. – nicht-o.k.). Die dritte Möglichkeit ist die abwertende Haltung gegenüber dem anderen und das Überhöhen der eigenen Person (o.k. - nicht-o.k.).

Die Grundhaltungen, die mit negativen Zuschreibungen auf sich selbst und/oder die Beziehungspartner gerichtet sind, begleiten in vielen Fällen fünf der sieben oben aufgezählten Beziehungsformen. Allein die Ich-Du-Beziehung und die Ich-und-Du-Beziehung sind durch das gegenseitige o.k.-Sein gekennzeichnet. Auch die für Vertriebszusammenhänge annehmbare Ich-Es-Du-Beziehung kann als von beiden Seiten als o.k.-o.k.-Beziehung gelebt werden. Grundsätzlich ist für Vertriebsmitarbeiter eine nicht-o.k.-Grundeinstellung von vorn herein kontraproduktiv, ja gefährlich für Aufbau und Pflege persönlicher Beziehungen im Beziehungsgeflecht des Vertriebes.

Mitarbeiter mit negativ ausgerichteten Grundeinstellungen neigen dazu, sich mit ihren Beziehungspartnern in verhängnisvolle Rollensituationen zu manövrieren. Diese können anhand des Drama-Dreiecks dargestellt werden.

Zu **Drama-Dreieck**: Das Drama- oder Karpman-Dreieck ist eine graphische Darstellung, mit deren Hilfe unproduktive Interaktionsverläufe skizziert und erklärt werden können (Karpman, 1968, 39ff). Im Rahmen der beschriebenen Interaktionsverläufe nehmen die Partner mindestens zwei von drei Rollen (Opfer-, Retter- und Verfolgerrolle) ein. Sie steuern die „Besetzung“ Ihrer Rolle nicht bewusst, sondern vor den Hintergrund eines eingeschränkten Denkens, Fühlens und Verhaltens. Interaktionsverläufe im Drama-Dreieck, also zwischen den drei Rollen, führen mit Sicherheit in die interaktive Sackgasse (Gühns/Nowak, 1995, 108f).

## Drama- oder Karpman-Dreieck

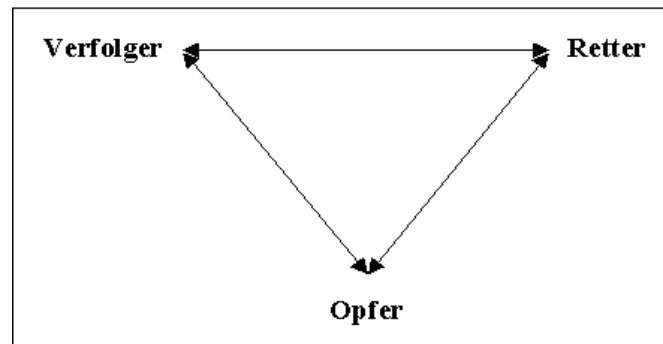


Abbildung 5: Drama- oder Karpman-Dreieck

In der **Opfer**-Rolle finden wir Menschen, die sich selbst als nicht-o.k. erleben. Sie brauchen für das Erleben ihrer Unterlegenheit andere, die sie als wertvoller, als kräftiger, besser empfinden. Solche Partner finden sie in Menschen in der Retter- und in der Verfolger-Rolle. Vertriebsmitarbeiter in der Opfer-Rolle sind ständig in Verteidigungssituationen anzutreffen: Lieferungen sind nicht pünktlich, Produkte schadhaft, der Kunde viel mächtiger als er und die Kollegen in der Auftragsabwicklung versuchen ständig, ihm Knüppel zwischen die Beine zu werfen. Auch **Retter** betrachten ihre Partner als nicht-o.k., als unterlegen. Sie leben dies aus, indem sie anderen aus ihrer überlegenen Position heraus Hilfe anbieten. Der Glaube hinter dieser Hilfe ist: Die anderen sind nicht in der Lage sich selber zu helfen, deshalb muss ich das tun. Die Retter-Rolle ist typisch für Mitarbeiter im Vertrieb: der Andere hat ein Problem, weil er mein Produkt nicht kennt! Kaufst Du mein Produkt dann kann ich Dir helfen! Ich weiß, was Du brauchst! Dies sind einige Botschaften des Retters an seine Kunden. Auch in der **Verfolger**-Rolle finden wir Menschen, die die anderen als untergeordnet wahrnehmen. Entgegen dem Retter ist die Reaktion des Verfolgers allerdings, dass er die vermeintlich unter ihm stehenden Interaktionspartner runterputzt, ihnen zusetzt: „Ich habe Ihnen schon immer gesagt, dass Sie mit den Konkurrenzprodukten schlecht beraten sind! Hätten Sie mal auf mich gehört! Alle anderen Anbieter im Markt sind im Vergleich zu uns Nieten!“

Zu **Psychologische Spiele**: Wenn wir uns in eine der Rollen im Drama-Dreieck begeben haben, wechseln wir diese oft im Verlauf des Interaktionsprozesses. Für den Einstieg in



Beziehungsprozesse bevorzugen die meisten Menschen eine der drei Rollen. Oftmals wird aus der Einstiegsrolle heraus sogar eine längere Beziehungssequenz gestaltet. Voraussetzung hierfür ist, dass der Beziehungspartner bereit ist, dabei mitzuspielen. Um dies zu gewährleisten haben wir spezielle Kommunikationsmuster entwickelt, mit deren Signalcharakter unsere Beziehungspartner zum Einstieg in das Drama-Dreieck „eingeladen“ werden. Sind diese Einladungen erfolgreich, so ist der Ausgang der Interaktion vorhersehbar: wir manipulieren uns zusammen mit dem Anderen in eine Situation, die wir als typisch, unerfreulich, ärgerlich und/oder missstimmend erleben. In der Transaktionsanalyse wird in diesem Zusammenhang von „Psychologischen Spielen“ oder auch „Spielen“ gesprochen (Berne, 1993, 57ff).

Charakteristisch für „Spiele“ ist, dass sie keinen positiven Ausgang haben und trotzdem immer wieder inszeniert werden. Wir brauchen sie, um gelernte und vermeintlich sichere Beziehungszusammenhänge zu gestalten und aufrechtzuerhalten. So weigern sich Menschen mit einer Vorliebe für die Opferposition, selbstverantwortlich zu sein, Menschen mit einer Neigung für die Retterrolle tendieren dazu, andere in einem Abhängigkeitsverhältnis zu halten (Gührs/Nowak, 1995, 113f; Berne, 1983, 40; Steward/Joines, 1990, 331ff; Goulding/Goulding, 1981, 46ff).

Sowohl das Einnehmen von Rollen im Drama-Dreieck als auch das Initiieren von Spielen sind die interaktive Basis für Beziehungsformen, die im Vertriebszusammenhang kontraproduktiv und deshalb unerwünscht sind. Hierzu zählen zum Beispiel die Ich-oder-Du-Beziehung, die Ich-Ich-Beziehung und die Nicht-Beziehung.

Ein möglicher Ablauf eines Psychologischen Spiels kann wie folgt skizziert werden: der Vertriebsmitarbeiter und sein Kunde tauschen sich eine Zeitlang aus ihren „Startrollen“ aus. Etwa aus der Opfer- und der Retter-Rolle: „Wissen Sie, das geht schon seit mehreren Jahren so, immer wenn ich die Konkurrenzprodukte nehme, dann werde ich von den Produktionsleuten beschimpft.“ „Nun, warum versuchen Sie nicht wirklich einmal, bei unserem Produkt zu bleiben?“ „Ja, das habe ich auch schon gedacht, aber wir sollen uns nicht zu abhängig von einem Lieferanten machen.“ „Aber überlegen Sie doch mal, was besser ist, als unser Stammkunde gute Produkte für Ihre Produktion zu kaufen, oder permanent herumzuspringen und damit die Qualität der Fertigerzeugnisse in Gefahr zu bringen.“ Dieses Hin und Her kann je nach Voreinstellung der beiden Verhandlungspartner sehr lange dauern. Der Einkäufer ist vermeintlich schwach und wartet insgeheim auf

Lösungen (Opfer), der Vertriebsmitarbeiter ist stark und bietet Lösungen an (Retter). Bis schließlich einer von Ihnen die Rolle wechselt: Einkäufer: „Ich kann es allmählich nicht mehr hören Ihr „Machen Sie doch mal...“. Sie glauben wohl, dass Sie die Weißheit mit Löffeln gefressen haben mit Ihren Produkten, was?!“ Als Reaktion ist der Vertriebsmitarbeiter erschreckt und zieht sich aus dem Gespräch zurück. Der Kontakt ist zunächst abgebrochen. Eine Alternative wäre, dass er seinerseits in die Verfolger-Rolle geht und den Einkäufer beschimpft. In dieser Ich-oder-Du-Beziehungssituation würde sich dann ein Abbruch der Beziehung über längere Zeit anbahnen.

**Zu Gruppenkultur mit dem technischen Aspekt, der Gruppenetikette und dem Gruppencharakter:** Die Kultur der Unternehmung und ihrer Vertriebsabteilung ist neben den individuellen Bestimmungsfaktoren als einer der zentralen Einflussfaktoren auf die Art und Weise zu verstehen, wie sowohl die Mitarbeiter untereinander, als auch im Außenkontakt Beziehungen aufbauen und gestalten.

Die Kultur von Organisationen und Organisationsteilen als System, das das Denken, Fühlen und Verhalten der Mitarbeiter zentral mitbestimmt, wird in der transaktionsanalytischen Theorie in den technischen Aspekt, die Gruppenetikette und den Gruppencharakter unterscheiden. Der **technische Aspekt** oder auch die technische Kultur ist für die Definition und die Bereitstellung der zum Funktionieren der Organisation notwendigen Ausrüstungsgegenstände verantwortlich. Hierzu zählen jedoch nicht allein Werkzeuge. Auch die Techniken der Interaktion, des Lernens, der Veränderung der Organisation und der Umweltbeeinflussung gehören in diesen Bereich der Kultur. Die **Gruppenetikette** beinhaltet alle Normen und Umgangsformen, die in der Gruppe akzeptiert werden. Sie ist stark an Traditionen ausgerichtet und spiegelt die gruppeninternen Verhaltensstandards. So beispielsweise, wie Kundenunternehmungen und die verschiedenen Beziehungspartner in diesen Organisationen bewertet werden, welche Verhaltensäußerungen zugelassen sind und was zum Beispiel unter einer guten Beziehung und unter Freundlichkeit zu verstehen ist. Der **Gruppencharakter** umfasst die emotionale Komponente der Kultur. Er legt unter anderem fest, wie mit Gefühlen und Gefühlsäußerungen umgegangen werden darf und inwieweit diese in den verschiedenen Beziehungszusammenhängen zum Ausdruck gebracht werden (Berne, 1986; Schulze, 1992, S.197ff).

Im folgenden Abschnitt werden ausgewählte Ansätze skizziert, die den Aufbau von positiven Beziehungen im Beziehungsgeflecht der Vertriebsmitarbeiter unterstützen. Ziel ist

hierbei vor allem der Aufbau produktiver Beziehungen, aus denen sowohl der Vertriebsmitarbeiter als auch sein Verhandlungspartner positiv gestimmt herausgehen.

#### 4.2. Ansätze für ein beziehungsorientiertes Vertriebsmanagement

**Maßgaben für ein positives Beziehungsmanagement im Vertrieb** sind:

1. **Begegne Dir selbst und dem anderen respektvoll! Lebe die Beziehung aus der Position, dass Ihr beide, Du selbst und der andere in Ordnung seid.**

Das bedeutet nicht, dass das Verhalten und alle Äußerungen des Gegenübers immer richtig und begrüßenswert sein müssen. Die Frage ist, wie ich als Vertriebsmitarbeiter damit umgehe. Sich bewusst auf zwischenmenschliche Interaktions- und Beziehungsprozesse einzulassen, sie zu beobachten und aktiv zu gestalten kann in diesem Zusammenhang heißen, sich seine eigene Grundeinstellung bewusst zu machen. Das bedeutet, dass sich der Mitarbeiter mit dem Wissen um die negativen Folgen von nicht-o.k.-Grundeinstellungen dazu entschließen kann, sich und andere als in Ordnung wahrzunehmen. English (1976, 151ff) spricht in diesem Zusammenhang von der „Fünften Grundeinstellung“, die sie „Ich bin o.k. - Du bist o.k. – realistisch“ nennt. Diese kognitiv gesteuerte - realistische - Grundeinstellung vom Mitarbeiter zu erwarten ist angemessener als die o.k. – o.k.-Grundeinstellung, weil die Veränderung der früh aufgebauten Einstellungen zu sich und der Umwelt einen Eingriff in die Persönlichkeitsstruktur der Vertriebsmitarbeiter bedeuten würde. Derartige Eingriffe wären nicht opportun und im Rahmen von meist auf wenige Tage angelegte Trainings auch nicht realisierbar.

2. **Achte auf das mögliche Besetzen von Rollen im Drama-Dreieck! Verfolgendes, rettendes und/oder sich opferndes Verhalten führt schnell in dysfunktionale, unproduktive Beziehungsformen.**

Sich selbst zu beobachten kann oft schon eine gute Basis für die Abkehr von Beziehungszusammenhängen im Drama-Dreieck sein. Jedoch ist das bewusste „nicht Einsteigen“ in eine der drei Rollen nur eine Seite der Beziehung. Die andere wird durch den Beziehungs- oder den Verhandlungspartner bestimmt. Angemessen ist in diesem Zusammenhang, die Angebote von vermeintlichen Rettern zu konfrontieren und eige-

ne „Rettungsangebote“ direkt zu machen, indem man den anderen fragt, ob er Hilfe brauche. Verfolger sind zu stoppen indem sie nach ihrer unter dem Verfolgerverhalten liegenden Betroffenheit gefragt werden. Potentiellen Opfern kann man mit dem Hinweis aus dem Weg gehen, dass man ihnen deutlich macht, das sie selbst zu selbstverantwortlichem Handeln fähig sind. Auch hierbei ist es wichtig, nicht verfolgend zu sein (Schulze, 1992, 183f; Gührs/Nowak, 1995, 168).

**3. Vermeide es, Spiele zu initiieren und/oder auf Spielangebote anderer einzugehen! Steige aus Spielverläufen aus, ohne die Situation zu eskalieren!**

Eine der einfachsten Verhaltensregeln, nachdem man erkannt hat, dass man mit seinem Gegenüber in Spiele involviert ist, ist aus seiner Rolle im Drama-Dreieck auszuweichen und sich anders als von ihm erwartet zu verhalten. Eine zweite Möglichkeit bietet „das Gespräch über das Gespräch“ beziehungsweise den Beziehungsprozess (Meta-Kommunikation). Im Rahmen dieser Interventionstechnik wird über den Beziehungsprozess, die aus dessen Verlauf entstandenen Gefühlen und die vermuteten beziehungsweise befürchteten Ergebnisse gesprochen. Wichtig hierbei ist, dass sich der Partner auf das Gespräch einlässt und es von beiden Seiten sachlich geführt wird.

**4. Beachte die Wichtigkeit der emotionalen Komponente Deines Geschäftes! Die Gruppenetikette sollte Gefühle nicht nur erlauben, sondern den bewussten Umgang und die Auseinandersetzung mit Gefühlsäußerungen rund um die vielen verschiedenen Aufgabenstellungen des Vertriebsmitarbeiters im Beziehungsgeflecht proaktiv fördern.**

Der Gruppencharakter unserer „abendländischen“ Kultur ist eher gefühlsfeindlich, als darauf ausgerichtet mit Gefühlen, wie Freude, Trauer, Angst, Ärger und Schmerz umzugehen. Der Schmerz ist noch am ehesten zugelassen. Den anderen Gefühle werden wir schon im Kindesalter entwöhnt: „Ein Junge weint nicht!“ „Ein Mädchen ist immer ruhig und bescheiden (nicht ärgerlich)!“ Freu´ Dich nur nicht zu früh!“ und „Hochmut kommt vor dem Fall!“ auch, dass „Eigenlob stinkt!“ lernen wir früh und verschließen uns damit den Zugang zur eigenen Freude über Erfolge. In Beziehungsprozessen mit sich selbst und dem anderen in einer bewussten Wachheit umgehen zu können bedeutet, dass wir uns unserer Gefühle bewusst sein müssen. Gefühle zu erkennen, zu äußern und sich mit seinen und den Gefühlen der Beziehungspartner auseinander zu setzen ist ein wichtiger Teil des Gruppencharakters von Vertriebsabteilungen und Un-

ternehmungen, die den Begriff der Beziehungsorientierung nicht nur als modernes Schlagwort nutzen.

- 5. Gestalte die Gruppenetikette offen und zukunftsgerichtet! Prüfe, was an Werten und Normen in der Unternehmung und in der Abteilung zum heute nicht mehr angemessenen Rest aus alten Tagen gehört! Positiv gestaltete Beziehungen in der Unternehmung sind eine wichtige Basis für positive und lang andauernde Beziehungen zum Kunden!**

Die Gruppenetikette übt starken Einfluss auf die Gestaltung der Beziehungen zum Kunden und allen anderen aus, die zum Beziehungsgeflecht des Vertriebsmitarbeiters zu zählen sind. Deshalb ist es im Rahmen eines beziehungsorientierten Vertriebsmanagement wichtig, alte Zöpfe auf ihre Angemessenheit für die Gegenwart zu überprüfen. Zu diesen alten Zöpfen gehört zum Beispiel die alte „Verteilermentalität“ von Vertriebsapparaten, die sich aus den 50er und 60er Jahren in die heutige Zeit gerettet hat. Auch das Sicherheitsdenken der Mitarbeiter gehört zu den alten Werten und Normen, die heute zu hinterfragen und neu zu definieren sind. Beziehungsorientiert zu arbeiten bedeutet in diesem Zusammenhang, dass auf Seiten der Mitarbeiter und der Unternehmung Leistung und Gegenleistung gesehen und gewürdigt werden. Es bedeutet in diesem Zusammenhang auch, dass die Mitarbeiter im Sinne eines „Internen Marketing“ (Schulze, 1992; Bruhn, 1999) früh in neue Entwicklungen einbezogen und informiert werden. Nur wer von der Unternehmungsleistung und dem Leistungserstellungsprozess auch wirklich überzeugt ist, wird sie in einer für beide Seiten (Käufer und Verkäufer) zufriedenstellenden Vertriebsbeziehung „verkaufen“ können.

- 6. Gib den Mitarbeitern im Vertrieb die Hilfsmittel, die sie für die Aufgaben des Aufbaus, der Entwicklung und des Haltens von Beziehungen im komplexen Geflecht ihres Arbeitsfeldes brauchen!**

Hierzu gehören die Instrumente, wie zum Beispiel Marktforschung und Kundensegmentierung, die Planung der Qualität der erbrachten Leistungen und das Interne Marketing. Ebenso wichtig ist der gut geplante Einsatz von Akquisitionsinstrumenten, wie zum Beispiel Messen und Verkaufsförderung, eine Standortwahl, die auch persönliche Beziehungen zulässt und in immer stärkerem Umfang auch von den neuen Medien zuzurechnen sind, wie inter- und intranetbasierte Datenbanken, vernetzte Telekommunikations- und Personalcomputersysteme und anderes mehr.

Wie sind die dargestellten Maßgaben umzusetzen?

Wichtig ist, schrittweise vorzugehen und nicht zu versuchen von heute auf morgen alte, über viele Jahre gewachsene Strukturen als Basis der Beziehungen der Vertriebsmitarbeiter in Frage zu stellen und zu zerstören. Wichtig ist auch, die Mitarbeiter vorzubereiten, indem ihnen Unterstützung durch auf Beziehungsprozesse ausgerichtete, nachhaltige Trainings angeboten werden (Jeschke/Schulze/Lohkamp, 2005). Aber nicht nur temporäre Trainings sind ein wichtiges Instrument. Auch Coaching und Supervision als begleitende Instrumente sind für den Aufbau von echter Beziehungsorientierung des Vertriebsmanagement wichtig. Hierbei können beide Konzepte auf einzelne Mitarbeiter und/oder auch auf das ganze Vertriebsteam ausgerichtet sein. Je nach Setting wird der Gruppe oder dem Einzelnen Unterstützung bei der Entwicklung von Problemlösungen, der Förderung der Konfliktfähigkeit und Selbstorganisation (Supervision) beziehungsweise bei der Erarbeitung von problemlösenden, strukturierten Handlungsweisen gegeben (EAS, 1999; Schulze/Lohkamp, 2005).

## 5. Ausblick

Der Wettbewerb in den meisten Branchen wird durch die immer stärkere Globalisierung bestimmt und gewinnt zunehmend an Intensität. Viele Produkte und auch Dienstleistungen im Wettbewerb werden einander immer ähnlicher. Qualitäten und vor allem Qualitätsunterschiede sind oft nur noch auf der Grundlage von „Glaubensfaktoren“ (Zeithaml, 1981) auszumachen. So kommt dem **persönlichen Kontakt** zwischen dem Hersteller beziehungsweise seinem Vertriebspersonal und dem Kunden eine **immer wichtigere Funktion** zu.

Vertrieb entsteht auch in Zukunft im zwischenmenschlichen Kontakt, in und mit der Beziehung zwischen dem Vertriebsmitarbeiter und dem Kunden. Dazu wird die Arbeit im Vertrieb durch viele andere Beziehungszusammenhänge beeinflusst, die meist über den Vertriebsmitarbeiter miteinander verknüpft sind.

**Modernes Vertriebsmanagement** bedeutet heute und in der Zukunft verstärkt **Management zwischenmenschlicher Beziehungen**. Die damit einhergehenden Herausforderungen an die Mitarbeiter ernst zu nehmen muss bedeuten, sie bei der Entwicklung und Verfeinerung der von ihnen erwarteten Fähigkeiten und Fertigkeiten zur positiven Gestaltung der Beziehungen zu unterstützen. Es gilt nicht mehr allein die fachlichen-technischen Skills zu trainieren und sich auf den „Hunger“ vor allem der jüngeren Mitarbeiter zu verlassen. Diese sind als die Pflicht zu verstehen. Die Kür beginnt bei der Arbeit an den zwischenmenschlichen Beziehungsprozessen und damit auch an sich selbst. Ein **guter Vertriebsmitarbeiter** wird mehr und mehr zum **Beziehungsmanager** zwischen den vielen Interessen in dem Geflecht, in dem er sich bewegt und erfolgreich arbeiten soll. Er muss zukünftig über die Angemessenheit und die Unangemessenheit von Beziehungsformen Klarheit haben.

Die **Voraussetzung** hierfür ist nicht nur eine gute Ausbildung, sondern auch und vor allem die **begleitende Arbeit an sich selbst, an den eigenen Vorlieben, Stärken und Fehlern** im täglichen „Beziehungsgeschäft“. Hierbei ist stärkenorientiert und mit einer positiven Ausrichtung vorzugehen.

Das im vorangegangenen Kapitel kurz vorgestellte Konzept der Transaktionsanalyse kann diese Arbeit unterstützen. Ergänzt durch Erkenntnisse aus der tiefenpsychologisch orientierten Beziehungsanalyse können Vertriebsmitarbeiter verständnis- und erfahrungsorientiert aus- und weitergebildet werden.



## Literatur:

Bauriedl (1993): Bauriedl, Thea: Beziehungsanalyse, Das dialektisch-emanzipatorische Prinzip der Psychoanalyse und seine Konsequenzen für die psychoanalytische Familientherapie, 4. Auflage, Frankfurt am Main. S. 110.

BBE (2006): Unternehmensinterne Gründe für Kundenabwanderung. In: <http://www.handelswissen.de/data/themen/Kundenbindung/Grundsatzliches/kundenabwanderung.php>, abgerufen am 28.11.2006.

Belz (1994): Belz, Christian et al.: Management von Geschäftsbeziehungen, Forschungsinstitut für Absatz und Handel an der Hochschule Sankt Gallen, Sankt Gallen. S. 44ff.

Berne (1983): Berne, Eric: Was sagen Sie, nachdem Sie „guten Tag“ gesagt haben? Psychologie des menschlichen Verhaltens, Frankfurt am Main. S. 40.

Berne (1986): Berne, Eric: Struktur und Dynamik von Organisationen und Gruppen, Frankfurt am Main.

Berne (1993): Berne, Eric: Spiele der Erwachsenen, Psychologie der menschlichen Beziehungen, Reinbek bei Hamburg.

Boszormenyi-Nagy/Spark (1995): Boszormenyi-Nagy, Ivan; Spark, Geraldine: Unsichtbare Bindungen, Die Dynamik familiärer Systeme, 5. Auflage, Stuttgart.

Bruhn (1999): Bruhn, Manfred: Internes Marketing als Forschungsgebiet der Marketingwissenschaft, Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Probleme, in: Bruhn, Manfred (Hrsg.): Internes Marketing, Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung, Grundlagen, Implementierung, Praxisbeispiele, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden, S. 15-44.

Buber (1994): Buber, Martin: Ich und Du, 12. Auflage, Gerlingen.

Brisch (1999): Bindungsstörungen: Von der Bindungstheorie zur Therapie, Stuttgart.

EAS (1999): European Association for Supervision: Supervision und Coaching, Unveröffentlichtes Arbeitspapier, Hannover.

English (1976): Petzold, Hilarion; Paula, Michael (Hrsg.): Transaktionale Analyse und Skriptanalyse, Aufsätze und Vorträge von Fanita English, Die Fünfte Position: Ich bin o.k.-Du bist o.k. – realistisch, Hamburg, S. 151-160.

Ernst (1971): Ernst, F.H. jr.: The O.K. Corral, The Grid For get-on-with, in: Transactional Analysis Journal, Vol.1, No.4, S. 31-40.

Gühns/Nowak (1995): Gühns, Manfred; Nowak, Claus: Das konstruktive Gespräch, Ein Leitfaden für Beratung, Unterricht, Mitarbeiterführung mit Konzepten der Transaktionsanalyse, 3., erweiterte Auflage, Meezen.

Goulding/Goulding (1981): Goulding, Mary McClure; Goulding, Robert: Neuentcheidung, Ein Modell der Psychotherapie, Stuttgart.



Jeschke/Schulze/Lohkamp (2005): Jeschke, Kurt; Schulze, Henning S., Lohkamp, Luise: Beschwerdemanagement-Trainings: Hintergrund, Herausforderungen und Lösungsansätze. In: Beschwerdemanagement in der Praxis: Kundenkritik als Chance nutzen. Symposium Verlag, Düsseldorf 2005, S. 191-207.

Karpman (1968): Karpman, Steven B.: Fairy Tale and Script Drama Analysis, in: Transactional Analysis Bulletin, Vol.7, S. 39-43.

Mills/Margulies (1980): Mills, Peter K.; Margulies, Norman: Toward a core typology of service organizations, in: Academy of Management Review, Volume 5, No.2; S. 255-156.

Pauen (2007): Pauen, Sabina: Was Babys denken: eine Geschichte des ersten Lebensjahres, 2. Auflage, München: Beck.

Quitmann (1985): Quitmann, H.: Humanistische Psychologie, zentrale Konzepte und philosophischer Hintergrund, Göttingen.

Schlegel (1995): Schlegel, Leonhard (1995): Die transaktionale Analyse: eine Psychotherapie, die kognitive und tiefenpsychologische Gesichtspunkte miteinander verbindet, 4., völlig überarbeitete Auflage, Tübingen.

Schulze (1992): Schulze, Henning S.: Internes Marketing von Dienstleistungsunternehmen, Fundierungsmöglichkeiten mittels ausgewählter Konzepte der Transaktionsanalyse, Frankfurt am Main.

Schulze (1999a): Schulze, Henning S.: Die Gestaltung des Internen Marketing mit Konzepten der Transaktionsanalyse, in: Bruhn, Manfred (Hrsg.): Internes Marketing, Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung, Grundlagen, Implementierung, Praxisbeispiele, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S. 439-468.

Schulze (1999b): Schulze, Henning S.: Erhöhung der Dienstleistungsqualität durch transaktionsanalytisch orientierte Personalschulung, in: Bruhn, Manfred; Stauss, Bernd (Hrsg.): Dienstleistungsqualität: Konzepte, Methoden, Erfahrungen. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S. 261-285.

Schulze/Lohkamp (2005): Schulze, Henning S., Lohkamp, Luise: Kollegiale Beratung - problemlösungsorientierte Unterstützung von Führungskräften. In: Zeitschrift für Transaktionsanalyse, ZTA, 22.Jg.(2005), Nr.4, S. 254-268.

Schulze (2007): Schulze, Henning S.; Lohkamp, Luise: Führungsmanagement. In: Bartscher, Thomas; Nagengast, Johann (Hrsg.): General Management - MBA Handbuch, Degendorf, S.198-215.

Schulze (2007): Schulze, Henning S.: Strokeorientiertes Management in Dienstleistungsunternehmen – zwischenmenschliche Zuwendungen als „Treibstoff“. In: Gouthier, Matthias; Coenen, Christian; Schulze, Henning S.; Wegmann, Christoph (Hrsg.): Service Excellence – Innovative Aspekte zur Schaffung herausragender Dienstleistungen. Festschrift zum 60. Geburtstag von Bernd Stauss. Wiesbaden.

Sell (1996): Sell, Matthias: Psychic States, Ego States, States of Relationship, in: Ego States in Transactional Analysis, Conference Reader Advances Working Conference, Designated Conference of ITAA, March 14-16, 1998 in Amsterdam.

Spitz (1957): Spitz, René: Die Entstehung der ersten Objektbeziehungen. Stuttgart.

Spitz (1967): Spitz, René: Vom Säugling zum Kleinkind, Stuttgart.

Stauss/Schulze (1990): Stauss, Bernd; Schulze Henning S.: Internes Marketing, in: Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis, 12.Jg., Heft 3, S. 149-158.

Steward/Joines (1990): Steward, Ian; Joines, Vann: Die Transaktionsanalyse, Eine neue Einführung in die TA mit zahlreichen Abbildungen, Übungen und Hinweisen für die Praxis. Basel, Wien.

Tillmanns/Jeschke (2000): Tillmanns, Ulrich; Jeschke, Kurt: Erfolgsfaktor Client Loyalty, Kunden-Agentur-Beziehungen erfolgreich gestalten, Frankfurt.

Webster/Wind (1972): Webster, Frederic E. jr.; Wind, Yoram: Organizational Buying Behavior, Englewood Cliffs, N.Y.

Wynne/Singer (1965): Wynne, Lyman C.; Singer, Margaret T.: Denkstörung und Familienbeziehung bei Schizophrenen, in: Psyche, eine Zeitschrift für psychologische und medizinische Menschenkunde, 19.Jg., Heft 2, S. 82-160.

Zeithaml (1981): Zeithaml, Valerie A.: How Consumer's Evaluation Process Differ Between Goods and Services, in: Donnelly, James H; George, William R. (eds.): Marketing of Services, Chicago.