

# **Beziehungsgestaltung in Akquisition und Auftragsklärung:**

**„Ich will so bleiben, wie ich bin – Du darfst!“**

## **1. Einleitung**

## **2. Akquisition für Beratungsdienstleistungen**

2.1. Akquisition

2.2. Beziehungsgestaltung

2.2.1. Beziehungen als marktbezogene Austauschprozesse

2.2.2. Symbiose

2.2.3. Grundeinstellungen

2.2.4. Psychologische Spiele

2.2.5. Antreiber

2.2.6. Beziehungstypen

2.2.7. Verträge

2.3. Beziehungskiller in der Akquisition

## **3. Möglichkeiten und Wege zu stabilen und tragfähigen Akquisitionsbeziehungen**

3.1. Die persönliche Ebene

3.2. Die Beziehungsebene

3.3. Die Kontextebene

## **4. Ausgewählte Erfolgskriterien für die Akquisition**

## **5. Resümée**

## **1. Einleitung**

Wir kennen viele brillante Berater, Trainer und Coaches, die, wenn sie einen Auftrag akquiriert haben, auch für hohe Ergebnisqualität und zufriedene Kunden stehen.

Für einige unter ihnen stellen Akquisition und Auftragsklärung eine Hürde dar, an der sie die Freude an der Anbahnung neuer Aufträge nicht selten verlieren. Hier spielt „Beziehungsgestaltung“ eine entscheidende Rolle.

Im Folgenden beleuchten wir drei Fragestellungen, die für uns im Rahmen von Akquisition und Auftragsklärung wichtig sind:

- Wie gestalten wir Beziehungen?
- Welches sind unsere „Beziehungskiller“?
- Welche Möglichkeiten und Wege haben wir, mit unseren Beziehungskillern bewusst umzugehen und stabile sowie tragfähige Auftragsbeziehungen zu gestalten?

Was das mit „Du Darfst“ zu tun hat? Lassen Sie sich überraschen.

## **2. Akquisition für Beratungsdienstleistungen**

### **2.1. Akquisition**

Unter Akquisition verstehen wir die Neugewinnung von Kunden und Aufträgen auf der Basis kundenindividueller Beratungen und Angebote durch den Dienstleister (vgl. Kenning, 2010).

Beratung, Training und Coaching gehören zu den persönlich interaktiven Dienstleistungen (vgl. Mills; Margullies, 1980). Diese zeichnen sich durch eine sehr geringe Standardisierbarkeit auf der einen und eine sehr hohe Intensität der Beziehung zwischen Dienstleister und Dienstleistungskunden auf der anderen Seite aus. In der Geschäftsanbahnung für solche Dienstleistungen bewegen wir uns immer wieder auf schwankendem Boden: nur wenige Parameter sind klar beschreibbar. Hierzu gehören zum Beispiel Informationen über die Person und den Erfahrungshintergrund des Beraters, über das Beratungsunternehmen, die notwendigen ersten Informationen über das Kundensystem, Funktionen und Hierarchie des Gesprächspartners sowie Ort und angesetzte Dauer des Akquisitionstermins. Die eingehende Vorbereitung hinsichtlich dieser Punkte bildet die notwendige Bedingung für ein gutes Startgespräch; die hinreichenden Bedingungen sind auf anderen Ebenen zu finden.

Als einen der wichtigsten Erfolgsfaktoren für Akquisitionsgespräche stellen wir im Folgenden den Aspekt der Beziehungsgestaltung vor.

## **2.2. Beziehungsgestaltung**

### **2.2.1. Beziehungen als marktbezogene Austauschprozesse**

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, 1999).

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 (vgl. Schulze, 2008).

Beziehungen sind eine wichtige Basis des menschlichen Lebens. Ohne Beziehungen ist das psychische Überleben des Menschen schlechterdings unmöglich (vgl. Bauriedl, 1993; Buber, 2001).

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 (vgl. Schulze, 2008).

Im Folgenden stellen wir ausgewählte „Landkarten“ zur Beschreibung von Beziehungsdynamiken vor.

### **2.2.2. Symbiose**

Zwischenmenschliche Beziehungen haben nur in Ausschnitten damit zu tun, was aktuell zwischen den Interaktionspartnern passiert. Wir alle laden unbewusst zu der Art von Beziehungen ein, wie wir sie in frühen Entwicklungsphasen erlernt haben. Das Symbiosekonzept liefert uns hierfür Erklärungsansätze.

Von einer Symbiose wird nach Schiff (vgl. 1971) gesprochen, wenn sich zwei oder mehr Menschen so verhalten, als bildeten sie zusammen eine einzige Person. Diese Beziehungsform ist dadurch gekennzeichnet, dass sich die beiden Partner so verhalten, als ob sie nicht fähig seien, alle drei Ich-Zustände zu energetisieren (vgl. Steward; Joines, 2001; Schlegel, 1995; Schiff, 1971).

Schiff unterscheidet die „gesunde-“ und die „ungesunde Symbiose“. Die gesunde Symbiose ist dadurch gekennzeichnet, dass die Mutter dem Kleinstkind, welches noch nicht in der Lage ist, alle drei Ich-Zustände gleichermaßen zu energetisieren, ihren Erwachsenen- und Eltern-Ichzustand zur Verfügung stellt. Huige; Woollams (1977) sprechen von der „normalen Abhängigkeit“. Auch ein frisch operierter Kranker, der von der Schwester die Hand auf die Stirn gelegt bekommt und sich im Kind-Ichzustand verhält, lebt eine gesunde Symbiose. Von einer ungesunden Symbiose wird dann gesprochen, wenn die Beziehungspartner eigene und fremde Fähigkeiten abwerten. Die skriptgebundene Funktion der Symbiose ist hierbei, dass Entwicklungsbedürfnisse befriedigt werden

sollen, die während der Kindheit nicht befriedigt wurden (vgl. Steward/Joines, 2001). So neigen wir auch in unseren Beziehungsgestaltungen als Erwachsene unbewusst dazu, zu ungesunden Symbiosen einzuladen.

Unsere Art und Weise, wie wir in erwachsenen Beziehungen uns selbst oder andere abwerten, hat Ihre Basis in unseren Grundeinstellungen.

### **2.2.3. Grundeinstellungen**

Grundeinstellungen sind die Gesamtheit aller Überzeugungen, die jemand über sich selbst und die anderen gewinnt und anschließend nutzt, um Entscheidungen und Verhalten zu rechtfertigen. Sie wirken als Organisationsprinzip für unser Denken, Fühlen und Verhalten ebenso, wie für unsere Beziehungsgestaltung in unserer Umwelt (vgl. Ernst, 1971). Grundeinstellungen haben wir zu uns und zu anderen, sie können positiv und/oder negativ sein. Aus der Verknüpfung ergeben sich  $2 \times 2 =$  vier Grundeinstellungen:

- Ich bin OK, Du bist OK (+/+)
- Ich bin nicht OK, Du bist OK (-/+)
- Ich bin OK, Du bist nicht OK (+/-)
- Ich bin nicht OK, Du bist nicht OK (-/-)

Jedes Skript, Spiele und auch unser Lebensschicksal basiert auf einer dieser vier Grundeinstellungen. Um Symbiosen aufrechtzuerhalten und um Grundeinstellungen zu verifizieren, neigen wir unbewusst dazu, psychologische Spiele zu spielen. So „sorgen“ wir dafür, dass wir uns Beziehungssituationen erschweren und sie wiederholt mit schlechten Gefühlen beenden können.

### **2.2.4. Psychologische Spiele**

Ein psychologisches Spiel ist eine Abfolge von sich ihrem Wesen nach wiederholenden Transaktionen mit einem genau definierten Spielgewinn. Spiele sind dem klaren Bewusstsein nicht zugänglich, aber bewusstheitsfähig. Sie werden erst in dem Augenblick offenbar, in dem die Spieler ihr Verhalten plötzlich ändern. Spiele ergeben sich aus ungelösten symbiotischen Beziehungen, bei denen jeder Spieler sowohl sich selbst, als auch den Mitmenschen abwertet. So ist ein Spiel entweder der Versuch, eine ungesunde Symbiose aufrecht zu erhalten, oder eine Reaktion gegen eine Symbiose (vgl. Berne, 1966; Schiff, 1971). Karpman (vgl. 1968) beschreibt mit der Theorie des Dramadriehcks Rollen und Dynamiken psychologischer Spiele. Alle drei Rollen (Verfolger-, Opfer- und Retterrolle) sind durch die Abwertungen der in Beziehungskontakt Tretenden bestimmt.

In der Verfolgerrolle (+/-; kEL) brauchen wir andere, die im Beziehungskontext unterlegen erscheinen, um ihnen zu zeigen, dass sie nicht in Ordnung sind.

In der Opferrolle (-/+; aK oder rK) verhalten wir uns so, dass es uns ständig schlecht geht. Uns wird von anderen übel mitgespielt, wir fühlen uns klein, dumm und unterlegen. Oder brauchen Hilfe für Dinge, die wir selbst erledigen könnten, wenn wir unseren Erwachsenen-Ichzustand oder unseren Eltern-Ichzustand energetisieren würden.

Aus der Retter-Rolle (+/-; fEL), reagieren wir oft überfürsorglich und brauchen in der Beziehung jemanden, in der Opfer-Rolle. Aus der Retter-Rolle heraus helfen wir anderen ungefragt, stellen dabei eigene Bedürfnisse zurück. Wir gehen in Überverantwortung und schwächen unser Gegenüber.

### **2.2.5. Antreiber**

Antreiber sind interne, in der Kindheit gelernte Anweisungen, die wir uns unbewusst selbst geben, wenn wir unter Stress geraten. Sie sind die scheinbare Antwort auf die kindliche Frage: Wie muss ich sein, damit ich O.K. bin? Antreiber versprechen Erfolg und Selbstbestätigung, erfüllen aber dies Versprechen nicht. Sie sind eine nicht funktionierende Methode, um selber vom Nicht-O.K. ins O.K. zu kommen. Dies insbesondere nicht, weil sie kein Maß kennen, keinen Standard dafür, wann etwas genug ist. Andersherum gesagt: Jemand ist nicht im Antreiber, wenn er klare Vorstellungen über ein Ziel hat und wenn er sich autonom für einen hohen Energieeinsatz, zum Durchhalten, zum Dienen etc. entschieden hat, um dieses zu erreichen. Antreiber werden von Autoritätspersonen verbal und durch Verhalten vermittelt. Dies geschieht durchweg im guten Glauben, dass man „so“ gut durchs Leben kommt.

Schneider (Schneider, ZTA 1/2006, S. 15) betont, dass mithilfe der Antreiber sowohl besondere Potentiale als auch schwächende Verhaltensmuster entwickelt werden.

So haben Menschen mit einem ausgeprägten „**Sei perfekt**“- Antreiber ein ausgeprägtes Gefühl für Vollkommenheit, was sich z.B. in Sorgfalt und Präzision äußert. Gleichzeitig haben wir bei diesem Antreiber früh gelernt, dass wir nur dann in Ordnung sind, wenn wir uns stets, unabhängig von der Situation, um Perfektion bemühen und Ziele übererfüllen.

Ein hohes Durchhaltevermögen und die Bereitstellung von viel Engagement zeichnet Menschen mit einem ausgeprägten „**Streng Dich an**“- Antreiber aus. Allerdings wird aus jedem Auftrag ein Jahrhundertwerk gemacht. Uns begleitet ständig die Angst, dass andere besser sind. Dies ist der Motor für dauernd neue Anstrengungen, ohne dem Anspruch jemals genügen zu können.

Menschen mit einem ausgeprägten „**Beeil Dich**“- Antreiber haben ein gutes Raum-Zeit-Gefühl, was ihnen hilft, sich in komplexen Situationen zu steuern. Dieser Antreiber ist Ursache dafür, möglichst viel und das schnell zu erledigen. Dabei nehmen wir uns wenig Zeit für uns selbst und lassen andere nicht nahe kommen. Oft ist die Flucht vor Intimität das Resultat.

Wir erkennen Menschen mit einem starken „**Sei gefällig**“- Antreiber häufig an ihrem Einfühlungsvermögen und ihrer hieraus resultierenden Hilfsbereitschaft. Allerdings ist der Preis der Verzicht auf eigene Wünsche und Bedürfnisse. Um gemocht bzw. geliebt zu werden, sind wir bereit, faule Kompromisse einzugehen, wenig Grenzen zu setzen und verlieren mittelfristig an Respekt.

Menschen mit einem ausgeprägten „**Sei Stark**“- Antreiber verfügen über ein ausgeprägtes Distanzierungsvermögen und können sehr diszipliniert agieren. Sie erlauben sich aber nicht, Schwächen zu zeigen bzw. überhaupt zu fühlen. Es geht vielmehr darum, Haltung zu bewahren und alles durchzustehen: „Ein Indianer kennt keinen Schmerz“.

## 2.2.6. Beziehungstypen

Bei eingehenderer Betrachtung zwischenmenschlicher Beziehungen und Beziehungsprozesse können wir Unterschiede in deren Entwicklung, Aufbau und der oft verdeckten Zielsetzungen 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; 2009). Dieser unterscheidet sieben in der psychotherapeutischen und der psychoanalytischen Literatur diskutierte, idealtypische Beziehungsformen. Sie werden im Folgenden kurz vorgestellt.

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) 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). Die frühe Beziehung ist zentrale Voraussetzung für das menschliche Sein: „Der Mensch wird am Du zum Ich“ (Buber, 1994). Im Rahmen einer „gesunden“ Entwicklung löst sich die Ich-Du-Beziehung zwischen Mutter und Kind über mehrere Phasen hinweg schrittweise auf (vgl. Buber, 1994). 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 Akquisitionsprozesses gelebt werden.

In der Ich-Es-Du-Beziehung (Quitmann, 1986) bauen wir die Interaktion mit unseren 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. Wenn wir im Akquisitionsprozess mit unserem Beziehungspartner eine Ich-Ich-Beziehung aufbauen, nutzen wir unser Gegenüber nur als „Spiegel“ für unsere eigene narzisstische Selbstbezogenheit. Wir nehmen den anderen nicht als Person wahr, sondern instrumentalisieren ihn.

Im Rahmen der **Ich-oder-Du-Beziehungen**, treten wir intensiv mit unserem Beziehungspartner in Konkurrenz (vgl. Bauriedl, 1993). 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 Gefühle (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 (vgl. Wynne/Singer, 1965; Bauriedl, 1993; Boszormenyi-Nagy/Spark, 1995).

In der **Ich-und-Du-Beziehung** stellen wir bewusst gegenseitige Abhängigkeit her, in der wir Autonomie entfalten und gleichsam 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 (vgl. Bauriedl, 1993; Schlegel, 1995).

### 2.2.7. Verträge

Verträge sind ausdrückliche, gegenseitige Verpflichtungen, deutlich definierte Ziele anzustreben und/oder Veränderungen herbeizuführen (vgl. Berne, 1966; **Jongeward/James, 1973**). Verträge zu schließen ist ein wichtiges Instrument, um den Erwachsenen-Ichzustand der beteiligten Beziehungspartner zu stärken. So werden Verträge geschlossen, um Denken, Fühlen und Verhalten zu entwickeln. Ein Vertrag enthält dabei das Veränderungsziel oder die Veränderung, die angestrebt wird und das, was die beteiligten Beziehungspartner bereit sind, zur Verwirklichung der Veränderung beizutragen. Eine wichtige Funktion von Verträgen ist, verdeckte Anliegen offen zu legen.

Berne (vgl. 1966) unterscheidet drei Ebenen von Verträgen: erstens die administrative Ebene, auch Geschäftsvertrag genannt: hier finden wir Vereinbarungen über den Rahmen, die Vergütung und andere administrative Inhalte. Die zweite Vertragsebene ist der professionelle Vertrag, auch "inhaltlicher Vertrag" genannt. Hier bringt der Klient ein, was er verändern möchte und was er bereit ist, dafür zu tun; der Berater, was er seinerseits willens und in der Lage ist, beizutragen. Die dritte Vertragsebene beschreibt Berne mit dem psychologischen Vertrag, auch Beziehungsvertrag genannt. Hier wird festgelegt (meist verdeckt), wie die Verteilung der Rollen in der Beziehungssituation gestaltet wird.

Der Nutzen von Verträgen im Rahmen der Akquisitionsgestaltung ist (vgl. Balling, 2001), dass..

1. Verträge den Verhandlungspartner in das Geschehen mit einbeziehen und Verantwortlichkeiten definieren: so wird „Veränderungsbereitschaft“ ermöglicht, nicht „Behandlung“ vorbereitet.
2. Durch klare Verträge richten wir die Energie auf das Ziel aus anstatt Defizite zu beschreiben und ermöglichen innere Bewegung hin zu einem attraktiven Bild von dem, was erreicht werden kann und soll.
3. Verträge begrenzen die Beratermacht, der Ratsuchende bekommt in guter Weise Kontrolle über den Gesamtprozess.
4. Vertragsgespräche und –verhandlungen bringen verdeckte Anliegen ans Tageslicht. Wünsche, die oft unbewusst auf der psychologischen Ebene des Beziehungsprozesses eingebracht werden, haben eine Chance, in offene Ziele umgewandelt oder ausgeklammert zu werden.

### **2.3. Beziehungskiller in der Akquisition**

In Folgenden werden wir ausgewählte Beziehungskiller beschreiben, die aus unserer Erfahrung häufig in Akquisitionssituationen auftreten. Hierbei orientieren wir uns an den oben kurz vorgestellten Konzepten.

Für viele Berater sind Akquisitionsgespräche prüfungsähnliche Stresssituationen. Damit liegt nahe, dass sie in bewährte Muster hineingehen, die stresslösend oder stressverstärkend sind. Diese Muster haben mit der Grundeinstellung des Akquisiteurs zu tun. So neigen manche Berater eher zur Unsicherheit (-/+).

Dies kann darin zum Ausdruck kommen, dass sie negative Gedankenschleifen in Gang setzen, weniger über den aktuellen Kontext, sondern mehr über die eigenen Unzulänglichkeiten nachdenken und dadurch eine zu geringe Präsenz aufbauen, um überzeugend und wirksam sein zu können. Eine andere Fraktion von Beratern neigt eher zu Übersicherheit (+/-). Häufig ist dies jedoch nur die Kompensation darunterliegender Unsicherheit. Diese Übersicherheit kommt zum Beispiel in Arroganz oder elterlichen Ratschlägen zum Ausdruck. Der Kunde fühlt sich oft mit seinen Beratungsbedürfnissen und häufig auch persönlich abgewertet.

In jedem Fall führen die beiden erwähnten Grundeinstellungen zu als symbiotisch zu verstehenden Kunden-Beraterbeziehungen, die der Entwicklung von Autonomie abträglich sind.

In akquisitorischen Stresssituationen greifen Berater häufig unbewusst auf früh gelernte, vermeintliche Erfolgsmuster zurück. Diese lassen sich mit Hilfe des Antreiberkonzeptes verstehen.

Beispielsweise neigen Berater mit einem stark ausgeprägten „Streng´ Dich an“ – Antreiber dazu, Ihre Kunden mit Vorschlägen zu überrollen. Gerade zögerliche oder skeptische Kunden werden als Reaktion ihre Skepsis und ihren Widerstand verstärken.

Berater mit ausgeprägtem „Sei perfekt“ – Antreiber neigen dazu, endlose Schachtelsätze zu formulieren. Sie steigen zu tief in Details ein. Der Kunde kann oder will nicht mehr folgen und der vielleicht zuvor gute Beziehungskontakt wird gestört.

„Sei gefällig“ ist der Antreiber, bei dem Berater auf jeden vermeintlichen Kundenwunsch eingehen und sich ohne Blick für die Sinnhaftigkeit des Auftrages überanpassen. Hier wittert der Kunde „harmloses, ungefährliches“ Beratungsgeschehen.

Oft führen intrapsychische Prozesse des Beraters auch dazu, dass er unbewusst zu psychologischen Spielen einlädt, resp. sich vom Kunden dazu einladen lässt. Je nach Grundeinstellung des Beraters wird er eine der drei Rollen im Drama-Dreieck (Verfolger-, Opfer-, Retterrolle) besetzen.

Aus der Verfolgerrolle spielen Berater z.B. das Spiel „Hab´ ich Dich erwischt, Du Schweinehund“ und werfen dem Kunden „begeistert“ Fehlverhalten vor. Aus der Retterrolle heraus neigen Berater z.B. zum psychologischen Spiel „Lass mich mal machen“. Hier laufen sie Gefahr, autonomieschädigend in die inhaltliche Überverantwortung gegenüber dem Kundensystem zu gehen. Die Opferrolle ist Basis des psychologischen Spiels „Kick me“, in dessen Rahmen sich Berater unbewusst kreativ einen Misserfolg organisieren.

Auch in der Reaktion auf Spieleinladungen von Kunden liegen Akquisitionssituationen. Welcher Berater fühlt sich nicht geschmeichelt durch eine Spieleinladung, wie „Sie sind so wunderbar, Herr Professor“, mit der er sich zu überfürsorglichen Reaktionen aus der Retterrolle einladen lässt. Eine weitere Einladung überkontrollierender Kunden aus der Verfolgerrolle kann dazu führen, dass der Berater zur Marionette wird und am Ende das Spielfeld mit dem Seufzer „Ich Ärmster“ verlässt.

Berater gehen auf unterschiedliche Art und Weise in Beziehung zu ihren Kunden. Aus den oben beschriebenen Beziehungstypen sind die folgenden idealtypisch.

In der „Ich-oder-Du“-Beziehung gehen Berater in Konkurrenz zu ihren Kunden. Der Kunde oder das ganze Kundensystem werden abgewertet. Es kommt zu Rangeleien und Auseinandersetzungen. Am Ende gibt es Verlierer auf beiden Seiten. In der „Ich-Ich“-Beziehung findet der Berater eine Plattform für seinen narzisstischen Wunsch, sich durch die Spiegelung im Kunden, wahrgenommen zu fühlen. In der „Nicht“ – Beziehung verliert der Berater den Kontakt zu Kunden und hat damit keine Grundlage mehr, auf inhaltlicher Ebene wirksam zu werden.

Dies ist nur eine Auswahl „kreativer“ Möglichkeiten mit denen Berater sich in Akquisitionssituationen unbewusst selbst sabotieren.

### **3. Möglichkeiten und Wege zu stabilen und tragfähigen Akquisitionsbeziehungen**

Welche Wege führen für den Berater aus Beziehungsfallen heraus?

Wir unterscheiden hierbei drei Ebenen: die der Person, der Beziehung sowie die des Kontextes.

#### **3.1. Die persönliche Ebene**

Unser persönlicher Beitrag für stabile und tragfähige Auftragsbeziehungen basiert in erster Linie auf unserer Selbst-Bewusstheit. Je besser wir unsere Glaubenssätze, Antreiberbotschaften etc. kennen, desto eher können wir verhindern, dass wir uns in Akquisitionssituationen unbewusst torpedieren.

Wenn wir es schaffen, in einer solchen Situation alte Muster zu erkennen, liebevoll mit uns



umzugehen und beispielsweise Erlauber einsetzen, um unsere Ressourcen in der Akquisition zu nutzen, sind wir schon recht weit.

Wenn wir einem noch unzufriedenen Kunden gegenüber sitzen und unseren „sei gefällig“-Antreiber bewusst wahrnehmen, können wir leichter die damit einhergehende Unzufriedenheit aushalten. Bleiben wir dabei in Kontakt mit unserer Kompetenz und unserem Bedürfnis nach einem sinnvollen Auftrag, so können wir im Ergebnis eine deutlich höhere Kundenzufriedenheit erreichen als wenn wir ihn bei seinen wenig durchdachten Maßnahmenideen unterstützen.

Eine bewusste Reflexion unserer inneren Beraterbilder (vgl. Balling, 2000) kann hierfür hilfreich sein. Verstehen wir uns beispielsweise als „Hebamme“, die absichtsarm Lösungen unterstützt; als „Arzt“, der Diagnosen trifft, behandelt und Rezepte verschreibt; als „Kämpfer“, dem es um das Gewinnen geht oder als „Schamane“, der Lösungen 2. Ordnung fördert? Abhängig von unserem Beraterbild werden wir unterschiedliche Vorgehensweisen sowie Erfolgs- und Misserfolgskriterien in Akquisitionsgesprächen haben. Als Hebamme sind wir vielleicht zufrieden, wenn der Kunde eine für ihn stimmige Maßnahme wählt, als Kämpfer erleben wir die gleiche Situation eventuell als Misserfolg.

Sich bewusst mit dem eigenen möglichen Scheitern auseinanderzusetzen, halten wir für einen wichtigen Aspekt. Wie definieren wir für uns Scheitern in Akquisitionsprozessen?

- Wenn der Kunde gar nicht anbeißt, oder wenn er eine Veränderung in der geplanten Maßnahme wünscht?
- Wenn wir nicht richtig in Kontakt gekommen sind?
- Wenn er sich für einen anderen Berater entscheidet? Wenn ich den Auftrag ablehne?

Ein gutes „Training im Scheitern“ kann aus unserer Erfahrung sein, dass in manchen Firmen den Klienten zwei Coaches vorgestellt werden, damit sie sich nach „Chemie“ entscheiden können. Zu lernen, auf eine gute Art und Weise damit umzugehen, einen Auftrag nicht zu bekommen, ohne in Skriptthemen zu verfallen, ist in diesem Zusammenhang ein attraktives Lernthema.

Das heißt insgesamt, wenn wir mit guter Energie an der eigenen Autonomieentwicklung und an unserem ganz persönlichen authentischen Stil arbeiten, errichten wir eine gute beste Basis für erfolgreiche Akquisitionsprozesse.

### **3.2. Die Beziehungsebene**

Auf der Beziehungsebene ist zunächst die Klarheit über Rahmen und Inhalt der Akquisitions-, später der Beratungsbeziehung wichtig. Hierzu können wir mit guten Verträgen beitragen. Wichtig ist dabei vor allem, die psychologische Vertragsebene zu berücksichtigen und wo nötig, aufzudecken.

Für eine weitere gute Ausgangsposition in Akquisitionsbeziehungen sorgen wir, wenn wir uns außerhalb dieser Beziehungen gut „nähren“ und uns in unserem Strokehaushalt unabhängig machen von Anerkennung etwaiger Kunden (vgl. Schulze, 2007).

Wichtig ist es uns, Vertrauen zu ermöglichen. Als Basis hierfür sehen wir vor allem eine an den humanistischen Werten orientierte Beraterethik. Diese kommt in unserer Haltung dem Kunden gegenüber zum Ausdruck und hilft uns, Absichtsarmut etwa in unseren Fragen und Konfrontationen zu gewährleisten.

Die Erteilung des Auftrags sollte nicht im Mittelpunkt stehen, sondern die Beziehung zum Kunden. So können wir genau zuhören und Angebote machen, die den Kunden tatsächlich unterstützen könnten. Wir bleiben autonom und sichern so die Möglichkeit, den Kunden in seiner Autonomieentwicklung zu unterstützen. Abhängigkeit vom Akquisitionserfolg führt mit hoher Wahrscheinlichkeit zu weiteren

Abhängigkeiten im Beratungsprozess. Der Beziehungstyp ist der der „Ich und Du-Beziehung“: beide Seiten bleiben in ihrer Autonomie und eigenständigen Kraft, etwa um Problemlösungen zu suchen und umzusetzen oder um unangenehme Situationen auszuhalten.

### 3.3. Die Kontextebene

Neben der Einbeziehung persönlicher und beziehungsorientierter Aspekte in die Gestaltung von Akquisitionsprozessen halten wir den bewussten Blick und die Nutzung des Kontextes für einen relevanten Erfolgsfaktor.

Zunächst zur Kulturbetrachtung: natürlich macht es einen Unterschied, ob wir in einer Eisengießerei, einem inhabergeführten Mittelstandunternehmen, einem Softwarehaus oder einer Bank akquirieren. Ebenso, ob wir im Gespräch mit dem Teamleiter oder dem Vorstand sind oder ob sich das Unternehmen mitten in einer Wachstums- oder Abbauphase befindet.

Intuitiv werden wir unser Äußeres und unser Verhalten dem jeweiligen Kontext anpassen. Als Landkarte können wir hier gut die Diagnose von Organisationskulturen nach Balling (vgl. 2005) nutzen, der die Kulturen nach Ausprägungen von Ich-Zuständen unterscheidet.

In Unternehmen mit einer eher kritisch-elterlichen Kultur, machen wir uns mit zu viel „Psychosprache“ und unstrukturiertem Vorgehen sofort „verdächtig“. Solche Unternehmen suchen Berater, wenn sie die „Maschine wieder ins Laufen“ bekommen möchten. Hier sind wir hilfreich, wenn wir mithilfe von gut strukturierten Maßnahmen eher unauffällig zu mehr Freiraum und Emotionalität einladen.

In eher fürsorglich-elterlich geprägten Unternehmenskulturen, sind wir nicht ankopplungsfähig, wenn wir andere Unternehmen hochloben und die vorliegende Kultur etwa als „überholt“ bezeichnen. Anschlussfähig an solche Kulturen sind wir, wenn wir uns auf diese Kultur einlassen und die entsprechende Sprache sprechen, um darauf aufbauend Sachorientierung und Autonomie von Personen und System zu stärken.

Entscheider aus Unternehmen mit ausgeprägter Kind-Ich-Kultur kippen schnell in die Rebellion, wenn wir als Berater elternhaft Strukturen und Führung empfehlen. Hier brauchen wir erlebnisorientierte Maßnahmen, die zugleich in stabile Prozesse und das Etablieren von Führung einladen.

Alleine die Fragen, die wir in Akquisitionsgesprächen stellen, um ein Gefühl für die Art der Kultur zu bekommen, sind aus unserer Erfahrung schon Teil des Erfolgsrezeptes. Hierdurch signalisieren wir unser Interesse an dem Unternehmen und verlassen die manchmal schnell eingenommene Rolle des „Bewerbers“.

Nun zu einer eher marketingbasierten Perspektive:

Wichtig ist, sich beim Angebot von Beratungsdienstleistungen über die Qualitätsdimensionen klar zu sein, in denen der Kunde die erstellte Dienstleistung später wahrnehmen kann. Hier bietet das Modell von Nelson (1970) sowie Darby und Karni (1973, vgl. auch Schulze, 1992) eine gute Basis.

Wenn wir uns fragen, wie wir die Qualität von Dienstleistung und Sachgütern wahrnehmen, so können wir uns an drei Dimensionen orientieren. Die erste dieser Dimensionen ist die der „**Such-Qualitäten**“, die vor allen bei Sachgütern zu finden sind. Such-Qualitäten können wir genau beschreiben und an „der Sache“ körperlich finden. Hierzu gehören zum Beispiel die Farbe eines Autos, die Dicke des Bleches und der Kraftstoffverbrauch pro gefahrene Strecke. Wir finden sie bei Dienstleistungen fast nie. Deshalb sind sie in Akquisitionsprozessen immer auch mit der Gefahr verbunden, dass sich der Kunde in seinen evtl. vorhandenen Erwartungen getäuscht fühlen kann.

Neben den Such-Qualitäten gibt es Qualitäten, die wir während des Gebrauches des Konsums der Dienstleistung wahrnehmen können: die „**Erfahrungs-Qualitäten**“. Diese findet der Kunde schon

häufiger bei Dienstleistungen. Zumal, wenn er persönlich in den Prozess ihrer Erstellung eingebunden ist. Dann kann er nämlich die Qualität der Beratung direkt erfahren. Allerdings sind die Qualitäten in dieser Qualitätsdimension schon wesentlich schwieriger fassbar als in der Ersten.

Die dritte Qualitätsdimension von Dienstleistungen können wir weder vor noch während des Konsums erfassen. Sie ist allein nach dem Konsum zu ermesen. Dies erfolgt im Rahmen eines emotionalen Prozesses beziehungsweise des Glaubens an das, was uns im Rahmen der vorangegangenen Dienstleistung widerfahren ist. Bei dieser dritten Dimension sprechen wir von den „**Glaubens**“- oder auch „**Vertrauens-Qualitäten**“. Sie finden wir sehr häufig in Beratungsprozessen.

Je weniger Such-Qualitäten und je mehr Erfahrungs- und vor allem Vertrauens-Qualitäten wir zur Bewertung der Dienstleistungen heranziehen, desto wichtiger wird der persönliche Kontakt im Moment der Leistungserstellung und um so relevanter ist die Beziehung zwischen Berater und Kunden.

#### **4. Ausgewählte Erfolgskriterien für die Akquisition**

In diesem Abschnitt beschreiben wir unsere Kriterien für erfolgreiche Akquisitionsprozesse. Diese können für jeden Berater unterschiedlich sein in Auswahl und Gewichtung, abhängig von der eigenen Berateridentität, von ethischen Prinzipien und anderem mehr.

Wir möchten unsere Leser an dieser Stelle zu einem kritischen Abgleich mit ihren eigenen Erfolgskriterien einladen.

Wenn wir die folgenden Fragen bejahen können, steht aus unserer Erfahrung einem erfolgreichen Beratungsstart wenig im Wege:

- Ist eine stabile Vertrauensbasis aufgebaut?
- Kann ich Verständnis für das Kundenanliegen entwickeln?
- Gibt es die Chance, dass sowohl Kunde als auch Berater auf gute Weise profitieren?
- Kann ich die Kompetenz zur Durchführung der Beratung zur Verfügung stellen?
- Macht der Auftrag auf unterschiedlichen Ebenen Sinn?
  - inhaltlich (Personen- und Systemlernen möglich)
  - ethisch (z.B. positive Wirksamkeit statt Schaden; sind Schutz und Werte berücksichtigt)
  - Rollen (sinnvolle Rollenaufteilung zwischen Klientensystem, Auftraggeber-, und Beratersystem)
  - Focus (haben wir den relevanten Focus im Visier?)
  - Autonomie (trägt die Maßnahme zur Autonomieförderung bei?)
- Entsteht beim Kunden Sog bzw. Druck in Richtung der zu erzielenden Veränderung und Lust beim Berater, diesem Auftrag zu übernehmen?

#### **5. Resümee**

Akquisitionssituationen stellen eine besondere Herausforderung für Berater dar. So sind sie oft Schlüsselsituationen, in denen sich entscheidet, ob der Berater seine Ressourcen nutzt, oder ins

Skript geht. Wenn der Berater in skriptbezogene Denk-, Fühl- und Verhaltensweisen rutscht, wirkt sich dies direkt negativ auf die Beziehungsgestaltung mit dem Kunden aus. Da die Beziehung die erfolgsrelevante Basis für Akquisitionsprozesse ist, sind Misserfolge vorprogrammiert.

Selbstreflektion und Persönlichkeitsentwicklung sind hilfreich, damit der Berater in der Lage ist, in Akquisitionssituationen im Hier und Jetzt gute und stabile Kontakte zum Kunden aufzubauen und zu halten. Auf diesem Wege schafft er sich auch Freiraum, kontextrelevante Einflussgrößen zu berücksichtigen und zu nutzen.

Ziel ist das Durchklingen der Beraterpersönlichkeit und das Sichtbarwerden des spezifischen, eigenständigen Stils. Hat ein Berater dies erreicht, dann gilt der alte Werbeclaim..

⇒ „**Ich will so bleiben, wie ich bin. – DU DARFST!**“

### **Quellenverzeichnis:**

Balling, R. (2000): Beraterbilder. Unveröffentlichtes Seminarhandout. Weil der Stadt

Balling, R. (2001): Vertragsnutzen. Unveröffentlichtes Seminarhandout. Weil der Stadt

Balling, R. (2005): Diagnose von Organisationskulturen. In: Zeitschrift für Transaktionsanalyse, ZTA, 22.Jg.(2005), Nr.4, S. 234-253

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

Berne, E. (1966): Principles of Group Treatment. Oxford University Press, Oxford

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

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

Buber, M. (2001): Ich und Du. 15. Auflage, Gütersloher Verlagshaus, Gütersloh

Darby, M. R.; Karni, E. (1973): Free Competition and the Optimal Amount of Fraud. In: Journal of Law & Economics, University of Chicago Press, vol. 16(1), pages 67-88, April

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

Huige, K.; Woollams, S. (1977): Normal Dependency and Symbiosis, Transactional Analysis Journal, TAJ, Vol.7(1977), No.3, S.217-220

Jongeward, D.; James, M. (1974): Spontan leben. Übungen zur Selbstverwirklichung. Rowohlt, Reinbek bei Hamburg

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

Kenning, P. (2010): Akquisition. In: Gabler Verlag (Hrsg.): Gabler Wirtschaftslexikon, online. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/3171/akquisition-v3.html>; abgerufen am 01.12.2010

- Mills, P. K.; Margulies, N. (1980): Toward a core typology of service organizations, in: Academy of Management Review, Volume 5, No.2; S. 255-156.
- Nelson, P. (1970): Information and Customer Behavior. In: Journal of Political Economy, Vol.78(1979); S.311-329
- Schiff, J.L. (1971): Transactional Analysis Treatment of Psychosis: Cathexis Reader. Harper and Row, San Francisco
- Schlegel, L. (1995): Die transaktionale Analyse: eine Psychotherapie, die kognitive und tiefenpsychologische Gesichtspunkte miteinander verbindet, 4., völlig überarbeitete Auflage, Tübingen, Haupt
- Schneider, J. (2006): Das dynamische Handlungspentagon. In Zeitschrift für Transaktionsanalyse, ZTA, 24.Jg. (2006), H.1; S. 15 – 35.
- Schulze, H.S. (1992): Internes Marketing von Dienstleistungsunternehmen, Fundierungsmöglichkeiten mittels ausgewählter Konzepte der Transaktionsanalyse, Frankfurt am Main.
- Schulze, H.S. (1999): 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, Gabler; S. 439-468.
- Schulze, H.S.(2007): Strokeorientiertes Management in Dienstleistungsunternehmen – zwischenmenschliche Zuwendungen als „Treibstoff“. In: Gouthier, M.; Coenen, Chr.; Schulze, H.S.; Wegmann, Chr. (Hrsg.): Service Excellence als Impulsgeber: Strategien - Management - Innovationen – Branchen. Festschrift zum 60. Geburtstag von Bernd Stauss. Gabler, Wiesbaden; S.441-462
- Schulze, H.S. (2008): Beziehungsmanagement als zentraler Erfolgsfaktor. In: Pepels, W. (Hrsg.): Vertriebsleiterhandbuch: Erfolge im Verkauf planen und steuern. 2., überarbeitete Auflage. Düsseldorf: Symposion; S. 23-48
- Sell, M. (1998): 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
- Sell, M. (2009): Beziehungsformen als Element konsequenter transaktionaler Denkweise. In: Zeitschrift für Transaktionsanalyse, ZTA, 26.Jg.(2009), H.2; S.101-115
- Steward, I.; Joines, V. (2001): Die Transaktionsanalyse: eine Einführung. 10. Auflage. Herder, Freiburg
- Quitmann, H. (1996): Humanistische Psychologie: Psychologie, Philosophie, Organisationsentwicklung. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. Hogrefe, Göttingen
- Wynne, L. C.; Singer, M. T. (1965): Denkstörung und Familienbeziehung bei Schizophrenen, in: Psyche, eine Zeitschrift für psychologische und medizinische Menschenkunde, 19.Jg., Heft 2, S.82-160.