



AGILE SALES

# VERTRAUEN NACHHALTIG AUFBAUEN RESONANZ IM MARKT ERZEUGEN!

---

VON UWE REUSCHE

**Der Begriff Vertrauen spielt im Vertrieb eine zentrale Rolle, dabei ist eine entscheidende Frage: „Wie kann man das Vertrauen des Kunden nachhaltig gewinnen, gerade im oder nach dem Erstkontakt?“.**

In unserem Buch „Die B2B Sales Matrix“ hat Dr. Till Reichert den Vertrauensmechanismus im Kundenkontakt so beschrieben:

„Es geht immer um eine Einschätzung der Vertrauenswürdigkeit der im Vertrieb arbeitenden Person. Menschen vertrauen Menschen in unterschiedlichem Maße. Dabei gibt es drei Komponenten dieses Einschätzungsvertrauens:

- ...das **affektive Vertrauen** – die grundsätzliche Haltung von Menschen, wie sie anderen Menschen vertrauen.
- ...das **Reputationsvertrauen** – welches auf die Reputation eines Menschen fokussiert, also auf den vorausgehenden Ruf der im Vertrieb arbeitenden Person, was man gehört oder z.B. in den sozialen Medien gelesen hat (z.B. Kundenbewertungen usw.).
- ...das **Erfahrungstrauen**, was erst durch den tatsächlichen Kontakt mit dieser Person entsteht. Bei einer positiven Erfahrung entsteht langfristiges Vertrauen, welches trotzdem immer wieder „genährt“ werden muss, bei negativer Erfahrung leidet die Beziehung nachhaltig.“

Vertrauensbildung ist also ein Prozess, in dem der zu gewinnende Kunde einen „Vertrauensvorschuss“ gibt. Dieser wird nun untrennbar mit den gemachten Erfahrungen verbunden, vom ersten noch unpersönlichen Moment des Kontakts bis hin zum persönlichen Kontakt. Haben Menschen gute Erfahrungen gemacht, bringen sie beim nächsten Mal mehr Vertrauen entgegen, so dass das Grundvertrauen immer mehr wächst und der Optimismus des Kunden steigt, der „richtigen“ Person sein Vertrauen gegeben zu haben. Kurz gesagt, Vertrauen wächst aus der Begegnung.

Vertrauen nur auf den persönlichen Kontakt zu reduzieren, greift aber zu kurz. Sicherlich ist eine gute Resonanz im Kontakt, eine gemeinsame Wellenlänge wichtig, aber ein Zielkunde legt mehr als nur die persönliche Beziehung in die Waagschale.

Die zu gewinnenden Kunden betrachten die Gesamtkomposition im Erstkontakt, welche Resonanz hinterlassen die gewonnen und erlebten Eindrücke. Neben der Beziehung schauen heutzutage die Kunden immer bewusster auch auf die Reputation des Unternehmens, wie das Unternehmen auf dem Markt auftritt, also die Außenwirkung. Ein Aspekt ist der Gleichklang zwischen Website, Prospekten, dem medialen Auftritt und der Persönlichkeit des Vertriebsmitarbeiters.



Ein paar Beispiele: Heutzutage kann man sich sehr schnell eine gute Übersicht über das Unternehmen verschaffen, es reicht oft ein Blick in die sozialen Medien und schon entdeckt man Erfahrungsberichte von anderen Kunden. In der heutigen Zeit sind diese Berichte Gold wert und werden manchmal von Unternehmen bei entsprechenden Agenturen eingekauft. Gerade wenn diese Erfahrungsberichte, Bewertungen und Likes von diesen Unternehmen „angeschafft“ wurden, also man überwiegend positive Formulierungen findet, hinterlassen diese trotzdem beim Leser und Zielkunden oft einen „faden Geschmack“. Das ist wie eine Weinverkostung mit einem Designerwein aus dem Labor, der im ersten Moment einen Wow-Effekt auslöst, aber im Nachgang ein un rundes Gefühl entstehen lässt.

Weitere Gesichtspunkte sind, wie dieses Unternehmen mit den eigenen Mitarbeitenden umgeht, werden z.B. faire Löhne bezahlt oder werden die Mitarbeitenden „ausgebeutet“. Seit längerem schaltet Amazon in den großen Tageszeitungen einseitige Anzeigen, um das teilweise negative Image, dass dieser Anbieter in Deutschland hat, etwas entgegenzusetzen. Der Markt der Meinungen ist hart umkämpft, auch auf Plattformen wie z.B. Twitter, Facebook und Instagram.

Legen wir nun einen weiteren Fokus der „Gesamtkomposition Vertrauen“ auf die Produktwelt des Unternehmens. Auch hier ist das Reputationsvertrauen, also der vorausseilende mediale Ruf sowie die Mundpropaganda rund um das Produkt, zentral für den Entscheidungsprozess. Hierzu gehören Einhaltung von Lieferversprechen in Bezug auf Lieferdatum, Leistungsumfang und Qualität des Produkts, die Reaktionsgeschwindigkeit sowie alles um das Reklamationsmanagement oder der Umgang mit Feedback des Kunden. Auch hier ein Beispiel: Gerade in der Corona-Zeit haben die noch andauernden, juristischen Auseinandersetzungen rund um die Betriebsschließungsversicherungen von Gastwirten mit den großen Versicherungsunternehmen zu einem starken Reputationsverlust beigetragen. Gesteigert wurde das dadurch, dass immer mehr Gerichte pro Kunde entschieden haben und immer noch entscheiden, bzw. man sich außergerichtlich einigt. Was hängen bleibt ist, „man zahlt jahrelang ein, und dann muss man sich noch um sein Recht streiten“.

## Was haben diese Beispiele und die Theorie zur Vertrauensgewinnung mit dem heutigen Vertrieb und dem neuen Ansatz: „Agile Sales“ zu tun?

Richten wir den Fokus auf die Vertriebsführung an. Ob und wie Vertriebsmitarbeitende Vertrauen im Markt nachhaltig aufbauen können oder nicht, hat auch sehr stark damit zu tun, wie diese Personen selbst geführt werden. Mit wieviel Vertrauen begegnet die Führung den Mitarbeitenden im Vertrieb – ist die entscheidende Frage!

Ist das Unternehmen stark hierarchisch aufgebaut und die Führung erfolgt in erster Linie über das reine Umsatzdenken (Control & Command), kann Vertrauen nicht wachsen. In vielen Vertriebsorganisationen sind auch die Abstimmungswege zu und von den Verantwortungsträgern träge und lang – der Abstand zum Point of Sales ist viel zu weit, um den Markt noch gut zu kennen. Hier wird ein schnelles Agieren im Sinne der Kundengewinnung und Kundenzufriedenheit nur schwer möglich sein.

## Viele im Vertrieb arbeitenden Menschen sehen und erleben dieses Gap zwischen Anspruch und Wirklichkeit in ihrem Vertriebsalltag

Menschen im Vertrieb bekommen sehr oft Feedback über die fehlerhaften Prozesse, schlechte Ware usw. Werden diese Defizite vom Vertrieb in das Unternehmen hineingetragen, schenkt man oft diesen meist emotionalen Worten wenig Gehör, ganz nach dem Motto „der Vertrieb halt mal wieder – sollen sich lieber um Umsatz kümmern“, der „der Vertrieb muss halt lernen, besser zu argumentieren“. Dabei sind Schnelligkeit und Kundenfokus-



sierung wesentliche Faktoren, um nachhaltig neue Kunden zu gewinnen, zu entwickeln und eben dieses Vertrauen neu aufzubauen.

## Vertriebsmitarbeitende in Agile-Sales-Unternehmen werden zu Forschenden am Markt

Ein Unternehmen, was sich entscheidet, Agile Sales zu integrieren, erlaubt den Salesmanagern und Salesmanagerinnen in einer erweiterten Rolle beim Kunden aufzutreten. Sie werden zu Forscherinnen und Forschern, stellen Fragen über die eigene Reputation, über Verbesserungspotentiale oder laden gar die Kunden zu Feedback-, Ideen- und Optimierungsworkshops ein, oder entwickeln mit den Kunden und dem eigenen Produktmanagement neue Produkte für die Kunden, um die Bedarfe noch passgenauer zu decken. Dabei ist es jetzt relevant, dass diese Ideen bewertet und schnell umgesetzt werden, also gilt es, die Reaktionsgeschwindigkeit zu erhöhen und die Prozessen zu optimieren.

Dazu braucht es Kundenverantwortliche für den Gesamtprozess je Produktlinie, deren Aufgabe es ist, in agilen Teams die Prozesse vom Kunden aus gedacht zu optimieren und zu beschleunigen. Dies gilt nicht nur für die Produktwelt, sondern ebenso für die Rückmeldungen des Kunden zum Unternehmen und seinen unternehmerischen Auftritt. Jedes eingeholte Kundenfeedback ist Teil eines permanenten, iterativen Forschungsprojektes, was wiederum tief in die Organisation eingreift. Alles mit dem Ziel, das Reputationsvertrauen der Zielkunden schon vor dem persönlichen Kontakt so zu steigern, dass die Vertriebsmitarbeitenden, ob persönlich oder am Telefon, einen gesunden Nährboden für ihre Akquisition vorfinden.

Die Vertriebsführung ist somit gefordert, weg vom Controll & Command hin zu einer coachenden Führungshaltung zu kommen. Ziel ist, die Kompetenzen des Teams und der einzelnen Vertriebsmitarbeiterinnen und Vertriebsmitarbeiter hin zu mehr eigenverantwortlichen, selbstorganisierten Denken und Handeln zu entwickeln. Das braucht nicht weniger sondern eine andere Führung.

Denkt man das alles weiter, hat das auch Auswirkungen auf die Ziel- und Bonussysteme. Im Vertrieb werden die Ziele oft auf Neugeschäft, Bestandserhaltung, Senkung der Churn Rate, etc. gelegt, also auf Individualziele. Das Optimieren der Prozesse vom Kunden her gedacht, die Steigerung des Reputationsvertrauens und deren Messung liegen stark in den Händen des Vertriebs. Wer diese Punkte in die Zielvereinbarungen integriert merkt schnell, dass ein Teamziel an dieser Stelle dienlicher ist, da die unterschiedlichen Kompetenzen des Teams besser berücksichtigt werden können. Der Umsatz alleine und der damit verbundene permanente Wettbewerbsgedanke sind nicht mehr das primäre Ziel, sondern die Steigerung des Reputationsvertrauens – und an diesem dürfen Alle mitarbeiten.

Wer glaubt, dieser Ansatz wird auf einen starken Widerstand in Vertriebsorganisationen stoßen, liegt falsch. Wir machen die Erfahrung, dass wenn im ersten Schritt die Vertriebsführungskräfte von alten Rollenbilder loslassen, sich den entstehenden Sorgen stellen und ein Verständnis über den Sinn und das „warum“ der neuen Führung erlangen, der Weg hin zu Agile Sales sich schnell öffnet.



### Buchtipp:

»Die B2B-Sales-Matrix«  
Strategische Akquise planen  
und systematisch umsetzen  
Verlag Springer Gabler

### DER AUTOR



#### Uwe Reusche // Geschäftsführung ifsm

Uwe Reusche ist einer der drei Geschäftsführer von ifsm, Hör-Grenzhausen. Das Sales-Team bei ifsm fokussiert das Thema Agile Sales in seiner Arbeit. Dazu gehört unter anderem, Führungskräften im Vertrieb die Kompetenz zu vermitteln, die sie in der von rascher Veränderung geprägten VUKA-Welt brauchen.