



Empfehlungsmarketing

Empfehlungen sind Vertrauenssache

Menschen hören eher auf Freunde als auf Werbung. Gerade in turbulenten Zeiten leihen wir unser Ohr vor allem denen, die uns nahe stehen, denen wir wirklich vertrauen können, die ihre praktischen Erfahrungen wohlwollend mit uns teilen: verlässlichen Empfehlern. Empfehlungen sind also Vertrauenssache.

Vertrautheit festigt Vertrauen. Wen ich für kompetent und gleichzeitig für ehrlich, zuverlässig, vertrauenswürdig, sympathisch und charismatisch halte, den empfehle ich gerne weiter. Und habe ein gutes Gefühl dabei. Wenn mein guter Freund mir die Marke x empfiehlt, kann ich vertrauensvoll zugreifen, denkt der geneigte Verbraucher und kauft.

Menschen wollen und müssen vertrauen. Ohne Vertrauen wäre kein einziger Schritt möglich in dieser Welt. Gerade in Zeiten lockerer Bindungen und hoher Komplexität nimmt die Bedeutung von Vertrauen als Basis tragfähiger Beziehungen zu. Dort, wo Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern hauptsächlich per E-Mail oder Telefon kommunizieren, weil Entfernungen nur noch virtuell überbrückbar sind, verbindet sie vor allem Vertrauen.

Vertrauen ist immer dann unabdingbar, wenn sich Menschen nicht sehen können. Wo die Zeit nicht reicht oder das Wissen fehlt, um eine Sache zu durchleuchten, ist Vertrauen der beste Kitt. Und dort, wo wir von Fremden auf dem globalen Marktplatz Internet kaufen, gibt es nur eine Chance: Vertrauen.

Ohne Vertrauen geht es nicht



Vertrauen steigert das Tempo, sein feiger Gegenspieler, die kleinliche Kontrolle, verlangsamt es. Weniger Administration bedeutet mehr Zeit für die eigentliche Arbeit. Aus diesem Grund sind Bürokratien und Hierarchien auf verlorenem Posten. Sie werden den Wettlauf um die Zukunft verlieren.

„Die Gesellschaft der Zukunft ist zum Vertrauen verurteilt“, schreibt der Philosoph *Peter Sloterdijk*. Vertrauen macht schnell und gut. Denn Mitarbeiter teilen ihr Wissen nur dann, wenn sie einander vertrauen können. Vertrauen öffnet und macht kreativ. Nur in Vertrauenskulturen können die ganz großen Würfe gelingen.

Vertrauen ist ein Tauschgeschäft wie Geben und Nehmen. Vertraust Du mir, dann vertrau ich Dir. Nur: Genau umgekehrt müsste es lauten, denn Vertrauen beginnt am besten mit einem Vertrauensvorschuss. Vertrauen wird geschenkt im ersten Schritt. Es macht *den* stark, der diesen Schritt zu gehen wagt. Denn er hat die Angst vor der eigenen Verwundbarkeit besiegt.

Wer anderen vertraut, wirkt vertrauenswürdig. Wer dagegen zu Misstrauen neigt, weckt gleichzeitig Misstrauen bei Anderen. Diese nehmen sich nun ebenfalls in Acht. Vorsicht macht sich weitläufig breit. Wo Vertrauen fehlt, regieren Unsicherheit und Angst. Angst blockiert und macht dumm. Und krank. Ein Leben in Dauerstress führen zu müssen und ständig auf der Lauer zu liegen ist schlimmer, als gelegentlich enttäuscht zu werden.

Vertrauen erfordert Mut

In einer Misstrauenskultur sieht man den Feind um jede Ecke kommen, wittert überall böse Machenschaften und ist permanent auf der Hut. „Der Misstrauische verspielt nicht nur Gewinne, die eine Zusammenarbeit womöglich eingebracht hätte, sondern vermeidet am Ende jeden Kontakt“, meint der Soziologe *Rainer Paris*. Und das ist etwas, was wir im Empfehlungsmarketing nun wirklich nicht brauchen können.

Vertrauen schenken ist nicht ohne Risiko – doch die Vorteile überwiegen. Und damit meine ich nicht Blauäugigkeit und blindes Vertrauen. Denn blindes Vertrauen ist naiv. Dem wachsamen Vertrauen eine Chance zu geben, das ist klug. Spieltheoretische Analysen weisen immer wieder nach, dass am erfolgreichsten mit Anderen zusammenarbeitet, wer zunächst vertrauensvoll in eine solche Beziehung investiert – und sich danach immer so verhält, wie das Gegenüber.



Die menschliche Erfahrung zeigt: Wer Vertrauen erhält, tut alles, um es zu behalten. Denn Vertrauen fühlt sich gut an. Und das heißt auch: Je größer das Vertrauen, umso feindseliger reagiert, wer sich getäuscht oder betrogen fühlt. Vertrauen ist ein zartes Pflänzchen. Es braucht lange zum Wachsen und ist in Sekunden zerstört.

Die Menschen haben einen ausgeprägten Sinn für Fairness. Ein Vertrauensmissbrauch ist eher die Ausnahme als die Regel. Doch er kommt vor. Und er trifft uns tief. Die Furcht davor ist riesig. Deswegen tun wir alles, um uns dagegen zu schützen. In vorausseilender Angst überreagieren wir mit drakonischen Kontrollmaßnahmen, noch bevor es zu einem Vertrauensmissbrauch kommt. Und genau deshalb tritt er ein. Das ist die sich selbst erfüllende Prophezeiung.

Was uns die Spieltheorie lehrt

So sollten wir es am besten machen: Vertrauen schenken im Rahmen festgelegter Spielregeln, und falls dann ein Vertrauensmissbrauch eintritt, ihn als Regelverstoß konsequent ahnden. Das ist wie beim Fußballspiel. Dort gibt es ein Spielfeld und Regeln. 99 Prozent der Spielzüge sind korrekt. Nur ab und an wird ein Foul gespielt. Dafür gibt es eine Verwarnung, die gelbe oder eine rote Karte. Wenn Sie einmal einen Schiedsrichter in dieser Phase beobachten, sehen Sie: Er ist klar und deutlich in seinen Gesten. „Ich pfeife das Spiel erst wieder an“, sagt der in seiner aktiven Zeit zu den Weltbesten zählende Schiedsrichter *Urs Meier* aus der Schweiz, „wenn der verwarnete Spieler mir in die Augen gesehen hat und ich erkennen kann, dass er meine Entscheidung annimmt.“

Das Fazit aus all dem lässt sich wie folgt formulieren:

1. Biete immer zunächst Kooperation an! Auf der Basis von Vertrauen. Im Rahmen eines abgesteckten Spielfelds.
2. Wenn dies mit kooperativem Vertrauen erwidert wird, mach so weiter!
3. Wenn es nicht erwidert wird, handle konsequent! Entziehe Vertrauen!
4. Mach nach einer Weile ein erneutes Vertrauensangebot! Gib die 2. Chance!
5. Bestrafe nicht 98 Prozent Gute wegen 2 Prozent schwarzer Schafe!

Ein Vertrauensvorschuss ist gerade in der Anfangsphase einer Zusammenarbeit sehr wichtig. Daraus entwickelt sich eine Kraft, die viel Positives bewirkt. Ständiges Misstrauen hingegen zerstört. Es macht Ihr eigenes Leben und das Ihrer Umgebung zur Qual. „Wenn wir andere

ängstlich überwachen, überwachen wir uns schließlich selbst, weil die Mauern, die wir für andere bauen, uns schließlich selbst umgeben“, meint *Reinhard K. Sprenger* in seinem Buch *Vertrauen führt*.

Kundenvertrauen aufbauen

Vertrauen ist die Basis jeder Empfehlung. Empfehlungsgespräche sind immer vertrauensvolle Gespräche. Man vertraut dem, den man gut kennt. Vertrauen bedeutet, sich auf jemanden – auch unbesehen - verlassen zu können. Vertrauen kann sogar Verstehen ersetzen. Denn Vertrauen ist die Brücke zum Neuland.

Wenn wir das sichere Ufer des Bekannten verlassen müssen, und uns in die Ungewissheit einer neuen Erfahrung begeben (also bei jedem Kauf), dann hilft uns Vertrauen. Und das heißt, unseren biologischen Abwehrreflex zu unterdrücken und Neugier siegen zu lassen. Soll ich oder soll ich nicht? Jetzt oder später? Bei diesem oder einem anderen Anbieter?

Vertrauen erfordert Mut. Insofern helfen uns wohlmeinende Dritte, weil deren ausgestreckte Hand den Zaudernden vertrauensvoll führt. Empfehler sind das Bindeglied zwischen Gewohntem und Ungewissheit. Sie legen die Trittsteine und machen den Weg sicher. Genau deshalb ist empfohlenes Geschäft so einfach abzuschließen.

Der Vertrauensbildungsprozess beim Kunden setzt sich aus vielen kleinen Mosaiksteinchen zusammen. Er braucht vor allem Offenheit, Transparenz und eingehaltene Versprechen. Ohne Verlässlichkeit kein Vertrauen.

Der Vertrauenskiller Nummer eins: hohe Mitarbeiterfluktuation

Vertrautheit kann nicht aufgebaut werden, wenn bei jedem Vertriebsbesuch ein neuer Mensch erscheint oder wenn sich am Telefon alle zwei Monate eine neue Stimme meldet. Vertrauen schafft gewiss auch nicht, wer wichtige Kundenprozesse an mangelhafte Callcenter-Agenten outsourct, Preisspielchen spielt oder Kundenadressen unerlaubt weiter verkauft.

Vertrauen auf Kundenseite muss sich entwickeln. Das kostet Zeit, doch die ist gut investiert. Übrigens: beinharte Kontrolle kostet auch. Und zwar nicht nur Zeit und Geld, sondern vor allem



Mitarbeitermotivation. Die so wichtige kundenfokussierte Einstellung lässt sich nicht verordnen, ein Lächeln nicht befehlen und schon gar nicht kontrollieren. Eine Bäckerei-Verkäuferin sagte mir einmal: „Wir *müssen* hier freundlich sein, wir werden nämlich heimlich kontrolliert!“ Das Ergebnis: Jeder Kunde könnte ein Aufpasser sein - und so wird er auch behandelt: Mit aufgesetzter Höflichkeit und einem verkniffenem Mund. Kein guter Grund zum Weiterempfehlen.

Vertrauen entsteht durch positive Erfahrungen

Positive Erfahrungen bauen ein Vertrauenspolster auf. Es macht uns stark und gibt uns Selbstvertrauen. Und es lässt uns die eine oder andere Enttäuschung verkraften. Meistens jedenfalls. Deshalb allem voran: Halten Sie Ihre Versprechen ein! Und pflegen Sie die in der Auflistung gezeigten Eigenschaften, durch die sich Vertrauen entwickelt. Vertrauen in ein Produkt bzw. eine Dienstleistung kann besonders gut über eine vertrauenswürdige Person aufgebaut werden. Oder über den guten Ruf einer Marke. *Aldi* und *Ikea* zum Beispiel haben zu ihren Kunden ein Vertrauensverhältnis entwickelt.

Wodurch Misstrauen entsteht

- Unhöflichkeit
- Unfreundlichkeit
- Falschheit
- Vertrauen missbrauchen
über Dritte herziehen
- Missachtung
- Intoleranz
- Verschlossenheit
- Manipulation
- unberechtigte Kritik
- Drohungen
- misstrauisch sein

Wodurch Vertrauen entsteht

- Höflichkeit
- Freundlichkeit
- Integrität
- Loyalität
- Ehrlichkeit
- konsequentes Handeln
- Zuverlässigkeit
- Toleranz
- Offenheit
- Großzügigkeit
- Anteil nehmen
- Vertrauen

Ohne Vertrauen wird es keine einzige Empfehlung geben. Mitarbeiter, die kein Vertrauen erhalten, können dem Kunden kein Vertrauen vermitteln. Und wer als Kunde kein Vertrauen spürt, wird auch keine vertrauensvollen Empfehlungen aussprechen können. Vertrauen ist der Anfang von Allem.



Die Bücher zum Thema



Anne M. Schüller: **Touchpoints**
Auf Tuchfühlung mit dem Kunden von heute
Managementstrategien für unsere neue Businesswelt
Mit einem Vorwort von Prof. Dr. Gunter Dueck
Gabal, März 2012, 350 S., 29,90 Euro, 47.90 CHF
ISBN: 978-3-86936-330-1
Ausgezeichnet als Mittelstandsbuch des Jahres
Weitere Informationen: www.touchpoint-management.de



Anne M. Schüller
Das neue Empfehlungsmarketing
Durch Mundpropaganda und Weiterempfehlungen neue Kunden gewinnen
BusinessVillage, 1. Auflage 2015, 300 Seiten
ISBN 978-3-86980-312-9, 29,80 Euro / 40.90 CHF
www.empfehlungsmarketing.cc

Über die Autorin



Anne M. Schüller ist Keynote-Speaker, Business-Trainerin und Management-Consultant. Sie gilt als Europas führende Expertin für Loyalitätsmarketing. Über zwanzig Jahre hat sie in leitenden Vertriebs- und Marketingpositionen verschiedener Dienstleistungsbranchen gearbeitet. Die Diplom-Betriebswirtin und zehnfache Buch- und Bestsellerautorin lehrt an mehreren Hochschulen. Sie gehört zum Kreis der Excellent Speakers. Zu ihrem Kundenstamm zählt die Elite der Wirtschaft. **Kontakt: www.anneschueller.com**

© 2015 Anne Schüller Marketing Consulting, München, www.anneschueller.de
Alle Rechte vorbehalten. Dieser Auszug aus meinem Buch ist urheberrechtlich geschützt. Er kann für private Zwecke verwendet und weitergeleitet werden. Er kann honorarfrei übernommen werden für Online-Publikationen, für Newsletter, für firmeninterne Medien sowie für Zeitungen und Zeitschriften mit sehr geringem Budget. Bedingung: Geben Sie mich als Autorin (Anne M. Schüller, www.anneschueller.de) sowie den jeweiligen Buchhinweis an und schicken Sie ein Belegexemplar an: info@anneschueller.de