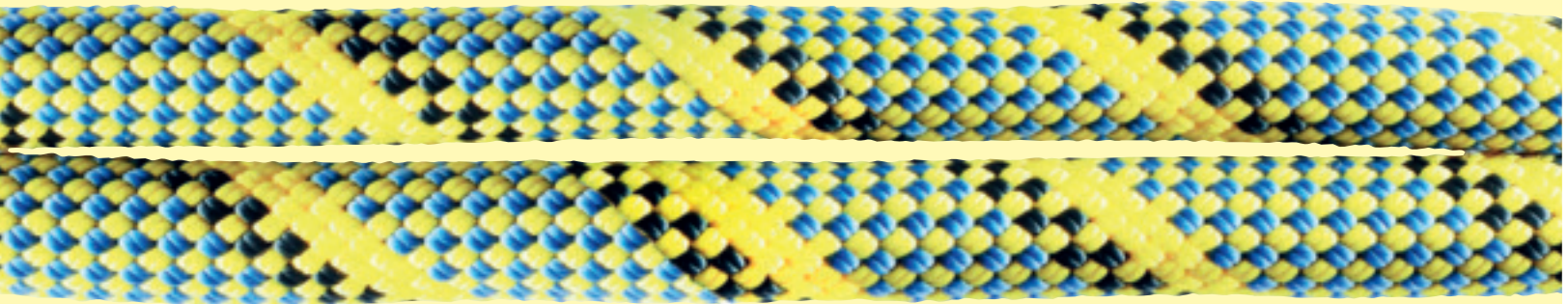




# Eine Frage des Vertrauens



Der Aufbau von Vertrauen hat entscheidenden Einfluss auf Qualität und Dauer einer **GESCHÄFTSBEZIEHUNG** zwischen Unternehmen, ihren Kunden und Partnern. Der direkte und langfristige Dialog spielt dabei eine besonders wichtige Rolle.

Autor: Florian Allgayer

**V**ertrauen ist der Anfang von allem. Mit diesem Slogan warb eine große Bank in den Neunzigerjahren. Vertrauen ist allerdings nicht nur für den Beginn einer Kundenbeziehung wichtig. Vertrauen ist unerlässlich, um den Kundendialog in allen Phasen stabil zu halten. Vertrauensbildung ist deshalb eine zentrale unternehmerische Aufgabe. Voraussetzungen sind Zuverlässigkeit und Kontinuität

sowie die dauerhaft erfüllten Leistungsversprechen von Marke, Produkt oder Service. „Auf das Angebot muss sich der Kunde völlig verlassen können, um zu vertrauen“, betont Christian Belz, Ordinarius für Marketing an der Universität St. Gallen und Geschäftsführender Direktor des Instituts für Marketing und Handel. In der Realität handelt das Marketing von Unternehmen allerdings oftmals wenig vertrauensbildend: Hektische

Aktionen und unehrliche Kommunikation zerstören Vertrauen systematisch. Dabei kann gerade das Marketing vom Kundenvertrauen profitieren. Denn Vertrauen reduziert die gemischten Gefühlswelten und bietet damit in einer Produkt- und Warenwelt, die von den Konsumenten als immer unüberschaubarer und komplexer wahrgenommen wird, Halt und Orientierung.

### Leistungsversprechen halten

Kontinuität und Verlässlichkeit sind zentrale Fähigkeiten, die nach Einschätzung von Belz beim Vertrauensmarketing geschult werden müssen. Denn: Vertrauen entsteht langsam und beruht auf einer konstanten Leistung und Kommunikation. Neues muss sich für den Kunden folgerichtig aus dem Bestehenden entwickeln. Kontinuität entsteht beispielsweise durch Garantieleistungen, durch Qualitätsbezeichnungen oder durch eine dauerhafte Beziehung zwischen dem Kunden und persönlichen Kundenbetreuern im Unternehmen.

Kommuniziert werden sollte nur das, was man auch wirklich einhalten kann. Besonders wichtig dabei ist zudem, dass Informationen von Werbung, Verkauf, Kundendienst und Technik auch bei unterschiedlichen Zielgruppen stimmig ankommen und sich nicht gegenseitig widersprechen. Fairness und Sicherheit sind für die Vertrauensbildung vor allem in der Phase vor und nach einem Kauf entscheidend: Sachlicher, ehrlicher Dialog ohne übermäßigen Druck fördert hier das Vertrauen der Kunden in das Anbieterunternehmen und macht eventuelle destruktive Marketingaktionen von Mitbewerbern wirkungslos.

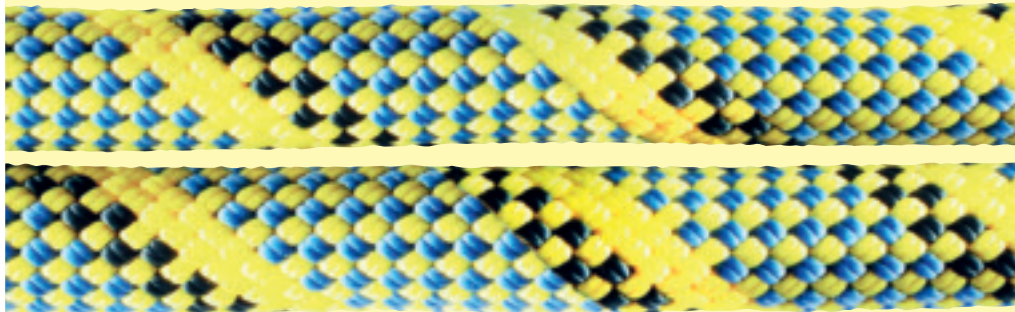
### Mitarbeiter als Botschafter

Unternehmen fördern die Vertrauensbildung, wenn sie im Kundendialog ihre Leistungen transparent und verständlich darstellen, klare Zuständigkeiten definieren und direkte Kontakte zwischen Kundenbetreuern und Kunden pflegen. Große Unternehmen haben dabei oft das Problem, als unpersönlich und anonym wahrgenommen zu werden. In einem solchen Fall empfiehlt es sich, mit einzelnen Mitarbeitern und Kunden als Testimonials zu werben. Diese

## CHECKLISTE: VERTRAUENSBLDUNG

Nach der jüngsten Studie „Vertrauen in der Krise“ der Markenberatung Musiol Munzinger Sasserath sollten Unternehmen die folgenden Regeln beachten:

- ➔ **Vertrauen erwerben statt bewerben**  
Kunden um Vertrauen zu bitten ist nicht wirksam. Denn Vertrauen resultiert aus konkreten Erlebnissen. Tipp: Vertrauensstreiber wie zuverlässige Produktqualität, Service, und Qualifikationen von Mitarbeitern kommunizieren.
- ➔ **Versprechen eines Angebots einhalten**  
Der verschärfte Wettbewerb verleitet viele Unternehmen dazu, mehr zu versprechen, als ihre Produkte letztlich halten können. Hier ist die Gefahr des Verlusts von Kundenvertrauen besonders groß.
- ➔ **Offen mit Problemen umgehen**  
Entscheidend für den Aufbau von Vertrauen ist die Art und Weise, wie ein Unternehmen mit Problemfällen, Krisen oder Beschwerden umgeht – zumal Verbraucher über das Internet mit Foren, Chats und Communities einen mächtigen viralen Hebel in Händen halten.
- ➔ **Mitarbeiter ausbilden und stets gut informieren**  
Vor allem in serviceintensiven Branchen müssen Mitarbeiter für den Kundenkontakt geschult werden – sowohl in fachlicher wie auch in sozialer Hinsicht. Um im Kundendialog souverän aufzutreten, sollten die Mitarbeiter zudem über wichtige Vorgänge im Unternehmen informiert sein.
- ➔ **Genügend Zeit einplanen**  
Um ein nachhaltig vertrauensvolles Verhältnis aufzubauen, braucht es vor allem viel Zeit. Der Weg dahin ist ein Prozess, der kommunikativ alle Hinweise und Informationen aus der Kundenhistorie nutzen sollte.



werden damit zu vertrauenswürdigen Bot-schaffern und Zeugen des erfüllten Leis-tungsversprechens. Geschäftspartner be-kommen auf diese Weise ein „Gesicht“. Und letztlich kann Vertrauen auch nur dann entstehen, wenn ein Anbieter für seinen Kunden echte Problemlösung leistet; die fachliche Kompetenz muss für den Kunden offensichtlich sein.

Sonst nämlich stößt Vertrauen alsbald an seine Grenzen. „Ein Vertrauensvorschuss heißt nicht zufällig so – er ist verrechenbar“, schreibt der Managementberater Reinhard K. Sprenger, „Vertrauen ist immer ein Vertrauen auf Probe.“ Das heißt: Vertrauen kann sich im Verlauf einer längeren Kunden-beziehung nur dann immer wieder selbst erneuern, wenn es ab und zu durch ein posi-tives Ergebnis gerechtfertigt wird.

**Kundendialog sichert Qualität**

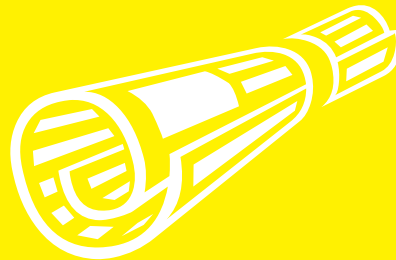
Mit zuverlässiger Leistung sichert sich auch die Lufthansa einen deutlichen Vorsprung vor ihrer Konkurrenz. Denn Kundenvertrau-en ist auch eine Frage der Kundenzufrieden-heit. Glaubwürdigkeit, Führungsanspruch, Innovation und persönliche Betreuung gehören zu den Kernwerten der Marke Luft-hansa, die sich mit ihrem Qualitätsanspruch und Leistungsversprechen als „Airline des Vertrauens“ bei Privat- wie auch Geschäfts-kunden positionieren kann. „Vom Vertrau-en, das die Kunden der Lufthansa entgegen-bringen, hängt auch der langfristige Unternehmenserfolg ab“, heißt es bei der Fluggesellschaft.

Der Kundendialog ist dabei ein wesentlicher Faktor zur Sicherung dieses Vertrauens. Re-gelmäßig befragt die Lufthansa mehr als 200 000 Kunden und erhält dadurch rund 100 000 Verbesserungsvorschläge pro Jahr. Diese Umfragen zur Kundenzufriedenheit werden weltweit durchgeführt. Die dabei ge-wonnenen Informationen führt man im so-genannten „Customer Profile Index“ zusam-men, der das gesamte Unternehmen in Form einer Zahl über den aktuellen Status der Kundenzufriedenheit informiert. Jedes Jahr wird ein neuer Zielwert für diesen Index formuliert, wobei die Erreichung dieses Werts auch Bestandteil der persönlichen Zielvereinbarung leitender Mitarbeiter ist.

**DIESEN WIRTSCHAFTSBRANCHEN VERTRAUEN KUNDEN AM MEISTEN:**

44,5 %

Tageszeitungen



39,5 %

Brauereien

37,8 %

Lebensmittel-discounter



34,6 %

Computerhersteller

31,4 %

Hersteller von Körper-pflegeprodukten



31,2 %

Fluglinien

In Sachen Kundenzufriedenheit und Kundenvertrauen ist die Lufthansa jedenfalls gut aufgestellt: Seit Jahren steigt der „Customer Profile Index“ kontinuierlich an. Dem direkten Kundendialog kommt beim Aufbau von Vertrauen eine besonders wichtige Rolle zu. Durch die Kommunikation relevanter Themen in zielgruppengerechter Tonalität, durch korrekte Adressierung und die inhaltliche Abstimmung der Kommunikation gemäß der Kundenhistorie kann Dialogmarketing unmittelbar Vertrauen erzeugen.

**Positives Produkterlebnis zählt**

Statt aktionistischer Maßnahmen ist beim Kundendialog die Langfristigkeit und die Glaubwürdigkeit eines Kommunikationskonzepts entscheidend. Vertrauen entsteht nicht zuletzt auch aufgrund von positivem Produkterlebnis und außergewöhnlicher Servicequalität. So wird der Elektro-Großgerätehersteller Miele in Zielgruppenbefragungen immer wieder als Unternehmen genannt, das uneingeschränktes Vertrauen bei den Verbrauchern genießt.

Bereits zum achten Mal wurde der Hersteller von den Lesern der Zeitschrift Reader's Digest zur vertrauenswürdigsten Marke in Europa im Bereich „Haushalts- und Küchengeräte“ gewählt. Hinzu kommen renommierte Auszeichnungen wie „Best Brand“, „Superbrand“ oder „Bester Kundendienst“. Dazu tragen in erster Linie die Qualität und die damit verbundene Langlebigkeit der Miele-Produkte bei: Unabhängige Tests haben ergeben, dass die Geräte des

**VERTRAUENSIMPULS**

Diese Faktoren sorgen für Kundenvertrauen (Angaben in Prozent):

Qualität der Produkte und Dienstleistungen.....	<b>89,3</b>
Verlässlichkeit des Unternehmens.....	<b>89,2</b>
Kompetenz der Mitarbeiter.....	<b>87,3</b>
Kulanz bei Problemfällen.....	<b>87,1</b>
Garantien auf Produkte und Angebote.....	<b>85,0</b>
Offenheit bei Problemfällen.....	<b>84,6</b>
Freundlichkeit der Mitarbeiter.....	<b>83,7</b>
Nachvollziehbare Preisgestaltung.....	<b>81,9</b>
Gefühl, dass das Unternehmen sich bemüht.....	<b>81,8</b>
Umgang mit Mitarbeitern.....	<b>76,5</b>

Quelle: Musiol Munzinger Sasserath 2008

Gütersloher Unternehmens im Vergleich mit Produkten anderer Hersteller mit Abstand die längste Lebensdauer aufweisen. Der Claim „Immer besser“ ist dabei Anspruch und Zustandsbeschreibung zugleich, betont Karin Padinger, Leiterin Werbung Miele & Cie. KG Deutschland.

Im Rahmen einer integrierten Kommunikation nutzt Miele auch den direkten Dialog

zum Endkunden. Gezielte Onlinekampagnen mit anschließendem Direct Mailing an interessierte Kunden sind dabei ein Bestandteil. Nach wie vor setzt Miele jedoch den Schwerpunkt auf die klassische Kommunikation und den Point of Sale – unter anderem durch Shop-in-Shops beim qualifizierten Fachhandel. Diese Miele-Shops machen das Marken- und Produkterlebnis für die Endkunden erleb- und anfassbar.

**Interaktivität und Mehrwert**

Der kundenseitige Bedarf an Vertrauen ist weniger eine Frage der Zielgruppenzugehörigkeit. Denn sowohl bei Businesskunden wie auch bei Konsumenten ist die Vertrauensbildung davon abhängig, wie und wann sich der Kunde zum angebotenen Produkt äußern und dieses kritisch bewerten kann. „Je später und ungenauer die Qualität beurteilt werden kann, desto intensiver und langfristiger muss der Vertrauensaufbau erfolgen“, sagt Till Grothus, Chef der auf Mittelstandsmarketing spezialisierten Agentur Grothus & Van Koten.

Gerade durch regelmäßige Interaktivität und themenbezogenen Dialog kann Kundenvertrauen entstehen, wie das Beispiel Procter & Gamble zeigt. Der weltweit führende Hersteller von Konsumgütern mit Marken wie Ariel, Lenor, Pringles, Pampers, Wella oder Braun sieht im direkten, vertrauensvollen Dialog mit den Kunden den Schlüssel für seinen Markt- und Markenerfolg.

Vor allem bei der Ansprache der Zielgruppe Familien und Eltern mit Babys und Kleinkindern ist Vertrauen ein entscheiden-

**Buchtipps**

→ **Reinhard K. Sprenger, „Vertrauen führt“:** Dass sich der Aufbau von Vertrauen gegenüber Mitarbeitern und Kunden rechnet und ein harter Faktor für Unternehmenserfolg ist, zeigt Sprenger in seinem praxisorientierten Buch (Verlag: Campus, Frankfurt/Main 2007, ISBN: 978-3-593-38502-0, 24,90 Euro).



→ **Niklas Luhmann, „Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität“:** Der Klassiker. Funktion, Bedingungen, Taktiken von Vertrauen analysiert der Autor aus sozialwissenschaftlichem Blickwinkel (Verlag: UTB, Stuttgart 2000, ISBN: 978-3-8252-2185-0, 12,90 Euro).



→ **Klumpp, Kubicek, Rossnagel, Schulz (Hg.), „Informationelles Vertrauen“:** Das Buch beleuchtet Themen wie Vertrauen und Sicherheit, Vertrauen ins digitale Wort, Vertrauen und Recht und Vertrauen am Markt (Verlag: Springer, Berlin/Heidelberg 2008, ISBN: 978-3-540-77669-7, 59,95 Euro).



des Thema. Um mit dieser kritischen Klientel in Dialog zu treten, verschickt das Unternehmen das Kundenmagazin „for me“, und zwar in verschiedenen Versionen passend zum Alter des Kindes. Zudem bietet Procter & Gamble auf der Internetplattform „for me“ redaktionelle Themen, informiert über neue Produkte und holt die Meinung der Zielgruppe ein. Die Kunden, die sich anmelden und registrieren, bekommen entsprechend der Entwicklungsstufe ihres Kindes Produktproben und Coupons sowie begleitende, informative Broschüren per Mailing geschickt.

### Korrekte Anrede spart Kosten

Da jedoch nur korrekte und aktuelle Adressen und die richtige Personalisierung einen dauerhaften Kundendialog möglich machen, lässt Procter & Gamble mit Addressfactory, einem Service der Deutschen Post Direkt, Adressdaten bereinigen und anreichern. Mehrere Millionen Adressen der „for me“-Datenbank und einige Hunderttausend Adressen der Pampers-Kunden wurden damit postalisch geprüft und bereinigt, genauer: die Schreibweisen von Straße, Postleitzahl und Ort kontrolliert und gegebenenfalls korrigiert. Ein Prozess, der nicht nur Retouren vermeidet und damit Kosten spart, sondern den Dialog durch korrekte Adressierung vertrauenswürdig gestaltet.

Dialog, der nicht nur von der situativen Erlebbarkeit wertiger Produkte lebt, sondern auch vom Aspekt der Langfristigkeit. „Man kann Vertrauen nicht verlangen, es will geschenkt und angenommen sein“, hat der berühmte Sozialwissenschaftler Niklas Luhmann bereits vor Jahren geschrieben, „Vertrauensbeziehungen lassen sich daher nicht durch Forderungen anbahnen, sondern nur durch Vorleistung.“ Von allzu aktionistischer Anwendung kurzfristiger „vertrauensbildender Maßnahmen“ sollten Unternehmen bei ihrem Kundendialog jedenfalls absehen. Denn nur langfristige Maßnahmen schaffen echtes, anhaltendes Vertrauen und festigen eine wirklich vertrauensvolle Kundenbeziehung. <

/DIREKT + Mehr

[www.direkt-plus.de](http://www.direkt-plus.de)

## INTERVIEW

# „UNTERNEHMERISCHER ERFOLG WIRKT VERTRAUENSFÖRDERND“

Branchenzugehörigkeit, Unternehmensgröße, Regionalität – welche Faktoren für das Entstehen von Kundenvertrauen ausschlaggebend sind, verrät Dialogmarketingprofessor Dr. Andreas Mann im Interview mit /Direkt +.

**/DIREKT +** Herr Professor Mann, genießt das klassische Mailing in Zeiten mehrkanaliger Dialogansprache einen Vertrauensvorsprung bei den Konsumenten?

**ANDREAS MANN:** Ich glaube schon. Werbebriefe sind für die Empfänger ohne große Risiken. Es gibt – anders als bei der elektronischen Kommunikation – keine Computerviren, die man sich über das Medium einfangen kann, es gibt keine Spy- oder Phishing-Problematik. Zudem ist die Briefkommunikation den Menschen wohlbekannt, was sich durchaus positiv auf das Vertrauen gegenüber dieser Kommunikationsform auswirkt.

Warum werden Werbebriefe als weniger belästigend empfunden als beispielsweise Telemarketing-Maßnahmen?

Sender und Empfänger müssen nicht, wie beim Telefonieren, zur selben Zeit zusammenkommen. Wenn ein Konsument diese synchrone Kommunikation nicht erwartet, stört sie ihn. Einen Brief dagegen kann man öffnen und lesen, wo und wann man will. So wird der Push-Charakter der Kommunikation via Werbebrief weniger stark wahrgenommen.

Was sollten Dialogmarketinganwender hinsichtlich Datentransparenz tun, um Vertrauensarbeit bei den Kunden zu leisten?

Vor allem bei der elektronischen und mobilen Kommunikation via E-Mail und SMS sollte die Notwendigkeit der Datenerhebung und Datenverarbeitung für die Empfänger nachvollziehbar sein – was ja in den meisten Fällen auch gegeben ist und kein neues Datenschutzgesetz erfordert! Darüber hinaus kann bei vertriebsbezogenen Dialogmarketingaktivitäten auch Transparenz in puncto Stand des



Professor Andreas Mann ist Leiter des SVI-Stiftungslehrstuhls für Dialogmarketing sowie des Dialog Marketing Competence Center (DMCC) an der Universität Kassel

Abwicklungsprozesses, etwa durch den Einsatz von Tracking-Systemen, für eine Reduzierung von Unsicherheiten sorgen.

Kann Vertrauen auch über die Unternehmensgröße vermittelt werden?

Ja. Unternehmensgröße dokumentiert Leistungsfähigkeit und unternehmerischen Erfolg, was wiederum vertrauensfördernd ist. Auch die Branchenzugehörigkeit kann einen Vertrauenseinfluss ausüben. So wissen wir aus einer Pilotstudie zum Vertrauen im Dienstleistungsbe- reich, die wir noch vor der Finanzkrise durchgeführt haben, dass beispielsweise die Immobilien- und Finanzdienstleistungsbranche von Privatpersonen als weniger vertrauenswürdig wahrgenommen wird als etwa die Gesundheitsbranche oder auch die Postdienstleistungsbranche. Die Deutsche Post zum Beispiel wird im Vergleich mit anderen Unternehmen grundsätzlich als besonders vertrauenswürdig angesehen. Regionalität von Unternehmen kann übrigens auch einen positiven Einfluss auf Kundenvertrauen haben.