

Vertrauen: der Anfang von allem

Bevor die Deutsche Bank mit Leistung aus Leidenschaft für sich warb, setzte sie in den Neunzigerjahren auf ein schlichtes Bekenntnis: Vertrauen ist der Anfang von allem. Das gilt nicht nur in der Finanzbranche, die im Zuge der Krise Ende des letzten Jahrzehnts enorm an Vertrauen verlor. In einer modernen, stark arbeitsteiligen Gesellschaft ist ein Leben ohne Vertrauen schlicht unmöglich. WIR-MARKEN wissen, dass das Vertrauen immer da unabdingbar ist, wo sich etwas unserer direkten eigenen Kontrolle entzieht.

Auch in der übervollen Warenwelt reduziert Vertrauen Komplexität. Vertraut ein Kunde einer Marke, erleichtert ihm das die Entscheidung für ein bestimmtes Produkt. Vertrauen kann sich auf Produktmarken beziehen oder auch auf Unternehmensmarken. Unternehmen, die das Vertrauen vieler Kunden genießen, haben daher im harten globalen Wettbewerb unschätzbare Vorteile. Traditionell genossen bekannte Markenartikel das Vertrauen der Verbraucher, standen sie doch für bekannte, oft langjährige verlässliche Qualität. Heute gelten Markenartikel längst nicht mehr per se als vertrauenswürdig.

Gute Produkte und guter Service sind demnach die Basis für Kundenvertrauen. Für fast zwei Drittel aller Kunden reicht das heute jedoch nicht mehr aus: Sie erwarten darüber hinaus Ehrlichkeit und Transparenz nach außen und Fairness nach innen. WIR-MARKEN wissen das. Galt es früher, die Marke zu schützen und dazu Unternehmensinformationen streng zu kontrollieren, zählen heute Transparenz, gesellschaftliches Engagement und nachhaltiges Wirtschaften. Ist die Reputation erst einmal beschädigt, ist es schwer, Vertrauen zurückzugewinnen. Das illustriert auf drastische Weise das Unternehmen BP.



BP: Wie man Vertrauen verspielt

Der *Focus* attestierte dem Unternehmen BP im Herbst 2010 „den Ruf eines besonders rücksichtslosen Konzerns, der Profit über den Schutz von Umwelt und Mitarbeitern stellt“. Dabei spielte das Magazin nicht nur auf die Ölkatastrophe im Golf von Mexiko an, die ein halbes Jahr zuvor durch eine Explosion auf der Ölplattform Deepwater Horizon ausgelöst worden war, sondern rief gleich auch frühere Vorfälle ins Gedächtnis, mit denen das Unternehmen Negativschlagzeilen machte: eine Explosion in einer Raffinerie in Texas, bei der 2005 15 Menschen starben, und ein Ölleck in Alaska, bei dem 2006 Millionenstrafen für eine Ölverschmutzung der Prudhoe Bay fällig wurden. Der Untergang der Deepwater Horizon stellte all das jedoch weit in den Schatten. Drei Monate lang beherrschte das Thema die Welt- und Zeitungsleser und Internetnutzer in aller Welt mit einer kontinuierlichen Flut immer neuer Negativmeldungen versorgt: Bilder verendeter Seevögel und Schildkröten; Nasa-Aufnahmen, die das ganze Ausmaß der Katastrophe zeigten; Hintergrundberichte

über unzureichende Sicherheitsvorkehrungen bei BP – und noch mehr. BP ist ein Musterbeispiel dafür, was Massenmedien und moderne Kommunikationstechnik bei einem ernstem Störfall für ein Unternehmen bedeuten. Folge war nicht allein ein Imageschaden: Der Kurs der BP-Aktie sackte in diesem Zeitraum um etwa die Hälfte. Was hätte BP anders machen können? Ein Vertrauensverlust ist bei einem solchen Vorfall nicht zu vermeiden. Was das Ganze jedoch vollends zum Desaster machte, war neben der technischen Unzulänglichkeit der Rettungsversuche die Öffentlichkeitsarbeit von BP. Der Konzern BP lieferte zwar auf seiner Web-

„Es dauert 20 Jahre, einen guten Ruf aufzubauen und fünf Minuten, ihn zu ruinieren. Wenn Sie darüber nachdenken, werden Sie die Dinge anders angehen.“

Warren Buffett, US-amerikanischer Großinvestor, Unternehmer und Mäzen



site Informationen über die Vorgänge zur Eindämmung der Ölpest, jedoch waren nur unverfängliche Bilder zu sehen, die nach Beobachteransicht kaum etwas mit der Realität der Umweltverschmutzung zu tun haben. Presseberichte dokumentierten, wie BP und Vertreter der Regierung Fotojournalisten dabei behindern, die



HERMANN H. WALA,

Keynote Speaker & Business Expert,
Autor des Bestsellers „Meine Marke“
und Gründer von Atyoursite Marketing
Kommunikation GmbH.
Der Markenexperte verfügt über
25 Jahre Erfahrung in Marketing-
Positionierungs-Strategy.

Orte zu besichtigen, an denen die Auswirkungen der Ölpest am deutlichsten zu sehen seien.

Offenbar setzt der Ölkonzern auf die traditionelle Strategie der Abschottung. Doch der Versuch, Negativ-

„Krisenkommunikation funktioniert nur, wenn sie offen, ehrlich, zu 100 Prozent wahr ist und auch eigene Betroffenheit vermittelt. Dabei haben Sie im Medienzeitalter nur einen Schuss frei.“

Dr. Rudolf Gröger, Präsident Munich Business School

meldungen zu unterdrücken, ist in einer modernen Medienlandschaft von vornherein zum Scheitern verurteilt. BP hätte besser daran getan, auf Transparenz zu setzen. Eine WIR-MARKE beherrscht die Kunst, Vertrauen wiederzugewinnen.

Trustmarks, denen Kunden vertrauen

Negativbeispiele von Unternehmen, die Vertrauen verspielen, sind schnell bei der Hand. Doch natürlich gibt es auch Vorbilder, Unternehmensmarken, die weit überdurchschnittliches Kundenvertrauen genießen. Dazu zählt ohne Zweifel Miele. Nach Erkenntnissen einer bereits zitierten *Readers' Digest*-Umfrage belegt Miele nicht nur in Deutschland in den letzten fünf Jahren kontinuierlich den Spitzenplatz der „Trusted Brands“ bei den Haushaltsgeräten, sondern gleichermaßen in Österreich, der Schweiz, Belgien, Holland und Portugal. Und selbst in den USA, dem Land der Schnellwaschmaschinen mit anachronistischem Wäschequirl, setzt auf Miele, wer es sich leisten kann. Miele steht nicht nur für Kontinuität, sondern auch für stetige Innovation. Die erste Waschmaschine, die Miele vor über 100 Jahren auf den Markt brachte, war noch „aus bestem und teuersten Eichenholz“ gefertigt. Getreu dem Firmenmotto „immer besser“ wurden die Maschinen mit jeder Generation klüger und bieten heute vollautomatische energiesparende Waschpro-

gramme für Textilien aller Empfindlichkeitsstufen. Das Unternehmen präsentiert sich stolz als „einzige weltweit verbreitete Premium-Marke für Hausgeräte“ und pflegt diesen Ruf durch exzellenten Kundendienst. Statt bei Reparaturen an externe Serviceunternehmen zu verweisen, kommt zum Mielekäufer der „Werkskundendienst“, der 2009 zum 16. Mal in Folge vom *Kundenmonitor Deutschland* zum Service-Testsieger gekürt wurde. Offensichtlich weiß man bei Miele, dass das Kundenvertrauen zu wertvoll ist, um es durch Nachlässigkeit oder Unfreundlichkeit aufs Spiel zu setzen. Und auch beim Thema „Nachhaltigkeit“ ist man wieder auf der Höhe der Zeit und gibt ausführlich Rechenschaft.

gramme für Textilien aller Empfindlichkeitsstufen. Das Unternehmen präsentiert sich stolz als „einzige weltweit verbreitete Premium-Marke für Hausgeräte“ und pflegt diesen Ruf durch exzellenten Kundendienst. Statt bei Reparaturen an externe Serviceunternehmen zu verweisen, kommt zum Mielekäufer der „Werkskundendienst“, der 2009 zum 16. Mal in Folge vom *Kundenmonitor Deutschland* zum Service-Testsieger gekürt wurde.

Offensichtlich weiß man bei Miele, dass das Kundenvertrauen zu wertvoll ist, um es durch Nachlässigkeit oder Unfreundlichkeit aufs Spiel zu setzen. Und auch beim Thema „Nachhaltigkeit“ ist man wieder auf der Höhe der Zeit und gibt ausführlich Rechenschaft.

Offensichtlich weiß man bei Miele, dass das Kundenvertrauen zu wertvoll ist, um es durch Nachlässigkeit oder Unfreundlichkeit aufs Spiel zu setzen. Und auch beim Thema „Nachhaltigkeit“ ist man wieder auf der Höhe der Zeit und gibt ausführlich Rechenschaft.

Wie Führungskräfte Vertrauen gewinnen

Echtes Vertrauen basiert auf Taten, nicht auf schönen Worten. Vertrauen lässt sich nicht einklagen, es muss erworben werden und wird vom Gegenüber nur freiwillig gewährt. Für Führungskräfte und ihre erfolgreiche WIR-MARKE bedeutet das: Vertrauen verlangt Authentizität.

Vertrauen wird gewonnen durch ...

- Einheit von Reden und Handeln
- Einhalten einmal gegebener Versprechen
- Offene und ehrliche Kommunikation

„Vertrauen ist ein fundamentaler Faktor. Unzufriedene Mitarbeiter, die kein Vertrauen zu ihrem Arbeitgeber haben, können dessen Produkte nicht so vermitteln, dass Kunden Vertrauen fassen.“

Dr. Rudolf Gröger, Präsident Munich Business School



- Geradlinigkeit und Berechenbarkeit
- Fairness und Respekt im menschlichen Umgang
- Zugeben eigener Fehler
- Zutrauen in Mitarbeiterkompetenz
- Anerkennung für Geleistetes.





VERTRAUEN VERSPIELT Der Untergang der Deepwater Horizon 2010 bedeutete für BP nicht allein ein Imageschaden: Der Kurs der BP-Aktie sank in diesem Zeitraum um etwa die Hälfte.



TRUSTED BRAND In den letzten fünf Jahren belegte Miele kontinuierlich den Spitzenplatz der „Trusted Brands“ bei den Haushaltsgeräten und genießt weit über Deutschland hinaus das Vertrauen ihrer Kunden – nicht zuletzt auch deswegen, weil das Thema „Nachhaltigkeit“ bei Miele auf der Höhe der Zeit ist.

Vertrauen wird verspielt durch ...

- schöne Worte, denen keine Taten folgen
- Nichteinhalten von Zusagen
- Verschweigen, Taktieren oder Drohen
- Sprunghaftigkeit und Richtungswechsel
- Verschleiern eigener Fehler oder das Abwälzen von Verantwortung auf andere
- Kontrollsucht und halbherzige Delegationsversuche
- stillschweigendes Tolerieren von Verstößen gegen Leitbild und Vertrauenskultur.

Wohl kaum jemand würde dem so skizzierten Verhaltenskodex widersprechen. In der Praxis ist er jedoch eine permanente Herausforderung; das weiß jeder, der im hektischen Unternehmensalltag wechselnden Ansprüchen von Mitarbeitern, Vorgesetzten und Kunden ausgesetzt ist, sich gegenüber Karrierekonkurrenten behaupten will und in Umbruchzeiten schlechte Botschaften überbringen und gute Abteilungsergebnisse vorweisen soll. Vertrauensbrüche geschehen häufig zugunsten kurzfristiger Vorteile. Doch langfristig zahlt sich Vertrauen aus: Motivierete Mitarbeiter sind durch nichts zu ersetzen, WIR-MARKEN ohne sie schlicht nicht vorstellbar.

Fazit: Vertrauen

Produktqualität allein genügt als Differenzierungsmerkmal heute nicht mehr aus. WIR-MARKEN genie-

ßen darüber hinaus das Vertrauen ihrer Kunden und achten darauf, sich dieses Vertrauen zu erhalten.

- Vertrauen knüpft ein emotionales Band zwischen Kunden und einer Marke, das eine Entscheidung zugunsten dieser Marke stark begünstigt.
- Vertrauensbildende Aspekte sind neben Produkt-

„Vertrauen ist ein fundamentaler Faktor. Unzufriedene Mitarbeiter, die kein Vertrauen zu ihrem Arbeitgeber haben, können dessen Produkte nicht so vermitteln, dass Kunden Vertrauen fassen.“

Dr. Rudolf Gröger, Präsident Munich Business School

und Servicequalität vor allem Kontinuität, Vertrautheit, Ehrlichkeit und Glaubwürdigkeit.

- Im Medienzeitalter schützt man eine Marke nicht durch restriktive Kommunikationspolitik und den Versuch, Informationen zu kontrollieren. Gefragt sind Offenheit, Transparenz und Glaubwürdigkeit.
- Nicht Fehlerlosigkeit ist entscheidend für Vertrauen, sondern die überzeugende Bewältigung von Fehlern.

von Hermann H. Wala



Weitere inspirierende Artikel dazu finden Sie in dem Buch *Meine Marke*