»To trust or not to trust« – Vertrauen ist eine harte Währung

In Zeiten wirtschaftlicher Unsicherheit, wachsender Informationsflut und künstlicher Intelligenz wird Vertrauen für Marken zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Umso wichtiger ist es, dieses dauerhaft zu verdienen und zu bestätigen.

Schon Robert Bosch meinte: »Lieber Geld verlieren als Vertrauen.« Recht hat er. Markenvertrauen ist in unsicheren Zeiten besonders wertvoll. Es ist eine Voraussetzung dafür, dass sich Kunden auf eine Marke einlassen. Und die Verunsicherung ist derzeit so groß wie lange nicht mehr. Die wirtschaftliche Situation ist angespannt, viele Menschen haben weniger Geld im Portemonnaie und Permakrisen halten uns in Atem. Wir sind umgeben von Fake News und KI-Botschaften.

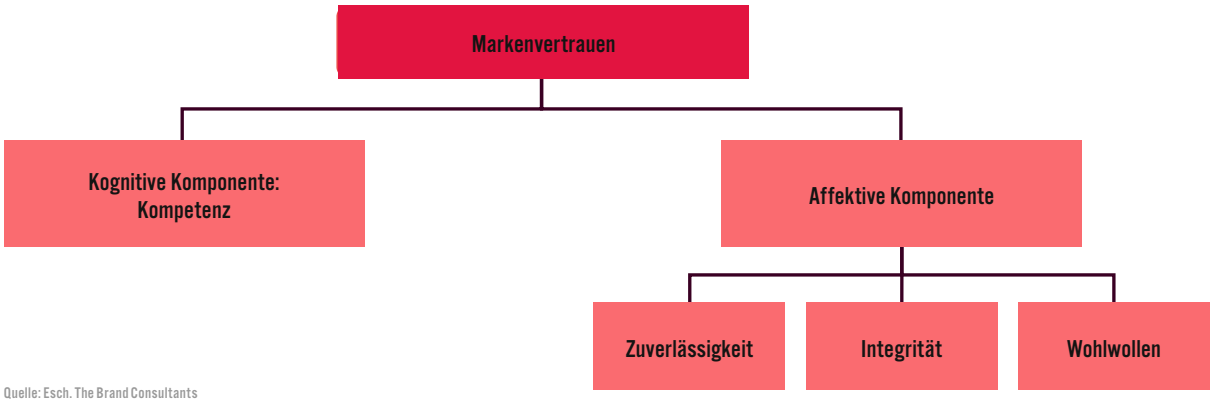
Hinzu kommt eine Informationsflut: Wir werden überschwemmt von Superlativen, Lobpreisungen und Sonderangeboten. Oft ist kaum noch auf Anhieb zu erkennen, was wahr und was falsch ist. Dies verunsichert und macht misstrauisch. Kunden fragen sich zurecht, wem sie noch trauen können. Genau hier liegt das Pfund starker Marken: Man weiß, was man bekommt.

Vertrauen als Anker für Kunden

Vertrauen wird zum zentralen Anker für Kunden. Es ist eine harte Währung. Vertraut man einer Marke, resultieren daraus auch Markenbindung und -loyalität. Doch es fällt Kunden offensichtlich zunehmend schwer, sich festzulegen. Die Markenloyalität

Foto: PT88-AdobeStock

Dimensionen des Markenvertrauens



Quelle: Esch. The Brand Consultants

sinkt seit Jahren. Im Zweifel wählen Verbraucher Handelsmarken statt Herstellermarken – vor allem dann, wenn vergleichbare Produkte günstiger sind. Die Qualität macht dann scheinbar nicht mehr den Unterschied. Das erklärt auch, warum Handelsmarken in vielen Produktbereichen erhebliche Marktanteile gewinnen konnten. Sie dominieren dort, wo bei Herstellermarken das Markenimage erodiert, weil es nicht gepflegt wird, und wo die überlegene Leistung eben nicht mehr als solche wahrgenommen wird.
Somit lässt sich diese Entwicklung auf zwei Arten erklären: Entweder ist das Vertrauen in etablierte Marken erodiert, oder es ist Handelsunternehmen gelungen, selbst ein hohes Maß an Vertrauen bei Kunden aufzubauen. Das kann etwa dadurch geschehen, dass die Stärke der Retail Brand auf die Handelsmarken ausstrahlt. Oder die Handelsmarken selbst genießen ein hohes Vertrauen – wie etwa Balea von dm.

Vertrauen muss verdient werden

Klar ist: Vertrauen entsteht nicht von selbst. Es muss über Jahre aufgebaut und immer wieder bestätigt werden. Dies gilt besonders für Marken. Kein Wunder also, dass bei der *Trusted-Brands*-Studie von *Reader's Digest* über die Jahre immer wieder dieselben Marken genannt werden – von Allianz, Bosch, Frosch bis hin zu Nivea und Persil.
Unsere Forschung zeigt, dass das Markenimage das Markenvertrauen prägt. Aber eben nicht allein. Die eigenen Erfahrungen wirken ebenfalls stark auf das Vertrauen. Das gute Gefühl, wenn ein Waschmittel die Wäsche tatsächlich gründlich und schonend wäscht. Die Sicherheit, dass ein Porsche auch im Grenzbereich eine außergewöhnlich gute Traktion bietet. Oder die Überzeugung, dass Frosta für Nachhaltigkeit und Transparenz steht – und dieses Versprechen über das gesamte Sortiment hinweg einlöst.
Liegen keine eigenen Erfahrungen vor, greifen Kunden auf Erfahrungen Dritter zurück. Sie schauen, welche Marken andere nutzen, lesen Bewertungen auf Amazon oder Google sowie Erfahrungsberichte und Erlebnisse mit Marken auf Social Media oder folgen Empfehlungen von Freunden und Verwandten. Diese Erfahrungen sind als Informationsquellen und zur Absicherung besonders wichtig. Sie schaffen einen Vertrauensbonus. Je öfter eine Marke ihr Markenversprechen durch die Leistungen für den Kunden erfüllt, umso größer wird das Vertrauen in sie. Das ist kein Selbstläufer.

Zwei Dimensionen des Markenvertrauens

Zwei Dimensionen des Markenvertrauens sind zu berücksichtigen: die affektive und die kognitive Dimension. Die affektive Komponente bezieht sich auf die Zuverlässigkeit, Integrität und das Wohlwollen einer Marke gegenüber Kunden, die kognitive Komponente auf deren Kompetenz. Markenvertrauen gründet somit auf der Überzeugung, dass eine Marke sowohl die Fähigkeit als auch die Bereitschaft besitzt, das Markenversprechen zu erfüllen.
Nestlé hat erfahren, wie es sich anfühlt, wenn Kunden die Zuverlässigkeit, Integrität und das Wohlwollen einer Marke infrage stellen. Mit dem Purpose 'The World's leading nutrition, health and wellness company' löste das Unternehmen einen Shitstorm und eine langanhaltende Markenkrise aus – mit Ansage. Zum einen, weil damit eine Erwartungshaltung geschürt wurde, die aus Sicht vieler Kritiker nicht erfüllt wurde.

Vertrauensaufbau ist eine zarte Pflanze

Quelle: Esch. The Brand Consultants

Zum anderen, weil es sich dabei nicht um einen Purpose handelt, sondern um eine Vision, also ein Zukunftsbild, wohin sich das Unternehmen entwickeln will. Setzen Marken Botschaften in die Welt, die nicht durch alle Produkte des Unternehmens erlebbar sind, kann dies Zweifel an der Integrität und dem Wohlwollen gegenüber Menschen wecken. Inzwischen hat Nestlé den Purpose in 'Good Food, Good Life' geändert. Das ist gut so. Das Unternehmen bleibt dennoch unter Beobachtung. Denn einmal verloren gegangenes Vertrauen ist nicht leicht zurückzugewinnen.

Ein anderes Beispiel ist Volkswagen. 'Dieselgate' wirkte bei VW doppelt: Es rüttelte sowohl an der Kompetenz des Fahrzeugbauers als auch an dessen Integrität. Man 'schummelt', um andere hinters Licht zu führen. Dass der Vertrauensverlust nicht noch gravierender ausfiel, dürfte daran liegen, dass die Produkte und Services von VW das erfüllt haben, was Kunden von dem Unternehmen erwarten: die sprichwörtliche Zuverlässigkeit und Qualität über alle Modellreihen hinweg.

Vertrauensaufbau ist eine zarte Pflanze

Was heißt dies nun für Unternehmen, die Marken wirksam führen und Vertrauen aufbauen wollen? Wir sehen sieben zentrale Punkte:

1. Marken müssen halten, was sie versprechen. Es klingt banal, ist aber essenziell. Viele Marken betreiben inzwischen jedoch Overpromising. Sie beziehen zu Dingen Stellung, zu denen sie besser schweigen sollten, weil sie das, was sie behaupten, nicht durchhalten können. Man weht die Flagge für LGBTQ+ und Diversity, zieht diese aber schnell wieder ein, sobald sich der Wind dreht. Wer etwas verspricht, muss den Beweis bringen, das man dahinter steht. Bei jedem Produkt, an jedem Touchpoint, zu jeder Zeit. Wenn Jean&Len 'Haarpflege ohne Gedøns' verspricht, kann sich jeder auf der Verpackung davon überzeugen, dass sie genau das auch liefern.
2. Marken müssen redlich handeln. Redlich zu handeln heißt, nicht nur gute Qualität zu liefern, sondern nachhaltig und transparent zu handeln. Das fördert Integrität und signalisiert Wohlwollen. Nun ist es so, dass gerade starken Marken redliches Verhalten zugeschrieben wird. Bei der Frage nach nachhaltigen Marken nennen viele Kunden beispielweise aus Mangel an nachhaltig positionierten Marken stattdessen starke Marken wie VW oder Miele. Allerdings wird künftig hier mehr gefordert werden. Frosta macht vor, wie das funktionieren kann. Die Marke schafft Transparenz über die komplette Wertschöpfungskette und verbindet diese mit konkreten Nachhaltigkeitsmaßnahmen. Bei der Marke Frosch ist dies nicht anders. Wir glauben daher, dass redliches Handeln zum Pflichtprogramm für jede gute Marke werden wird.
3. Marken müssen den Kern ihrer Leistung dauerhaft beweisen. Nicht einmal, nicht zweimal, sondern immer und immer wieder – und bei jedem Produkt. Bei der Inflation der Produkte, die unter einer Marke geführt werden, ist dies nicht leicht. Wenn bei Miele die Waschmaschine sinnbildlich für die Zuverlässigkeit, Robustheit und herausragende Qualität steht, muss dieser Anspruch für den Staubsauger genauso gelten. Sonst wird der Kern der Leistung nicht über das gesamte Sortiment eingelöst. Das mindert die Wahrnehmung der Kompetenz.
4. Marken müssen durch Innovationen und laufende Verbesserungen ihre Kompetenz beweisen. Der Kompetenznachweis bedarf ständiger Auffrischung. Der Rhythmus zwischen bewährten Produkten, die eine treue Kundschaft haben, und Innovationen, um neue Kunden anzuziehen, ist

Fotos: Urban Zintel

dabei entscheidend. Innovationen ziehen Menschen an, die immer auf der Suche nach etwas Neuem und experimentierfreudig sind. Das sind auch Konsumenten, die gerne über ihre Erfahrung mit neuen Produkten berichten und somit für andere Vertrauenssignale senden. Sie sind zwar nicht immer die treuesten Kunden, wohl aber diejenigen, die im direkten Austausch oder über Social Media die Marke verbreiten. Gillette und Ariel zeigen, wie es gehen kann. Mit einem ausgeklügelten System stellen sie immer wieder Fortschritte in den Vordergrund und kommunizieren diese. Der Fokus liegt auf dem Neuen, weil es anzieht und die wahrgenommene Kompetenz der Marke verstärkt.

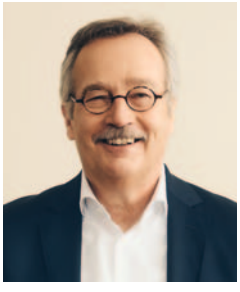
5. Marken dürfen Wachstum nicht über Vertrauen stellen. Gerade bei starken Marken ist es leicht, Wachstum zu forcieren. Am einfachsten über die Dehnung der Marke in neue Kategorien. So einfach und doch so gefährlich. Deswegen wird zu Recht von der Gefährdungs- und der Todeszone bei Markendehnungen gesprochen. Manche Marken sind schon mit einem Bein mitten in der Gefährdungszone. Hinzu kommt: Zu viele Produkte unter einer Marke verwässern das Image. Nivea hat 450 Produkte. Während früher die Blockbildung im Regal durch markenspezifische Merkmale, etwa die Farben Blau und Weiß, gestützt wurde, bleibt heute nur noch das runde Logo als Erkennungssignal übrig. Der Block verliert an Wirkkraft.
6. Marken dürfen nicht von Dritten abhängig werden. Manche Marken hängen geradezu am Tropf von externen Akteuren. Das ist Ausdruck von Schwäche, nicht von Stärke. Influencer verkünden die Botschaft einer Marke, bis möglicherweise die nächste kommt, die mehr bezahlt. Oder sie stellen ihre Personenmarke parallel für viele Marken zur Verfügung – teilweise Marken, die wenig miteinander gemein haben. Das kann man machen. Aber wenn Marken sich abhängig von der Kompetenz und Integrität Dritter machen, kann dies gefährlich werden. Adidas hat mit Kayne West genau diese Erfahrung gemacht.
7. Konsistenz stärkt Vertrauen. Es ist wie mit Menschen. Wer immer mit anderen Ideen, Meinungen und einem anderen Auftreten daherkommt, wirkt wenig glaubwürdig. Das hilft nicht dabei, einer solchen Person zu vertrauen. Bei Marken ist es nicht anders. Wenn eines aus der *Trusted-Brands*-Studie klar hervorgeht, dann das: Es sind durchgängig Marken, die ihr Markenkapital kontinuierlich aufgebaut haben – und denen man deshalb vertraut.

> *Einmal verdientes Vertrauen muss immer wieder durch das Verhalten einer Marke bestätigt werden. Auf der Kundenreise, bei jedem einzelnen Kontaktpunkt und durch die Produkte und Leistungen.*
>
> **Dr. Dennis Esch, Esch. The Brand Consultants**

Verdientes Vertrauen dauerhaft bestätigen

Einmal verdientes Vertrauen muss immer und immer wieder durch das Verhalten einer Marke bestätigt werden. Auf der Kundenreise, bei jedem einzelnen Kontaktpunkt und durch die Produkte und Leistungen. Das konsistente Erleben stärkt das Vertrauen in Marken. Wer dies nicht berücksichtigt und entsprechend handelt, nimmt sehenden Auges einen schleichenden Vertrauensverlust in Kauf. Davor sind auch große Marken nicht gefeit, wenn Manager die genannten Punkte aus den Augen verlieren. Mittelfristig beeinträchtigt dies das profitable Wachstum der Marke. ■

Dr. Dennis Esch, Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch



■ **Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch ist Gründer und Geschäftsführer von Esch. The Brand Consultants GmbH.**

■ **Dr. Dennis Esch ist Geschäftsführer von Esch. The Brand Consultants GmbH.**