

Wem die Kunden trauen

Einzelhandel: Wer nur die Zufriedenheit seiner Klientel misst, tut nicht genug. Eine weit härtere Währung ist Vertrauen, doch das muss erst erarbeitet werden. Eine Studie zeigt, welche Ketten das meiste Vertrauen genießen – und wen selbst die eigenen Kunden nicht für integer halten.

Von Volker Dobler

Mit der Schlagzeile „Illegaler Gen-Reis bei Aldi Nord gefunden“ machte Greenpeace im Jahr 2006 einen Lebensmittelkandal publik, der den Ruf des Discounters leicht hätte beschädigen können. Die Umweltschutzorganisation hatte festgestellt, dass Aldi-Reis mit nicht für den Verzehr zugelassenem, gentechnisch verändertem Reis verunreinigt war. Viel passierte jedoch nicht: Nach einer kurzen Welle der Empörung kauften die Kunden wieder wie gewohnt bei Aldi ein.

Eine weit heftigere Reaktion hatte dagegen ein Jahr zuvor der Fleischskandal bei der Supermarktkette Real ausgelöst, wo Mitarbeiter Hackfleisch nach Ablauf des Haltbarkeitsdatums umetikettiert und wieder zum Verkauf angeboten hatten. Innerhalb weniger Tage war das Geschäft bei Real massiv eingebrochen. Die Kunden waren ausgeblieben und hatten eine der größten Einzelhandelsketten Deutschlands mit Kaufverweigerung bestraft.

Zwei Lebensmittelkandale – zwei völlig verschiedene Verbraucherreaktionen. Der Unterschied liegt in einem Wert, dem Unternehmen oft zu wenig Aufmerksamkeit schenken: dem Vertrauen ihrer Kunden. So besitzt Aldi neben einem professionellen und konsequenten Krisenmanagement auch einen überdurchschnittlich hohen Vertrauensvorschuss bei den Verbrauchern, der dem drohenden Reisskandal die Spitze nahm. Grundsätzlich zufrieden sind auch die Kunden von Konkurrent Real. Doch in Krisensituationen fehlt ihnen der entscheidende Haltefaktor, sprich: ein tiefes Vertrauen in Qualität und Verlässlichkeit ihres Lieblingssupermarktes.

Was unterscheidet nun Vertrauen von Zufriedenheit? Manche Unternehmen glauben, dass sie es hier mit zwei synonymen Begriffen zu tun haben, und messen deshalb oft nur die Zufriedenheit ihrer Kunden. Hätten Aldi Nord und Real dies kurz vor den Lebensmittelkandalen getan, so wären ihnen vermutlich sehr ähnliche Werte präsentiert worden. In Zeiten reiner Bedarfserfüllung – wenn Verbraucher ihre Erwartungen erfüllt sehen – sind die Kunden in der Regel zufrieden. Aus ihrer Sicht gibt es keinen Grund, warum sie ihren Einkauf nicht bei dem gewählten Handelsunternehmen erledigen sollten.

Tritt aber eine Krise ein, kann die Zufriedenheit schlagartig abnehmen. Stamm- wie Gelegenheitskunden lehnen das Unternehmen plötzlich ab; es kommt zu einem starken Umsatzeinbruch. Dagegen schützen hohe Vertrauenswerte bei der Kundschaft. Wem es gelingt, sich diese zu erarbeiten, den werden sie in Krisen und Skandalen wie eine Schutzschicht vor den schlimmsten wirtschaftlichen Folgen bewahren.

Die Frage, wie sehr Verbraucher verschiedenen Handelsunternehmen vertrauen, stand auch im Mittelpunkt einer Studie der Unternehmensberatung Gruppe Nymphenburg Consult in Zusammenarbeit mit ihren internationalen Partnern der Ebeltoft Group. Die Studie fand im Frühjahr 2009 in insgesamt elf europäischen und amerikanischen Ländern statt: Deutschland, Dänemark, Frankreich, Großbritannien, Italien, Norwegen, Schweden, Spanien, Brasilien, Kanada, USA. Dabei bewerteten 300 Kunden und Nichtkunden der letzten zwölf

Monate jeweils 20 ausgewählte Handelsunternehmen in national repräsentativen Online-Panels. Das Ergebnis ist eine Evaluierung des weltweiten Verbrauchervertrauens, die sowohl Vergleiche zwischen einzelnen Ländern als auch zwischen unterschiedlichen Handelstypen wie Baumärkten, Möbelhäusern oder Drogerien erlaubt.

In Deutschland untersuchten wir 20 Handelsunternehmen aus sieben Branchen, darunter Einzelhandel (Aldi, Edeka, Lidl, Real, Rewe), Baumärkte (Hagebau, Obi, Praktiker), Bekleidung und Accessoires (C&A, Deichmann, H&M, Kik), Parfümerien/Drogeriemärkte (Douglas, Rossmann, Schlecker), Möbelhäuser (Ikea, XXXLutz) sowie die Unternehmen Karstadt, Media Markt und Toys 'R' Us.

Das der Untersuchung zugrunde liegende Vertrauensmodell beruht vor allem auf den Forschungsarbeiten der US-Professoren David Gefen und Detmar Straub, die sich 2004 in einem Beitrag für das Managementjournal „Omega“ mit dem Vertrauen von Kunden beim Online-Shopping beschäftigten. Dieses Modell stellt das Vertrauen in Unternehmen auf die Säulen „Kompetenz“, „Integrität“ und „Herzlichkeit“.

Was baut auf, was zerstört?

Für die Studie bewerteten die befragten Kunden insgesamt acht Aussagen zu den untersuchten Unternehmen. Bei der Analyse zeigte sich, dass die Vertrauensfrage von zwei Seiten betrachtet werden kann. Die erste lautet: Was baut Vertrauen auf? Und die zweite: Was zerstört Vertrauen?

Einige Aussagen messen überdurchschnittlich stark den Aufbau von Vertrauen, andere zeigen an, wo Vertrauen zerstört wurde oder zumindest deutlich geschwunden ist. Kreuzt man diese beiden Dimensionen, so erhält man eine Vier-Felder-Matrix (siehe Grafik Seite 5). Darin unterscheiden wir elementare Kriterien („Hygienefaktoren“), Kriterien mit überdurchschnittlich hohem Einfluss auf das Vertrauen („Treiber“), ergänzende Kriterien („Zugaben“) und sekundäre Kriterien („Nachrangige Faktoren“).

Im Feld „Hygienefaktoren“ befinden sich jene Aussagen, die – wenn sie verneint werden – einen überdurchschnittlich hohen Vertrauensverlust oder gar die Zerstörung von Kundenvertrauen anzeigen: „Es ist ein gut etabliertes Geschäft“ und „Es ist ein kompetentes und gut organisiertes Geschäft“. Eine hohe Zustimmung zu diesen Aussagen kann dagegen den Aufbau von Vertrauen kaum beeinflussen, selbst wenn sie weit über dem Durchschnitt liegt. Hier finden wir Kriterien, die das Unternehmen unbedingt erfüllen muss, will es vorhandenes Kundenvertrauen nicht verlieren.

KOMPAKT

Die Studie: In elf Ländern Europas und Amerikas ermittelten die Konsumentenforscher der Gruppe Nymphenburg Consult, inwieweit Kunden 20 nationalen Einzelhandelsketten vertrauen. Dabei fanden sie vier Kriterienklassen, die Vertrauen entweder aufbauen oder zerstören können: Hygienefaktoren, Treiber, Zugaben und nachrangige Faktoren.

Gewinner und Verlierer: Deutsche Verbraucher halten Douglas, Ikea, Rossmann, Aldi und C&A für besonders glaubwürdig und integer, während sie Schlecker, Kik, XXXLutz, Lidl und Praktiker am unteren Ende der Vertrauensskala einordnen.

Vertrauen vs. Zufriedenheit: Zufriedene Kunden zu haben ist erfreulich – aber wenn das Unternehmen in eine Krise gerät, können sie in kürzester Zeit verschwunden sein. Nur echte Verbundenheit und tiefes Vertrauen in eine Handelskette garantieren, dass Käufer ihr treu bleiben. Dafür muss sie Vertrauen regelmäßig messen und die wahren Bedürfnisse ihrer Kunden verstehen.

Ein Geschäft muss also etabliert und auf seinem Gebiet kompetent sein, um nicht sofort Vertrauen zu verspielen.

Im Gegensatz dazu haben die Aussagen „Es ist ein zuverlässiges Geschäft, und ich bin ganz selten enttäuscht“ sowie „Es ist ehrlich und hält immer seine Versprechen“ einen überdurchschnittlich hohen positiven Einfluss auf das Vertrauen der Kunden; entsprechend wirkt sich eine schlechte Performance überdurchschnittlich negativ aus. Wir zählen diese beiden Aspekte daher zu den „Treibern“.

VOLKER DOBLER

ist Director Client Service Research bei der Unternehmensberatung Gruppe Nymphenburg Consult in München, die sich auf die Erforschung von Konsumentenverhalten spezialisiert hat.

Als „Zugaben“ bezeichnen wir Kriterien, die kaum negative Auswirkungen auf den Vertrauenswert haben, diesen aber durchaus positiv beeinflussen können. Typisch dafür sind die Sätze „Das Geschäft gibt sich die allergrößte Mühe, dem Kunden das Beste zu bieten“ und „Die Mitarbeiter sind professionell und besonders qualifiziert“.

Im Feld „Nachrangige Faktoren“ schließlich finden sich Kundenaussagen, die sich weder positiv noch negativ auf den Vertrauenswert auswirken. Die Sätze „Ich würde das Geschäft vermissen, wenn es weg wäre“ und „Es hat gute Preise, man bekommt etwas für sein Geld“ scheinen also – auf alle untersuchten Länder und Branchen bezogen – unerheblich für Unternehmen zu sein, die das Vertrauen ihrer Kunden gewinnen oder stärken möchten. Doch nicht in allen untersuchten Ländern und Handelskategorien sind diese Aussagen tatsächlich nachrangig. Fragten wir die Studienteilnehmer gezielt nach Discountern, so verschob sich die Aussage „Es hat gute Preise, man bekommt etwas für sein Geld“ vom Feld „Nachrangige Faktoren“ ins Feld „Hygienefaktoren“ – wer hier als Discounter schlecht abschneidet, muss sich also nicht wundern, wenn ihm die Kunden davonlaufen.

Auch sind die einzelnen Aussagen nicht in allen untersuchten Ländern gleich positioniert. So liegt der Satz „Das Geschäft gibt sich die allergrößte Mühe, dem Kunden das Beste zu bieten“ in Deutschland nicht im Feld „Zugaben“, sondern ist ganz offensichtlich ein „Treiber“. Dies zeigt, dass das Thema Einkaufen hierzulande wesentlich emotionaler besetzt ist als in anderen Ländern – Deutsche bauen eine stärkere Bindung zu ihren Stammgeschäften auf.

In einem weiteren Auswertungsschritt verdichteten wir die Aussagen zu einem einzigen Vertrauenswertindex. Damit haben wir einen Key Performance Indicator geschaffen, der in bestehende Studien einfach integriert werden kann. Er ist sehr gut für einen Einsatz als Referenzwert geeignet und erlaubt den unkomplizierten Vergleich zwischen Ländern oder über einen Zeitverlauf. Die nachfolgenden Rankings und Ergebnisse basieren auf diesem Vertrauenswertindex.

Platz eins geht an Douglas

Sowohl bei den Gewinnern als auch bei den Verlierern des Rankings für Deutschland zeigt sich eine bunte Mischung von Unternehmen aus den unterschiedlichsten Branchen. Als Unternehmen mit den höchsten Vertrauenswerten kristallisierte sich die Parfümeriekette Douglas heraus, gefolgt von Ikea, Rossmann, Aldi (Nord und Süd) und C&A auf den Plätzen zwei bis fünf. Am unrühmlichen

Ende der Rangliste landete dagegen Schlecker knapp hinter Kik, XXXLutz, Lidl und Praktiker.

Was unterscheidet nun die Tops und die Flops, die oft direkte Konkurrenten sind? Beispielhaft lässt sich dies an den Drogeriemärkten Rossmann (Platz 3) und Schlecker (Platz 20) zeigen: Rossmann punktet bei Kunden mit einer hellen, freundlichen Atmosphäre, während Schlecker-Märkte eng, verstellt und klein wirken. Dass Mitarbeiter bei Schlecker hauptsächlich in ihrer Rolle als Kassierer auftreten und kaum Beratung anbieten, verstärkt den Kontrast zu Rossmann-Mitarbeitern, die als hilfsbereit und kundenfreundlich wahrgenommen werden. Selbst die angeblich so günstigen Preise bei Schlecker sind – verglichen mit denen bei Rossmann – gar nicht so niedrig, wie Preisvergleiche gezeigt haben. Dazu kommen immer wieder Negativberichte in den Medien über schlechte Arbeitsbedingungen und Überwachung der Mitarbeiter bei Schlecker.

Eine ähnliche Kluft im Verbrauchervertrauen zeigt sich auch zwischen den Discountern Aldi (Platz 4) und Lidl (Platz 17). Die ältere und daher etabliertere Kette Aldi hat mittlerweile einen wahren Kultstatus bei ihren Kunden erreicht. Diese erwarten hochwertige Angebote zu einem günstigen Preis, was Aldi auch zuverlässig erfüllt. Lidl hingegen kann sich nur schwer mit einem klaren Image positionieren und hatte ähnlich wie Schlecker Schwierigkeiten, die das Kundenvertrauen in das Unternehmen untergruben. So waren Sonderangebote wettbewerbswidrig bereits nach wenigen Stunden ausverkauft, und der Spitzelskandal im Jahr 2008 beschäftigte die Medien wochenlang.

Besonders erwähnenswert ist auch das Unternehmen, das es in Deutschland auf Platz zwei geschafft hat: Ikea. In zehn der elf untersuchten Länder ist der Einrichtungskonzern unter den Top drei vertreten. Nur in den USA, wo das Unternehmen beim Markteintritt handwerkliche Fehler machte, ist das Vertrauen der Kunden nicht ganz so groß. Eine Erklärung für die zehn Topplatzierungen ist die konsequente Ausrichtung Ikeas auf die Bedürfnisse der Kunden, etwa Kinderbetreuung, dreimonatige Umtauschgarantie und langfristig nachkaufbare Produkte.

Wo bleibt die Integrität?

Wie bereits erwähnt, setzt sich unser Vertrauenswert aus drei Dimensionen zusammen: der (Fach-) Kompetenz der Mitarbeiter, der Integrität des Unternehmens und der Herzlichkeit, mit der es gelingt, Käufern wie Nichtkäufern ein Wir-Gefühl zu vermitteln. Bricht man die Umfrageergebnisse auf diese drei Dimensionen herunter, so zeigt sich,

Wie Vertrauen entsteht – und wieder zerbricht

Die vier Dimensionen des Vertrauens, das Kunden in Unternehmen setzen, fasst diese Vier-Felder-Matrix zusammen. Gemessen werden sie anhand von Aussagen zu Einzelhandelsketten, denen die Teilnehmer der Umfrage – jeweils 300 Kunden und Nichtkunden aus elf Ländern – zustimmen oder die sie ablehnen mussten. Die Größe des Kreises entspricht der Prozentzahl der Befragten, die die Aussage bejahten. Folgenden vier Dimensionen ließen sich

die Aussagen zuordnen: „Hygienefaktoren“ sind Kriterien, die erfüllt sein müssen, damit ein Unternehmen vorhandenes Vertrauen nicht verliert. „Treiber“ können Vertrauen schaffen, doch fehlen sie, zerstören sie das Vertrauensverhältnis ebenso schnell wieder. „Zugaben“ beeinflussen den Vertrauenswert positiv, können ihn aber nicht gravierend schädigen, wenn sie fehlen. „Nachrangige Faktoren“ schließlich wirken sich weder positiv noch negativ aus.



dass manche Unternehmen in einer der Dimensionen schlecht abschneiden und somit einen besseren Vertrauenswert verpassen. Gute Vertrauenswerte lassen sich am ehesten erreichen, wenn alle drei Dimensionen gleichermaßen gut bewertet werden. Als Beispiel sei Media Markt genannt, den Kunden als nicht integer wahrnehmen, was unter anderem mit den aggressiven Werbeversprechen des Elektronikhändlers und gleichzeitig mangelnder Bevorratung von Sonderangeboten zu tun hat.

Ein weiterer wichtiger Aspekt in unserer Studie war die Analyse von Käufern und Nichtkäufern

(also potenziellen Neukunden). Wir untersuchten bewusst beide Zielgruppen, was bei der Auswertung der Daten von Rewe und Edeka zu verblüffenden Ergebnissen führte: Betrachtet man die Vertrauenswerte für beide Unternehmen insgesamt, so schneiden beide sehr ähnlich ab. Vergleicht man aber Käufer und Nichtkäufer, so zeigt sich, dass Edeka bei seinen Kunden hohes Vertrauen genießt, bei Nichtkunden jedoch nur unterdurchschnittlich abschneidet. Bei Rewe hingegen ist es genau umgekehrt: Die Vertrauenswerte seiner eigenen Kunden sind niedriger als die der Nichtkunden.

Eine Erklärung dafür ist, dass Rewe erst seit wenigen Jahren als Marke auftritt und davor unter vielen Namen wie HL oder Minimal bekannt war. Zum Zeitpunkt der Integration steckte das Unternehmen viel Geld in die Markenkommunikation, was möglicherweise zu einem anhaltenden Vertrauensvorschuss bei Nichtkunden geführt hat.

Wichtig ist diese Unterscheidung zwischen den Vertrauenswerten von Käufern und Nichtkäufern bei der strategischen Entscheidung, ob sich ein Unternehmen bei seinen Aktivitäten eher auf Bestandskunden konzentriert oder alle Kraft in die Neukundengewinnung steckt.

Fazit

Vertrauen wird sich in den kommenden Jahren zu einem entscheidenden Differenzierungsmerkmal im Handel entwickeln. Das schließen wir aus der hohen Zahl von Anfragen zu diesem Thema, die uns von Unternehmen erreichen. Viele von ihnen haben festgestellt: Nur die Zufriedenheit der Kunden zu messen reicht nicht mehr aus, um sich vom Wettbewerb zu unterscheiden. Sie brauchen einen neuen, tiefer gehenden Indikator, der über kurzfristiges Zufriedenheitsdenken hinausgeht.

Kundenvertrauen ist der Wert, der diese neue Funktion übernehmen kann. Langfristig werden nur solche Unternehmen bei Verbrauchern punkten, die in vertrauensbildende Maßnahmen investieren und deren Wirkung regelmäßig überprüfen. Vertrauen muss ein wichtiger Bestandteil der Unternehmensführung werden – auch weil es helfen kann, Krisenzeiten besser zu überstehen. ■

SERVICE

LITERATUR

GERBER, A.: *Vertrauen im Online-Handel. Evaluation von Vertrauen in elektronischen Märkten*, Vdm Verlag Dr. Müller 2007.

Weiterführende Informationen finden Sie im Internet unter der Rubrik „Mehr zum Thema“:
www.harvardbusinessmanager.de/heft/2009-9.html

KONTAKT

v.dobler@nymphenburg.de

Jetzt 3 x das Wissen der Besten testen, 35 % sparen, Geschenk sichern!



Lieferung ohne iPod.

Klangstarker Sinus-Soundtube

Idealer Anschluss für Ihre Lieblingsmusik:

- Lautsprecher für iPods und MP3-Player
- mit Autoscan-Radio
- Maße: ca. 18,5 x 4,8 x 4,8 cm



Madison-MP3-Player

Allroundtalent mit 1-GB-Speicher:

- auch als Diktiergerät verwendbar
- inkl. Batterie, Ohrhörer und USB-Kabel
- Maße: ca. 95 x 32 x 22 mm.

Gratis zur Wahl!



Ihre Testvorteile

- Kein Risiko: nach dem Test jederzeit kündbar.
- 35 % Ersparnis gegenüber dem Einzelkauf.
- Bequeme Lieferung frei Haus – sicher verpackt.
- Gratis: ein attraktives Geschenk Ihrer Wahl.

Gleich bestellen:

- Einfach Karte ausfüllen und abschicken.

■ Telefon: **018 02/66 44 89**

(6 Ct/Anruf aus dem dt. Festnetz; abweichende Preise für Mobilfunk)

- Online: www.harvardbusinessmanager.de/test

Bitte nennen Sie die Aktionsnummer: HB09-009

Harvard Businessmanager erscheint in der manager magazin Verlagsgesellschaft mbH, Dovenfleet 5, 20457 Hamburg. Geschäftsführer: Ove Saffo. Sitz und Registergericht Hamburg HRB 16 123.

Bitte hier abtrennen!

Ja, ich möchte 35 % sparen und mein Geschenk!

Für 3 Ausgaben Harvard Businessmanager zahle ich nur € 25,- statt € 38,40 und spare € 13,40. Als Dankeschön erhalte ich ein Geschenk meiner Wahl.

Als Dankeschön wähle ich folgendes Geschenk: (Bitte 1x ankreuzen)

Sinus-Soundtube (2214)

Madison-MP3-Player (2144)

Name, Vorname

Firma

Straße, Hausnummer

PLZ

Ort

Telefon (Bitte für eventuelle Rückfragen angeben.)

E-Mail (Bitte für eventuelle Rückfragen angeben.)

! Ja, ich möchte auch von weiteren Vorteilen profitieren. Deshalb bin ich damit einverstanden, dass die SPIEGEL-Gruppe mich künftig per Telefon und/oder E-Mail über interessante Angebote und Aktionen informiert.

Ich zahle bequem und bargeldlos per Bankeinzug.

BLZ Kontonummer

Geldinstitut, Ort

Wenn mich Ihr Angebot überzeugt, beziehe ich Harvard Businessmanager nach dem Test monatlich frei Haus zum Vorzugspreis von nur € 11,65 statt € 12,80 (inkl. MwSt./Inland). Andernfalls melde ich mich innerhalb von 10 Tagen nach Erhalt der dritten Ausgabe. Der Bezug ist jederzeit zur übernächsten Ausgabe kündbar. Das Geschenk erhalte ich nach Eingang der Zahlung. Lieferung, solange der Vorrat reicht.

Datum

X
Unterschrift

Portofrei
abschicken oder
faxen 040/
3007-857085

Antwort

manager magazin
Kunden-Service
20637 Hamburg

**Karte ausfüllen, abtrennen und abschicken
oder per Fax an: 040/30 07-85 70 85 oder per Telefon: 018 02/66 44 89**

6 Ct/Anruf aus dem dt. Festnetz; abweichende Preise für Mobilfunk. Bitte nennen Sie die Aktionsnummer: HB09-009

HB09-009