



Vertrauen priorisieren und Kundentreue stärken.

Ein grundlegender Leitfaden für die Führungsebene.



Warum der Aufbau von Vertrauen die wichtigste Aufgabe der Führungsebene sein könnte.



Fast die Hälfte aller Kunden hat generell das Vertrauen in Unternehmen verloren. Viele kaufen nicht mehr bei Unternehmen, denen sie nicht vertrauen. Um sie zurückzugewinnen, müssen Führungskräfte neue Wege finden, um wieder Vertrauen zu schaffen – insbesondere online. So können Sie ansetzen:

Kunden vertrauen Ihnen möglicherweise weniger, als Sie annehmen. Die PR-Firma Edelman stellt im Rahmen ihrer jüngsten globalen Umfrage fest, dass nur 61 % der Verbraucher weltweit Unternehmen vertrauen.¹ Zwar lagen sie damit immer noch vor Behörden (52 %), doch die Vertrauenslücke ist enorm – und hat gravierende Auswirkungen.

Für Führungskräfte bedeutet Vertrauen Umsatz. 75 % der Führungskräfte gaben in einer aktuellen, globalen Adobe-Studie an, Vertrauen als Aspekt ihrer finanziellen Performance zu messen.² Auf Kundenseite wirkt sich Vertrauen auf das Kaufverhalten aus. 55 % der befragten Verbraucher gaben an, nach einem Vertrauensbruch nicht mehr beim betreffenden Unternehmen kaufen zu wollen. Selbst wenn Kunden ihren Worten nicht immer Taten folgen lassen, stellt dies ein reales Risiko dar.

¹ 2022 Edelman Trust Barometer.

² Zwischen dem 25. Januar und 9. Februar 2022 befragte Adobe 12.066 Verbraucher und 2.031 Führungskräfte aus 15 Ländern (USA, Indien, Japan, Singapur, Malaysia, Thailand, Deutschland, Vereinigtes Königreich, Frankreich, Niederlande, Belgien, Australien, Dänemark, Schweden und Neuseeland), um ihre Sicht zum Thema Vertrauen in der digitalen Wirtschaft in Erfahrung zu bringen.

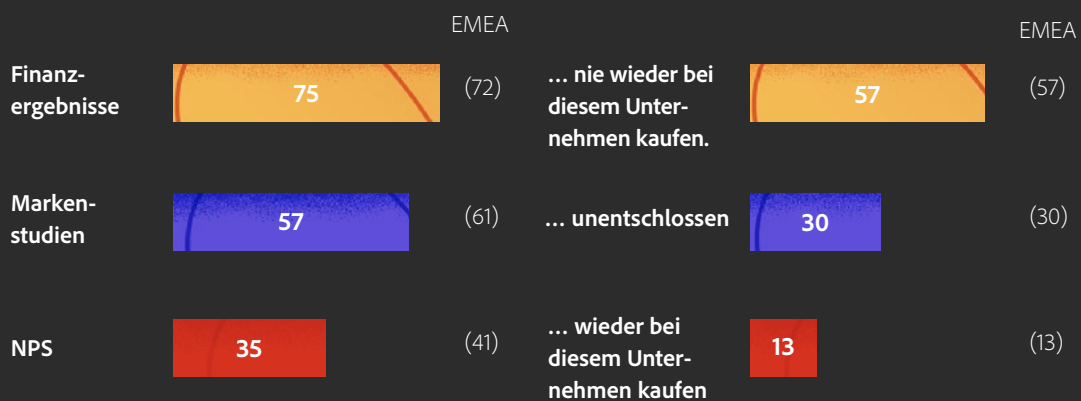
Für die Führungsebene bedeutet Vertrauen Umsatz, auf Kundenseite wirkt es sich aufs Kaufverhalten aus. Angaben in Prozent.

Führungskräfte

Wie misst Ihr Unternehmen Vertrauen?¹

Kunden

Wenn ein Unternehmen einmal mein Vertrauen missbraucht hat, werde ich ...²



Globale Adobe-Umfrage von 2022 zum Thema Vertrauen EMEA - Deutschland, Vereinigtes Königreich, Frankreich, Niederlande, Belgien, Dänemark, Schweden

1) n=2.031, Auswahl aus 6 Antworten

2) n=20.066, zusammengefasste Antworten auf Basis von 5-Punkte-Antwortskala

Kundenvertrauen zu gewinnen, war noch nie leicht. COVID-19 hat die Situation noch erschwert. 75 % der Führungskräfte weltweit (69 % aus dem EMEA-Raum)³ empfanden es während der Pandemie als noch schwieriger, Kundenvertrauen zu gewinnen und aufrechtzuerhalten.

Allerdings kommt hier ein noch gewichtigerer Aspekt zum Tragen, der beeinflusst, wie Kundenvertrauen heute aufgebaut wird. In der Vergangenheit konnten Unternehmen das Kundenvertrauen gewinnen, indem sie Produkte und Services entwickelten, die Verbraucher wollten. In der digitalen Wirtschaft haben sich die Spielregeln

geändert. Der globale E-Commerce erreicht Schätzungen zufolge in Kürze ein Volumen von 5 Billionen US-Dollar.⁴ Unzählige kleine und mittlere Unternehmen nutzen Online-Marktplätze wie Alibaba, Amazon, eBay, Flipkart und Rakuten für den Vertrieb ihrer Produkte.⁵ Jedes Unternehmen, ob groß oder klein, interagiert heute mit Kunden digital über Websites, E-Mails, SMS oder Social Media. All diese Interaktionen haben Einfluss auf das Kundenvertrauen. „Vertrauen kann über sämtliche Erlebnisse und Touchpoints gewonnen und verloren werden“, so Alvaro del Pozo, VP of International Marketing bei Adobe.

³ EMEA = Deutschland, Vereinigtes Königreich, Frankreich, Niederlande, Belgien, Dänemark, Schweden.

⁴ Statista, „E-commerce worldwide - statistics & facts“, Februar 2022

⁵ McKinsey Global Institute: „Digital globalization: The new era of global flows“

Wieso verlieren Kunden das Vertrauen in Ihr Unternehmen?



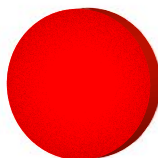
Um nachzuvollziehen, wie Kunden Vertrauen in der digitalen Wirtschaft aufbauen, hat Adobe mit dem Global Marketing Leadership-Experten und früheren McKinsey-Partner Thomas Barta zusammengearbeitet. Bei seinen ausführlichen Analysen zum Thema haben sich drei wichtige Faktoren für die Vertrauensbildung im Online-Bereich herauskristallisiert:

In der digitalen Wirtschaft das Vertrauen von Kunden gewinnen.



Wert

Produkte/Dienstleistungen bieten ein besseres Preis-Leistungs-Verhältnis.



Zuverlässigkeit

Das Käuferlebnis ist inspirierend und liefert zum richtigen Zeitpunkt relevante/personalisierte Informationen.



Erlebnis

Kunden vertrauen darauf, dass ihre Daten geschützt sind. Kunden können wählen, wie ihre Daten genutzt werden.

Quelle: Thomas Barta

Unternehmen verlieren das Vertrauen ihrer Kunden oft aus den folgenden Gründen:

Anderswo ist der Wert größer.

Vertrauenswürdige Marken wie PayPal, Sony und Adidas bieten Produkte, die begeistern. Die Messlatte liegt hoch. Apple etwa erntete für sein neues iPhone 13 ziemlich durchwachsene Kritiken. ZDNet bezeichnete es als „eher enttäuschend“. Bloomberg hielt es gar für das „wahrscheinlich schwächste Upgrade bisher“. Selbst die technisch anspruchsvollste Version des populärsten Smartphones der Welt hatte Schwierigkeiten, von sich reden zu machen. Für Kunden sind großartige Produkte zu günstigen Preisen selbstverständlich geworden.

Anderswo ist das Erlebnis besser.

Wir sind alle zu Experten für Online-Erlebnisse geworden. In einer Welt, in der wir bei Amazon jederzeit alles kaufen und bei Disney+ rund um die Uhr unsere Lieblingsserien streamen können, haben Verbraucher online gute ebenso wie schlechte Beispiele erlebt. Kunden beurteilen schnell, wie sich Ihr Unternehmen schlägt. Sie verlieren das Vertrauen, wenn ...

- **... das Erlebnis nicht reibungslos verläuft.**

Jedes Jahr werden mehrere Millionen Flug-Tickets und Hotelzimmer nicht gebucht und Pullover nicht verkauft, weil Websites abstürzen oder umständlich sind. Beispielsweise bemerkte eine Hotelkette einen Vertrauensverlust bei der Weiterleitung ihrer Gäste an die Buchungs-Website. Das Formular war fehlerhaft. Kunden mussten für eine einfache Zimmerreservierung eine Vielzahl personenbezogener Daten angeben. Mit großem Aufwand erneuerte das Unternehmen seinen gesamten Buchungs-Portal. Seitdem hat sich die Conversion Rate verdoppelt. Amazon ist vielleicht nicht gerade der kreativste Onlineshop, aber die Abläufe dort sind reibungslos. Kundenorientiertheit ist alles – ob online oder vor Ort im Geschäft.

- **... das Erlebnis uninspiriert ist.**

Einzelhändler wissen seit Langem, dass Details wie Licht und Farbe bei der Warenpräsentation die Kaufbereitschaft beeinflussen. Beim Online-Handel ist das nicht anders. Die schnell wachsende Kosmetikkette L'Occitane en Provence etwa optimiert ständig das Zusammenspiel von

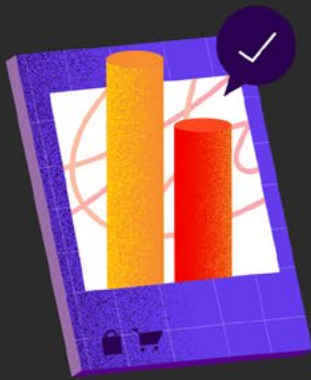
Kreativität und Einfachheit – online und in ihren Filialen. Selbst die Unternehmens- und Strategieberatung McKinsey hat Millionen in die Gestaltung des preisgekrönten Designs ihrer Online-Publikationen investiert. Ein gelungenes Beispiel prägt sich ein.

- **... das Erlebnis nicht personalisiert ist.**

Netflix analysiert beispielsweise ständig das Nutzungsverhalten und präsentiert entsprechende Empfehlungen. Damit bindet das Unternehmen seine Zuschauer. Studien belegen eindeutig, dass Kunden mehr kaufen, wenn eine Empfehlung relevant ist. Auf das Timing kommt es an. Es ist meist wenig sinnvoll, Angebote erst einen Tag später zu senden. Der Kunde ist wahrscheinlich längst andernorts fündig geworden. In umkämpften Märkten meint Personalisierung heute vor allem Echtzeit.

Personalisierung ist ein zweischneidiges Schwert. Gelingt sie, birgt sie enormes Potenzial, gelingt sie nicht, kann sie enormen Schaden anrichten. 72 % der Kunden weltweit (70 % aus dem EMEA-Raum) gaben an, bei misslungener Personalisierung das Vertrauen in eine Marke zu verlieren, etwa bei unpassenden Empfehlungen oder Fehlern. Viele Unternehmen haben diesbezüglich noch einen weiten Weg vor sich: Nur 31 % der Kunden weltweit (25 % aus dem EMEA-Raum) erklärten gegenüber Adobe, dass ihrer Ansicht nach die Vorteile der Weitergabe von Daten die Risiken überwiegen. Anstatt im Zweifelsfall also ungeeignete Produkte zu empfehlen, sind Unternehmen besser beraten, ganz auf Personalisierung zu verzichten.





Kunden haben Bedenken, ob Unternehmen verantwortungsvoll mit ihren personenbezogenen Daten umgehen.

Beim Ringen um das Kundenvertrauen geht es heute vor allem um Datenschutz. In ihrer viel beachteten Studie zum Kaufverhalten gelangten die Forscher Kim, Ferrin und Rao zu einer erstaunlichen Erkenntnis: Datenschutz ist für Kunden wichtiger als der Produktwert.⁶ Bei der Studie wurde Hunderten von Teilnehmern online ein Produkt angeboten. Zunächst sahen sie sich das Produkt genauer an. Doch selbst wenn es ihnen gefiel, entschieden sie sich

gegen einen Kauf, wenn sie einen nachlässigen Umgang mit ihren Daten befürchteten. Die Studie von Adobe kam zu einem ähnlichen Ergebnis: 68 % der Kunden weltweit (64 % aus dem EMEA-Raum) gaben an, bei Missachtung ihrer Datenpräferenzen nicht mehr beim betreffenden Unternehmen zu kaufen.

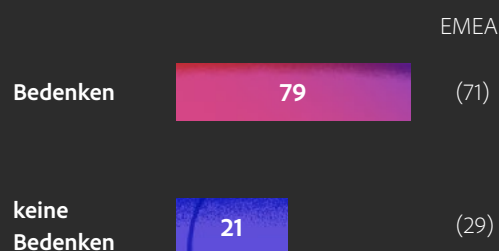
Das scheint auf Führungsebene noch nicht angekommen zu sein. Nur 6 % der befragten Führungskräfte glauben, dass Kunden sich über die Nutzung ihrer Daten durch Unternehmen sorgen. Tatsächlich haben 79 % der Befragten Bedenken und 81 % möchten selbst entscheiden können, wie Unternehmen ihre Daten nutzen dürfen. Den Auswertungen von Adobe zufolge haben jedoch nur für 41 % der Führungskräfte weltweit (43 % aus dem EMEA-Raum) Prozesse für Datenschutz und Governance oberste Priorität.

Wenn es um die verantwortungsvolle Nutzung von Daten geht, liegen Führungskräfte und Kunden weit auseinander. Hierin liegt auch eine Chance. Für Unternehmen, die beim Umgang mit Daten eine Vorreiterrolle einnehmen und neue Wege finden, um das Vertrauen von Kunden wiederherzustellen, erschließen sich neue Möglichkeiten.

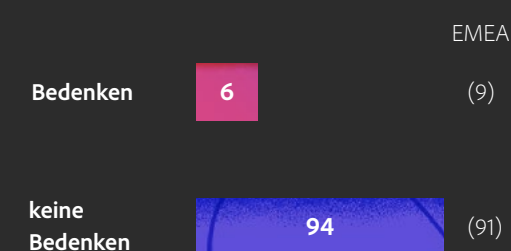
Personenbezogene Daten: Kunden und Führungskräfte liegen weit auseinander. Angaben in Prozent.

Verantwortungsvolle Nutzung von Daten: Haben Kunden Bedenken?

Kunden geben an, sie haben ...²



Führungskräfte glauben, Kunden haben ...¹



Globale Adobe-Umfrage von 2022 zum Thema Vertrauen EMEA - Deutschland, Vereinigtes Königreich, Frankreich, Niederlande, Belgien, Dänemark, Schweden
 1) n = 2,031, Anzeige der Antworten in umgekehrter Reihenfolge Führungskräfte wurden gefragt, ob Kunden ihrem Unternehmen "vertrauen". Zur besseren Vergleichbarkeit wurde "vertrauen" mit "keine Bedenken" und "misstrauen" mit "Bedenken" gleichgesetzt.
 2) n = 20,066, zusammengefasste Antworten auf Basis von 5-Punkte-Antwortskala

⁶ Kim, Ferrin, Rao: „A trust-based consumer decision-making model in electronic commerce: The role of trust, perceived risk, and their antecedents“

So können Sie Vertrauenslücken bei Ihren Kunden schließen.



Vertrauen zu schaffen, ist schwer. Es zu zerstören, ist einfach. Für nachhaltiges, gewinnbringendes Wachstum ist es wichtiger denn je, das Vertrauen von Online-Kunden zu gewinnen. Die Aufgabe mag immens erscheinen. Durch Beantwortung der folgenden drei Fragen können Führungskräfte jedoch in wenigen Wochen messbare Fortschritte erzielen:

1. Inwieweit genießt mein Unternehmen heute das

Vertrauen seiner Kunden? Dies beinhaltet beispielsweise, sich mit dem CMO und dem CTO zusammzusetzen, um herauszufinden, an welchen Stellen heute Vertrauen aufgebaut oder eingebüßt wird – und zwar über alle wichtigen Touchpoints hinweg. Möglicherweise sind hierzu auch tiefergehende Analysen erforderlich. Messungen lassen sich oft schnell verbessern – bei relativ geringem finanziellen Aufwand.

2. Sind die derzeit eingesetzten Technologien darauf

ausgelegt, Kundenvertrauen zu gewinnen? Viele Führungskräfte lassen zur Klärung dieser Frage schnelle Audits durchführen. Diese Aufgabe sollte ein bereichsübergreifendes Team (z. B. CMO, CTO, Vertrieb) übernehmen, um die folgenden fünf einfachen Fragen zu beantworten:

- a. Wie gut sind die Sicherheitsstandards für Kundeninteraktionen?
- b. Wie verantwortungsvoll gehen wir mit Kundendaten um?
- c. Inwieweit bieten wir Kunden Wahlmöglichkeiten und Transparenz hinsichtlich der Nutzung ihrer Daten?
- d. Verfügen wir über die erforderlichen Tools und Ressourcen, um ein ansprechendes Kundenerlebnis zu entwickeln?
- e. Sind wir in der Lage, gut und in Echtzeit zu personalisieren, oder birgt unsere derzeitige Personalisierung das Risiko eines Vertrauensverlusts?

Hier kommt es auf Geschwindigkeit an. Bei einem Audit zur Vertrauensbildung geht es nicht um Perfektion. Zwei bis drei Wochen sollten für die Rückmeldung der Teams genügen. Sie müssen kein perfektes System entwickeln. Es geht darum, die wichtigen Stellschrauben zu finden und schnell zu handeln.

3. Wie können wir – mit der Führungsebene beginnend – mehr Vertrauen gewinnen?

Selbst mit den besten Absichten kann keine Unternehmensführung alleine Kundenvertrauen schaffen. Nehmen Sie z. B. den Datenschutz. Nicht selten gibt es in Unternehmen zehn oder mehr Richtlinien dafür, wie ein einziger Kundendaten-Schnipsel verwendet werden darf. In einer perfekten Welt würde die Anwendung all dieser Regeln zu absolutem Kundenvertrauen führen.

Doch leider funktioniert das so nicht. Das Consulting-Unternehmen Deloitte etwa fand heraus, dass die Implementierung von Datenprozessen und -systemen in Unternehmen oft bestenfalls uneinheitlich ist.⁷ Richtlinien allein reichen einfach nicht aus. Dazu ist Teamwork erforderlich.

Der Aufbau von Vertrauen beginnt auf Führungsebene. „Als CEO muss man sich darüber im Klaren sein, dass alles, was man sagt, gravierende Konsequenzen hat. Das ganze Unternehmen verändert sich“, so Piyush Gupta, CEO der DBS Bank.⁸ Studien haben immer wieder gezeigt, dass Unternehmen mit stärkerem internen Vertrauen auch vertrauensvollere Kundenbeziehungen schaffen. Für die Forscherinnen Sucher und Gupta ist dies der einzig richtige Ansatz: funktionierende Produkte und Services zu entwickeln, gute Absichten zu haben, Menschen fair zu behandeln und die Verantwortung für alle vom Unternehmen verursachten Folgen zu übernehmen, ob beabsichtigt oder nicht.⁹ Bei der Gewinnung des Vertrauens der Mitarbeiter geht es oft um Grundsätzliches. Vertrauen in die Führungsebene entsteht laut 75 % der von Adobe befragten Mitarbeiter, wenn Manager ihre Werte auch leben. Für 74 % spielt persönliche Unterstützung eine Rolle. Das ist ein guter Rat.

⁷ „Building Consumer Trust. Protecting personal data in the consumer product industry“, Deloitte University Press

⁸ CEO Excellence. The Six Mindsets That Distinguish the Best Leaders from the Rest“, Scribner, 2022

⁹ Sandra J. Sucher und Shalene Gupta, „The Power of Trust: How Companies Build It, Lose It, Regain It“, Harvard Business School, Faculty and Research, 2021

Die Stärkung des Kundenvertrauens in der digitalen Wirtschaft setzt den richtigen Einsatz von Technologien und den Aufbau von Vertrauen im eigenen Haus voraus. Sie gehen Hand in Hand. Die Unternehmensleitung muss dabei vorangehen. Dies wird zur vielleicht wichtigsten Aufgabe der Führungsebene.

Erfahren Sie, wie Adobe Sie unterstützen kann, Vertrauen zu gewinnen und vernetzte Kundenerlebnisse bereitzustellen.

[Mehr erfahren](#)



© 2022 Adobe. All rights reserved.

Adobe and the Adobe logo are either registered trademarks or trademarks of Adobe in the United States and/or other countries.