



Zu viele Marken verlieren durch ihre digitalen Interaktionen das Vertrauen ihrer Kunden (und Umsatz). Als Hüter des Kundenvertrauens könnten CMOs den Umsatz – und auch intern das Vertrauen – steigern. Es besteht Handlungsbedarf.

**Kann ich Ihnen etwas aus dem Laden holen?** Die Bedeutung dieser Worte hat sich radikal verändert. Weltweit wird der Umsatz mit E-Commerce bald die Marke von fünf Billionen US-Dollar überschreiten,<sup>1</sup> und immerhin **41 %** der Kunden kaufen mindestens einmal pro Woche über ihr Smartphone ein.<sup>2</sup> CMOs versuchen, diese Chance zu ergreifen und aufzubauen, wovon Marketer schon immer träumen: tiefere, von Vertrauen geprägte Kundenbeziehungen.

Kunden sind sich weniger sicher. Nur **47 %** von ihnen neigen laut einer aktuellen Verbraucherstudie dazu, Unternehmen von vornherein Vertrauen entgegenzubringen.<sup>3</sup> Im Online-Handel ist der Anspruch sogar noch höher. Laut einer neuen globalen Umfrage von Adobe zum Verbrauchervertrauen sind **73 %** der Kunden (**63 %** in EMEA<sup>4</sup>) nicht sicher, ob digitaler Content vertrauenswürdig ist. **79 %** von ihnen (**71 %** in EMEA) haben Bedenken, wie Unternehmen ihre Daten verwenden. Mehr Werbung ist nicht unbedingt die richtige Antwort. In Großbritannien trauen nur **55 %** der Menschen den Werbeaussagen.<sup>5</sup> Marketer, so scheint es, sollten nach neuen Möglichkeiten suchen, Kundenvertrauen zu schaffen.

In diesem Report sehen wir uns an, wie sich die Regeln für den Aufbau von Kundenvertrauen verändert haben, wie Marken das Vertrauen ihrer Kunden gewinnen können und wie Marketing-Verantwortlichen der Aufbau tatsächlich gelingt – am Markt und im eigenen Unternehmen.

**79 %**

**63 %**

**55 %**

<sup>1</sup> Statista, E-Commerce weltweit – Statistik und Fakten, 02/2022.

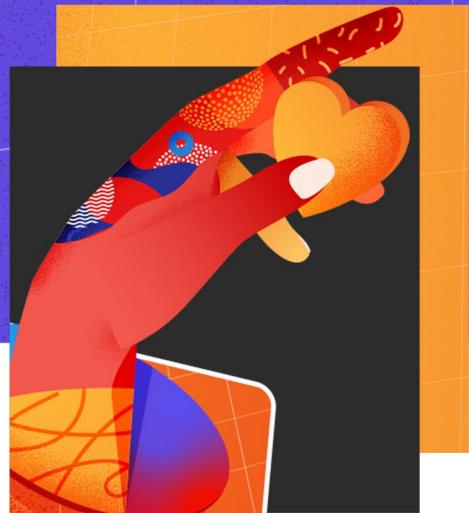
<sup>2</sup> PWC, „December 2021 Global Consumer Insights Pulse Survey“.

<sup>3</sup> Morning Consult, „The Current State of Consumer Trust“, 2021.

<sup>4</sup> Deutschland, Großbritannien, Frankreich, Niederlande, Belgien, Australien, Dänemark, Schweden.

<sup>5</sup> UK Advertising Association, 2021.

# Die neuen Regeln für den Aufbau von Kundenvertrauen.



Es war noch nie einfach, das Vertrauen von Kunden zu gewinnen. Kunden und Unternehmen wollen oft dasselbe: mehr für weniger. Für Kunden heißt das: Top-Qualität zu günstigen Preisen. Für Unternehmen sind es Top-Margen und geringe Kosten. Natürlich ist hier ein gewisser Egoismus im Spiel. Egoismus wirkt der Bildung von Vertrauen von Natur aus entgegen.

Jahrzehntelang gelang der Aufbau von Kundenvertrauen über hochwertige Produkte oder Dienstleistungen. Marken wie Mercedes, Singapore Airlines und Hoover zehren noch heute von ihrem guten Ruf als Qualitätsanbieter. **Heute nehmen Kunden Unternehmen nicht mehr nur über ihre Produkte oder Dienstleistungen wahr, sondern über mehrere digitale Touchpoints.** Das gilt nicht nur für Pioniere wie Amazon, Alibaba oder Google. Mehr als 100 Jahre nach seiner Gründung verkauft der Kosmetikhersteller L'Oréal heute im Direktvertrieb an Verbraucher – eine radikale Abkehr vom alten Einzelhändlermodell. Adobe hat den Verkauf seiner Produkte von CD-Boxen auf Online-Abonnements umgestellt. Weltweit nutzen Unternehmen digitale Methoden, um Kunden zu gewinnen und zu bedienen – vom Stahlhersteller bis zur kleinen Reparaturwerkstatt vor Ort. Jede Interaktion wirkt sich darauf aus, wie Kunden die Marke wahrnehmen. **„Das Vertrauen in eine Marke wird heute an jedem Touchpoint gestärkt oder geschwächt“**, so Lex Bradshaw-Zanger, Chief Marketing and Digital Officer von L'Oréal Großbritannien.

Eines muss jedoch ganz klar sein: Auch in der digitalen Wirtschaft zählt die Qualität von Produkten oder Dienstleistungen – allerdings nur als Eintrittskarte, um überhaupt dabei sein zu können. Erkenntnisse des globalen Marketing-Experten Thomas Barta weisen auf drei Arten hin, wie in der digitalen Wirtschaft Kundenvertrauen aufgebaut wird.

## 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

**Der Wert bleibt wichtig.** Die Menschen möchten auch heute noch Dinge kaufen, die sie sich wünschen – zu einem Preis, den sie sich leisten können.

**Das Kundenerlebnis macht den Unterschied.** Wenn Kunden in Bruchteilen von Sekunden entscheiden müssen, haben sie mehr Vertrauen in Marken, die sie begeistern und zum richtigen Zeitpunkt die richtigen Informationen bereitstellen. **72 %** der Kunden weltweit (ebenfalls **72 %** in EMEA) gaben beispielsweise gegenüber Adobe an, dass personalisierte Erlebnisse dazu beitragen, ihr Vertrauen in eine Marke zu stärken.

**Der vertrauliche Umgang mit Daten ist die neue große Hürde.** **64 %** der Kunden (**68 %** in EMEA) sagten Adobe, dass sie nicht mehr bei einem Unternehmen kaufen würden, das ihre Datenpräferenzen missachtet. Die Gefahr, aufgrund eines Vertrauensbruchs Kunden und Umsätze zu verlieren, ist groß – in allen Kundengruppen.

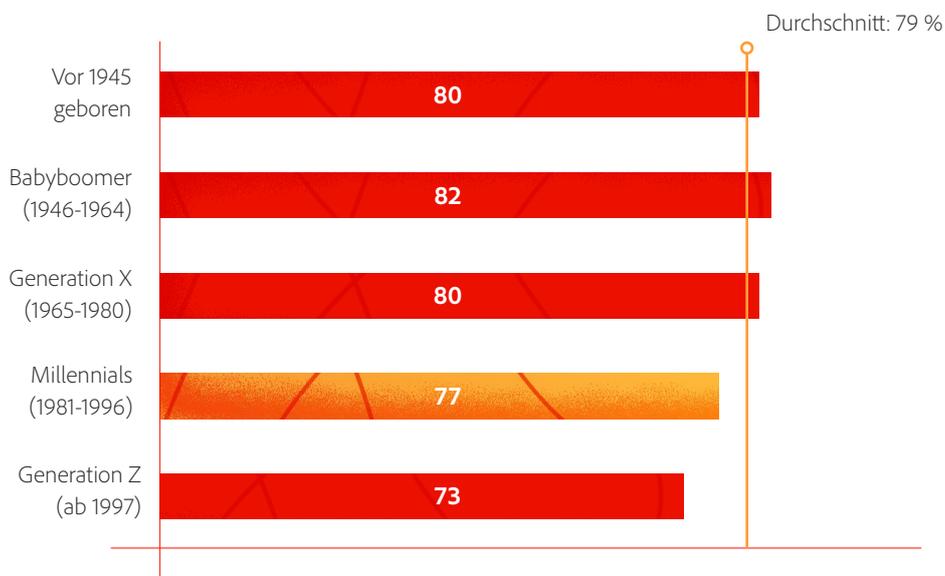


**Die Untersuchung von Adobe entkräftet auch einen häufigen Irrglauben:** Nur ältere Menschen haben Bedenken wegen ihrer Daten. Das stimmt nicht. Selbst in der mit dem Internet aufgewachsenen Generation Z haben immerhin **73 %** Bedenken, wie Unternehmen ihre Daten verwenden. Damit sind sie kaum weniger besorgt als Millennials (**77 %**) und Babyboomer (**82 %**). Das Alter spielt also keine Rolle. Alle Kunden wünschen sich Gewissheit, dass ihre Daten sicher sind.

## Nahezu alle Kunden haben Bedenken bezüglich der Verwendung ihrer Daten durch Unternehmen

%

Verantwortungsvolle Nutzung von Daten: Kunden mit Bedenken.<sup>1</sup>



<sup>1</sup>„Global trust survey 2022“ von Adobe.

# CMOs als Hüter des Kundenvertrauens.



Das Vertrauen von Kunden ist für CMOs ein naheliegendes Thema. In der digitalen Wirtschaft haben Kunden Vertrauen in Marken, die einen echten Wert bieten, außergewöhnliche Kundenerlebnisse liefern und ihnen die Gewissheit geben, dass ihre Daten bei ihnen sicher sind. Viele Marketer werden bereits aktiv, um Vertrauenslücken an allen Touchpoints zu schließen. Das ist nicht immer einfach. Viele Abteilungen im Unternehmen müssen eingebunden werden. Darum setzen führende CMOs darauf, Kundenvertrauen auf größerer Ebene zu schaffen. Sie nutzen ihre Rolle, um die Vertrauensdebatte in die Führungsetage zu verlagern – als Hüter des Kundenvertrauens. Das könnte sich durchaus lohnen.

So können Sie mit diesem Prozess beginnen:

## **Sorgen Sie dafür, dass Kundendaten nützlich sind – für die Kunden.**

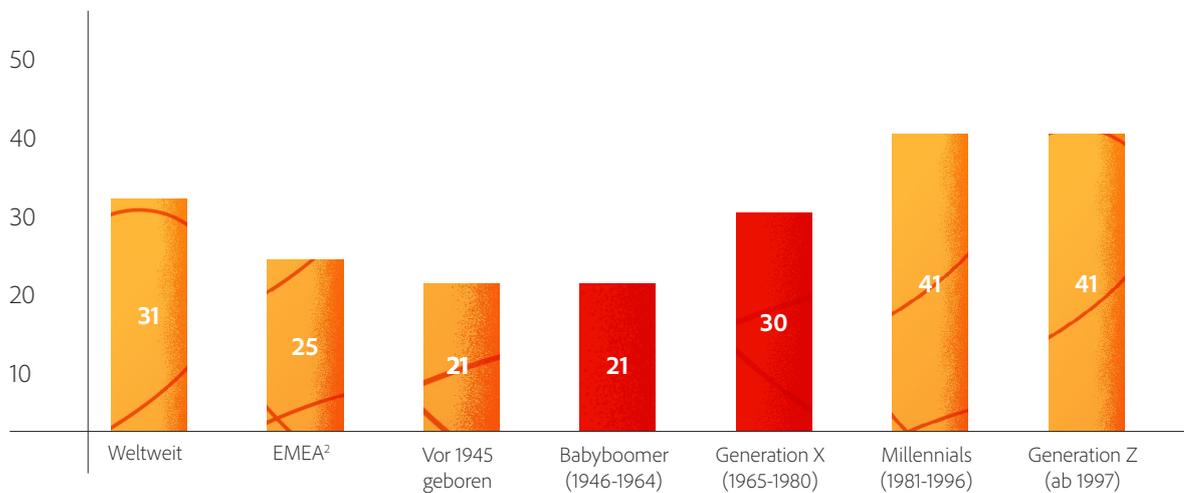
„Wir werden Sportler, die unsere Produkte tragen, nie enttäuschen“, sagte einst Herbert Hainer, CEO von adidas. **Während seiner 15-jährigen Amtszeit steigerte er den Unternehmensumsatz von 3,4 Milliarden auf über 30 Milliarden US-Dollar.** Der Fokus war klar: Der Nutzen für den Kunden steht an erster Stelle.<sup>6</sup> Marketer fragen sich schon lange: Wie könnten sich Menschen wohler dabei fühlen, ihre Daten preiszugeben? Die Umfrage von Adobe liefert die einfache Antwort: Kunden sehen einfach keinen Grund, warum sie es tun sollten. Nur **31 % (25 % in EMEA)** glauben, dass die Vorteile der Freigabe ihrer Daten die Risiken überwiegen. Selbst unter den vielgepriesenen „Digital Natives“ der Generation Z sind nur **41 %** überzeugt. Daten freigeben? Vielleicht, aber nur, wenn Marketer sie von den Vorteilen überzeugen können.

<sup>6</sup> „CEO Excellence. The Six Mindsets That Distinguish the Best Leaders from the Rest“, Scribner, 2022.

## Angabe personenbezogener Daten: Kunden erkennen keinen Nutzen

%

Die Vorteile, die ich durch die Erhebung von Daten über mich habe, überwiegen die potenziellen Risiken.<sup>1</sup>



<sup>1</sup> „Global trust survey 2022“ von Adobe, weltweit Zahlen, sofern nicht anders angegeben.

<sup>2</sup> EMEA = Deutschland, Großbritannien, Frankreich, Niederlande, Belgien, Australien, Dänemark, Schweden.

Wenn sie mehr Kundenvertrauen aufbauen möchten, müssen CMOs den Nutzen der Datenfreigabe für die Kunden erhöhen. Für diesen Report haben wir mit zahlreichen CMOs über ihre erfolgreichsten Kundendatenstrategien gesprochen. Drei Dinge fielen besonders auf:

**Datenschutz und Wahlmöglichkeiten müssen stimmen.** Viele Unternehmen haben beim Schutz von Kundendaten große Fortschritte gemacht (auch dank Vorschriften wie der DSGVO). Doch immer noch verlieren viele Menschen das Vertrauen, wenn sie auf einem Opt-in-Formular für Cookies erstmals eine lange Liste von „Partnern“ mit „berechtigtem Interesse“ sehen. Es geht nicht nur um den Datenschutz: **81 %** der europäischen Kunden gaben gegenüber Adobe an, dass sie sich echte Wahlmöglichkeiten für ihre Daten wünschen. Das ist ein klarer Auftrag. CMOs müssen genau verstehen, welchen Ruf ihr Unternehmen für den vertraulichen Umgang mit Daten hat – und wie sie ihn verbessern können.

**Hervorragende Kundenerlebnisse müssen Wirklichkeit werden.** Wenn Kunden einmal ein fantastisches Erlebnis auf einer Website, in einem Onlineshop oder einer Datenbank hatten, gibt es kein Zurück mehr.

Auch was den Menschen gefällt, verändert sich ständig. Der Anspruch an Erlebnisse ist hoch – und steigt immer weiter. Oft obliegt es dem CMO, diese Erlebnisse zu gestalten. Die Fluggesellschaft Emirates beispielsweise wurde unzählige Male für ihr einheitliches Markenerlebnis ausgezeichnet – an Bord und online. Der CMO von Emirates, Boutros Boutros, nimmt diese Erlebnisse sehr ernst: „Beim Look-and-Feel bin ich äußerst streng. Wenn eine Schrift falsch verwendet wird, schreite ich ein. Experimente sind okay.“

Aber beim Image von Emirates steht Konsistenz an erster Stelle. Wir haben in den letzten 30 Jahren fünf Milliarden US-Dollar in die Markenwerbung gesteckt. Diese Investition müssen wir schützen“, so Boutros.



**Setzen Sie auf Personalisierung.** Der wahre Wert von Daten kommt nur zum Tragen, wenn die einzelnen Kunden wirklich davon profitieren. Nehmen wir den Fitness-Bereich als Beispiel. **Den meisten Menschen ist klar, dass ihnen mehr Sport gut tun würde.** Das Problem? Vielen fällt es schwer, sich selbst zu motivieren. Führende Online-Training-Anbieter nutzen Daten, um ihre Kunden zu unterstützen. Die Programme tracken genau, welche Übungsvideos Sie sich ansehen, wann und wie lange, welchen Puls und welches Gewicht Sie aktuell haben usw. Anhand dieser Echtzeit-Informationen erkennt das Programm Motivationstiefs und sendet personalisierte Trigger, die zum Weitermachen ermuntern. Ein anderes Beispiel ist Spotify. **Der Service erzeugt anhand der Vorlieben der Nutzer in Echtzeit neue Playlists.** Das britische Treueprogramm Nectar sendet basierend auf ihrem typischen Kaufverhalten sogar sanftere Aufforderungen an Kunden, gesündere Nahrungsmittel zu kaufen. Kein Kunde möchte Daten bereitstellen, nur damit ein Unternehmen bessere Werbung machen kann. Interessant wird es für Kunden nur, wenn Marken ihre Daten in nützliche Erlebnisse verwandeln. Mark Given, CMO von Sainsbury's und Argos, drückt es so aus: „Im besten Fall bietet Personalisierung Kunden etwas, das sie wirklich schätzen: finanzielle Vorteile, Ideen oder einfach nur Freude.“

Hervorragende Personalisierung ist übrigens auch eine erstklassige Methode, Empathie gegenüber Kunden zu demonstrieren. Auf die Frage, wie Marken mehr Empathie zeigen könnten, war die häufigste Antwort: „**Wissen, wann ich nicht kontaktiert werden möchte**“.



# Werden Sie in der Führungsetage zur Stimme des Kundenvertrauens.



Kundenvertrauen gehört auf die Agenda der Führungsetage – **denn hier fließen Markenreputation und Umsatz zusammen.**

Doch für CMOs ist es nicht immer einfach, das zu erreichen. Auch wenn sie mehr Kundenorientierung versprechen, ist in vielen Firmen kein Marketer im Führungs-Team. Der Einfluss von Marketer in der Führungsetage variiert: In einer globalen Untersuchung der CMO-Experten Thomas Barta und Patrick Barwise gaben beispielsweise **71 %** der CMOs an, großen Einfluss im Unternehmen zu haben. Allerdings bestätigten nur **46 %** der CEOs, dass Marketer die Ausrichtung des Unternehmens kennen.<sup>7</sup> Das ist nicht einmal die Hälfte. Selbst die einflussreichsten CMOs sind nicht unbedingt für alle Touchpoints mit Kunden zuständig. Andere Funktionsbereiche wie Vertrieb, IT oder operatives Geschäft spielen ebenfalls eine Rolle.

**Um die Debatte in der Führungsetage anzustoßen, benötigen CMOs zunächst solide Daten zum Kundenvertrauen.** Der Marketing Director eines B2B-Unternehmens installierte beispielsweise an 18 wichtigen

Touchpoints mit Kunden – z. B. auf der interaktiven Website, in E-Mails, der Online-Produktdatenbank, den digitalen Schulungen usw. – Vertrauensmesspunkte. Die Messungen zeigten schnell, dass fünf Touchpoints (u. a. die Online-Produktdatenbank) das Kundenvertrauen stärkten. **Zehn Messpunkte waren neutral. Drei allerdings schmälerten das Kundenvertrauen massiv, darunter E-Mail-Marketing, Online-Schulungen und die interaktive Website.** Diese Erkenntnisse führten zu einer offenen Debatte in der Führungsetage – und zu mehreren Projekten, um die Vertrauenslücken zu schließen.

**Daten sind das mächtigste Tool, mit dem CMOs die Vertrauensdebatte lenken können** – auch ohne alle Touchpoints zu kontrollieren. Chief Financial Officers (CFOs) nutzen dieselbe Vorgehensweise. Statt für den Gewinn zuständig zu sein, berichten CFOs über die Situation und bringen die Führungsetage zum Handeln – ohne selbst direkt die Kontrolle zu haben. Warum sollten Sie nicht von den mächtigsten Mitgliedern der Führungsetage lernen?

<sup>7</sup> „The 12 Powers of a Marketing Leader“, Barta, Barwise, McGraw-Hill 2016.

# Handeln Sie nicht allein – bilden Sie Allianzen (auch mit Ihrem eigenen Team).

**Digitale Systeme in Unternehmen sind oft berüchtigt für ihre Komplexität.** Auf die Frage von Adobe und Econsultancy, was ihre Marketing-Organisationen zurückhält, antworteten die meisten Führungskräfte: „Workflow-Probleme“ und „mangelhafte Integration zwischen technischen Systemen“.<sup>8</sup> Aufgrund dieser Komplexität können selbst die besten Führungskräfte nicht allein handeln. Erfolgreiche CMOs bilden Partnerschaften auf vielen Ebenen des Unternehmens.

Die meisten Marketer pflegen enge Beziehungen zum Chief Technology Officer (CTO). Das ist eine wichtige Verbindung. **Unternehmen nutzen unzählige Systeme, die das Kundenerlebnis beeinflussen.** Zu häufig endet die Beziehung zwischen CMO und CTO allerdings bei den Roadmaps. Das ist eine vertane Chance. Laut der Adobe-Umfrage zu digitalen Trends stimmen **90 %** der Führungskräfte zu, dass CTOs die Bedeutung von Marketing verstehen. Die Beziehung zwischen Marketing und IT wird noch einflussreicher, wenn CMO und CTO dieselbe Vision für das Kundenerlebnis und das angestrebte Vertrauensniveau teilen. Häufig bringt der CMO die Debatte auf die Tagesordnung.

Eine Beziehung mit dem CFO aufzubauen, ist für Marketer schwieriger. Das ist sehr bedauernd. Leider sind die Beziehungen zwischen CMOs und CFOs häufig von Missverständnissen

geprägt. CMOs machen sich Sorgen, dass die Finanzabteilung ihr Budget kürzen könnte. CFOs befürchten, dass die Marketing-Abteilung das Geld allzu großzügig ausgibt. **Doch so muss es nicht sein. Die meisten CFOs verstehen, dass im Marketing nicht alles messbar ist.** Würde man sie fragen, wären Finanzvorstände häufig bereit, beim Aufbau von Vertrauen in die Marke zu helfen – und von den vertrauensbildenden Maßnahmen zu profitieren. Investitionen, die vom CFO abgesegnet sind, passieren die Führungsetage oft reibungslos.

Der Aufbau von Kundenvertrauen beginnt im eigenen Team des CMO. Wenn alle Mitglieder dieselbe Vertrauensagenda verfolgen und diese auch in andere Abteilungen weitergeben, kann das Vertrauen in die Marke immer weiter aufgebaut werden. Doch nicht alle Marketer haben die nötigen Fähigkeiten. In einer Umfrage der Marketing Leadership Masterclass gaben **93 %** der Teilnehmer an, niemals in Marketing-Führung geschult worden zu sein. Es ist Aufgabe des CMO, das Team entsprechend zu unterstützen. **„Marketing-Führungskräfte müssen sich in Zukunft umfassend mit allen wichtigen betriebswirtschaftlichen Faktoren, Technologien und der Infrastruktur des Unternehmens auseinandersetzen“**, so Chief Marketing Officer Greg Lyons von PepsiCo Nordamerika. Schließlich ist das Marketing-Team immer der wichtigste Verbündete des CMO.

<sup>8</sup> Adobe/Econsultancy, Umfrage zu digitalen Trends, 4. Quartal 2021, n = 9.455.

Der Aufbau von Kundenvertrauen in der digitalen Wirtschaft scheint eine große Herausforderung zu sein. Doch tatsächlich geht es darum, Prioritäten zu setzen. Die folgenden drei Fragen helfen Marketern, die richtigen Schwerpunkte zu finden:

1. Wie können wir Daten für Kunden nützlich einsetzen und ihnen das Vertrauen geben, dass wir ihre Daten sinnvoll nutzen?
2. Wie können wir Vertrauen messen und diese Daten nutzen, um gegenüber der Führungsetage als wahre Hüter des Kundenvertrauens aufzutreten?
3. Welche Allianzen muss das Marketing-Team bilden, um Einfluss auf den Aufbau von Kundenvertrauen an allen Touchpoints zu gewinnen?

Sobald CMOs tätig werden, um Kundenvertrauen aufzubauen, wird auch etwas anderes aufgebaut: das Vertrauen der Unternehmensführung in das Marketing.

Erfahren Sie, wie Adobe Sie unterstützen kann, Kundenvertrauen aufzubauen und vernetzte Kundenerlebnisse bereitzustellen.

[Mehr erfahren](#)



© 2022 Adobe. Alle Rechte vorbehalten.  
Adobe und das Adobe-Logo sind entweder eingetragene  
Marken oder Marken von Adobe in den Vereinigten Staaten  
und/oder anderen Ländern.