

# VERLORENES VERTRAUEN ZURÜCKGEWINNEN

Das Vertrauen der Kunden ist ein kostbares Gut. Pannen, Krisen und Skandale können es schnell zerstören – zumindest, wenn die betroffenen Unternehmen falsch reagieren.

---

Von Kirstin von Elm

---

Was übt ein A-Klasse-Fahrer beim Erste-Hilfe-Kurs? Die stabile Seitenlage! Schadenfrohe Witze und Cartoons mit Elchen füllen im Nu die Zeitungen, als am 21. Oktober 1997 der kleine Mercedes-Benz bei einer Testfahrt in Schweden umkippt. Der legendäre Elchtest trifft das Unternehmen zu einem denkbar schlechten Zeitpunkt: Gerade sind die ersten Fahrzeuge ausgeliefert worden, 100.000 Kunden haben eine A-Klasse vorbestellt. Mehr als 100 Millionen Euro hat der Konzern in eine langfristige Werbekampagne zur Markteinführung des ersten Kleinwagens mit Stern investiert. Doch der Slogan „Wir glauben an die nächste Generation“ erntet jetzt nur noch spöttisches Gelächter.

Seit Jahrzehnten steht Mercedes-Benz für Qualität und Spitzentechnologie – Werte, die plötzlich massiv infrage gestellt werden. Auf diese Situation ist bei dem erfolgsverwöhnten Autokonzern niemand vorbereitet: „In den ersten Tagen herrschte beim Topmanagement eine Art Lähmungszustand, eine vergleichbare Krise hatte es zuvor noch nie gegeben“, sagt Professor Armin Töpfer, Leiter der Forschungsgruppe für Markt-orientierte Unternehmensführung an der TU Dresden. In enger Zusammenarbeit mit Daimler hat er 1998 die A-Klasse-Krise analysiert und als Lehrstück für erfolgreiches Krisenmanagement aufbereitet. Sein Fazit: Obwohl dem Unternehmen anfangs Fehler unterliefen, hat es die buchstäbliche Schräglage in den Griff bekommen und das Vertrauen in die Marke Mercedes-Benz wiederhergestellt.

## Aufklären – Verständnis zeigen – Gegenmaßnahmen ergreifen

Damit die Kunden sich im Störfall nicht enttäuscht abwenden, empfiehlt der Krisenexperte einen kommunikativen Dreisprung. Schritt 1: Umgehend vollständige Aufklärung zusichern. „Die Schuldfrage ist nachrangig“, betont Töpfer. Daimler machte anfangs den Fehler, das Auto zu verteidigen und die Aussagekraft des Elchtests infrage zu stellen, was die öffentliche Kritik nur noch weiter anfachte. Ebenso wichtig ist

Schritt 2: Aufrichtiges Bedauern und Verständnis ausdrücken. Auch hier gab es bei Daimler zunächst Defizite. Statt Emotionen zu zeigen, versuchte die Unternehmensleitung eine nüchterne Diskussion auf Sachebene zu führen und verschanzte sich hinter technischen Details.

Dabei ging es längst um mehr als die Sachfrage, unter welchen Voraussetzungen die neue A-Klasse einen bis dato hierzulande unbekanntem, für deutsche Straßenverhältnisse kaum relevanten Fahrsicherheitstest meistert. Es ging um enttäuschte Erwartungen und grundsätzliche Zweifel an der neuen Kleinwagen-Strategie des Konzerns. Nachdem das Unternehmen die anfängliche Schockstarre überwunden und das volle Ausmaß der Vertrauenskrise erkannt hatte, punktete es anschließend umso überzeugender bei Schritt 3: Darlegen, was man unternehmen wird, damit sich so eine Panne in Zukunft nicht wiederholen kann. Hier setzte Daimler ein klares Signal. Obwohl die A-Klasse weitere Elchtests bereits nach Modifikationen am Fahrwerk und der Bereifung problemlos meisterte, wurde der Kleinwagen zusätzlich serienmäßig mit dem damals brandneuen Elektronischen Stabilitätsprogramm ESP ausgerüstet, das bis dato der S-Klasse vorbehalten war. Eine massive Investition in das Kundenvertrauen in Höhe von rund 150 Millionen Euro, die sich für den Konzern jedoch ausgezahlt hat. Schon 1998, ein Jahr nach der Krise, belegte die A-Klasse mit mehr als 76.000 Neuzulassungen einen Platz unter den Top 20 – als einziges neues Modell zwischen lauter etablierten Fahrzeugen. Heute gehört sie mit mehr als 2,2 Millionen verkauften Exemplaren zu den beliebtesten Kompaktwagen und Mercedes-Benz zählt unangefochten zu den wertvollsten Marken der Welt.

## Humor hilft, eine bewältigte Vertrauenskrise abzuschließen

Rückblickend trug der souveräne Umgang mit der gemeisterten Krise dem Unternehmen sogar zusätzliche Sympathiepunkte ein: A-Klasse-Käufer bekamen kleine



Plüsch-Elche geschenkt, in Zeitungsanzeigen erklärte Tennisstar Boris Becker, dass wahre Stärke darauf beruhe, aus Fehlern und Niederlagen zu lernen. Auch für die Verleihung des „Goldenen Lenkrads“ 1997 nur wenige Wochen nach dem Elchtest bedankte sich der Autobauer mit einem humorvollen Anzeigenmotiv. „Humor ist ein probates Mittel, in der Kommunikation nach außen einen Schlusstrich unter eine bewältigte Krise zu ziehen“, sagt Armin Töpfer, nach dem Motto: „Alles im Griff, jetzt können wir wieder darüber lachen.“

Ein anderes, wenn auch längst nicht so sympathisches Signal für entschlossenes Handeln in der Krise sind personelle Konsequenzen. Wissenschaftler wie der Direktor des Kieler Instituts für Krisenforschung Frank Roselieb sprechen vom fälligen Opfer auf dem „Court of Public Opinion“. Die Öffentlichkeit suche bei Skandalen stets nach einem Schuldigen. Sobald dieser gefunden und im Gerichtssaal der öffentlichen Meinung hingerichtet wurde, kehre wieder Ruhe ein, so Roselieb. So musste beispielsweise 2013 nach kritischen Medienberichten über die Arbeitsbedingungen bei Amazon ein fragwürdiger Wachdienstleister seinen Hut nehmen. Auch im Falle des im Januar 2012 vor der italienischen Küste verunglückten Kreuzfahrers Costa Concordia war der Schuldige mit dem fahnenflüchtigen Kapitän schnell gefunden und abgestraft.

Ob und welche Maßnahmen die betroffenen Unternehmen darüber hinaus ergriffen haben, drang nicht nach außen und scheint für das Kundenvertrauen in diesen Fällen auch nur eine untergeordnete Rolle zu spielen. So büßte Amazon beim jährlichen Ranking zum Markenvertrauen der Berliner Markenberatung Sasserath Munzinger Plus zwar Punkte ein, belegt aber nach wie vor einen hervorragenden dritten Platz als vertrauenswürdigste Marke hinter Nivea und Edeka. „Qualität, Kulanz und Verlässlichkeit sind die wichtigsten Treiber des Markenvertrauens“, erklärt Heike Kindel, Director Research & Intelligence bei Sasserath Munzinger Plus. Amazon habe in dieser Währung stets verlässlich auf seine Marke eingezahlt. Zufriedene Kunden seien in der Regel bereit, Fehler und Pannen zu verzeihen, zumal für das Markenerleben des Onlineversenders vor allem perfekte Technik und zuverlässiger, schneller Lieferservice eine entscheidende Rolle spielen und nicht der persönliche Kontakt zu Mitarbeitern.

„Humor ist ein probates Mittel, in der Kommunikation nach außen einen Schlusstrich unter eine bewältigte Krise zu ziehen“

Professor Armin Töpfer, Leiter der Forschungsgruppe für Marktorientierte Unternehmensführung an der TU Dresden.

Auch die Kreuzfahrt-Reederei Costa erzielt bei Umfragen zur Kundenzufriedenheit stets Spitzenwerte, die Havarie der Costa Concordia wird offenbar eher als Einzelfall wahrgenommen, der nichts mit den eigenen Urlaubsplänen zu tun hat. Obwohl bei dem Unglück 32 Menschen starben, legten die Buchungszahlen in Deutschland schon wenige Monate später wieder zu. Im Oktober 2014 wird das bis dato größte Schiff der Flotte mit Platz für fast 5.000 Passagiere in Betrieb genommen.

### Manchmal hilft auch ein Markenwechsel, verlorenes Vertrauen wiederzugewinnen

Herausragendes Krisenmanagement oder ein öffentlicher Schuldspruch des Hauptverantwortlichen können eine angekratzte Marke also retten – manchmal ist jedoch der Markenwechsel die bessere Strategie, um das Kundenvertrauen zurückzugewinnen. So wie bei der Citibank: Das deutsche Privatkundengeschäft firmiert im Zuge des Verkaufs an die französische Bankengruppe Crédit Mutuel seit Februar 2010 unter dem neuen Namen Targobank. Nach der Lehmann-Pleite und der resultierenden Finanzkrise, die Millionen von Anlegern hart traf, stand die Citibank auch in Deutschland stark im Fokus der Medien. Proteste vor Filialen, vor der Hauptverwaltung und in Internetforen zeigten den Unmut der Kunden. „Wir konnten ganz klar an der Markenrelevanz und dem Markenvertrauen sehen, dass 2008 und 2009 sehr schwierig waren“, sagt Unternehmenssprecher Oliver Zilcher. Der Eigentümerwechsel – weg von der börsennotierten amerikanischen Citigroup zu der europäischen Genossenschaftsbank – erforderte schon aus rechtlichen Gründen ein Rebranding, bot damit aber zugleich die Chance zum Befreiungsschlag. Auch wenn der Aufbau einer neuen Marke hohe Anfangsinvestitionen erfordert hat, sprechen die Zahlen für sich: Seit 2009 hat die Targobank jährlich den Gewinn gesteigert und alleine in diesem Jahr netto schon mehr als 60.000 Kunden dazugewonnen. Mittlerweile erreicht die Bank bei der Markenrelevanz bessere Werte als die damalige Citibank und ist zweimal in Folge von der verbrauchernahen Deutschen Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz (DSW) als „fairste Bank“ ausgezeichnet worden. „Wenn wir auf die Erfahrungen in der Finanzkrise zurückblicken, hätten wir damit ehrlicherweise nicht gerechnet“, sagt Oliver Zilcher.

### Die Top-Vertrauenstreiber sind Qualität, Kompetenz und Verlässlichkeit, aber auch der Umgang bei Problemfällen. (Basis: n = 1.000; Top-2 Boxes auf einer Skala von 1 bis 5\*)



\*1 = „Sehr wichtig“, 5 = „Überhaupt nicht wichtig“ und Antwortoption „Weiß nicht“.