

Prof. Dr. Manfred Uhl

„Marketing und Vertrauen – Kann das gut gehen?“

Der Stoff ist klar, flüssig und geschmacklos. Er enthält Kohlenstoff, Wasserstoff, Stickstoff, Sauerstoff und ein wenig Schwefel. Chemiker kürzen das Gemisch ab mit C43 H66 N12 O12 S2. Pharmakologen nennen es Oxytocin.

Die Geschichte, mit der die Wochenzeitung DIE ZEIT Ende März aufwartete, zog mich schnell in ihren Bann. Worum geht es bei dem Stoff?

Sprühen sich Probanden die Substanz in ihre Nase, verändert sich deren Wahrnehmung anderer Menschen. Die Forscher des Universitätsklinikums Heidelberg vermuten, dass es die Aufmerksamkeit für soziale Reize verstärkt. Dass es Stress reduziert, das Belohnungszentrum im Gehirn aktiviert und so die Bereitschaft erhöht, sich anderen zu nähern. Der Stoff lässt uns Nähe suchen. Er sei so etwas wie das Elixier des Miteinanders. Oxytocin ist ein Kuschel- oder Vertrauenshormon. Ist es da, kommen Menschen zueinander und vertrauen sich. Ist es nicht da, scheitert das Näherkommen.

Der Gedanke, dass Vertrauen nur das Vorhandensein einer chemischen Substanz sei, irritiert mich. Ist es wirklich nicht mehr? Vertrauen muss doch mehr sein als ein Haufen zusammengewürfelter Atome!

Niklas Luhmann, einer der wichtigsten Soziologen und Gesellschaftstheoretiker, beschäftigte sich intensiv mit dem Begriff des Vertrauens.

Luhmann beschrieb 1967 Vertrauen als einen „Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität“. Er sagte: „Vertrauen ist letztlich immer unbegründbar; es kommt durch Überziehen der vorhandenen Information zustande“. An anderer Stelle seines Werkes schreibt er: „Die Vertrauensperson genießt einen gewissen Kredit, in dessen Rahmen auch ungünstige Erfahrungen zurechtinterpretiert oder absorbiert werden können.“ In unserer Umgangssprache kennen wir deshalb auch die Bemerkung, dass jemand „einen Vertrauenskredit verspielt“ hat.

In anderen Worten: Vertrauen macht unser Leben einfacher und nimmt uns etwas Angst vor unerwarteten Ereignissen. Vertrauen wir jemandem, sind wir sogar bereit, negative Erlebnisse zu vergessen oder zumindest abzuschwächen. Nicht umsonst spricht man von einem Vertrauensvorschuss.

Wir alle haben Menschen, denen wir vertrauen. Partner vertrauen sich einander an. Kinder vertrauen ihren Eltern – in den ersten Jahren sogar bedingungslos und ohne jeglichen Zweifel. Gläubige Menschen vertrauen auf Gott. Aber: Wir misstrauen auch. Aus den verschiedensten Gründen. Geht das Vertrauen verloren, scheitert die Beziehung.

Beide Phänomene, Vertrauen und Misstrauen, erstrecken sich aber nicht nur auf Beziehungen zwischen Menschen.

Sie zeigen sich auch in der Wahrnehmung von Institutionen und Unternehmen.

Denken wir einmal an die Medienagenda der letzten Wochen und Monate. Wenn wir genauer hinsehen, wird klar: Wir haben überall Vertrauenskrisen.

Griechenland-Krise, Euro-Krise, FIFA-Krise, ADAC-Krise, Volkswagen-Krise. Die Europäische Union steht vor einer Zerreißprobe, weil die Mitglieder ihrer Handlungsfähigkeit - vielleicht sogar sich untereinander - nicht mehr vertrauen. Fußballverbände haben längst verspielt, weil sich deren Funktionäre maßlos bereicherten. Der über Jahrzehnte fast heilig wirkende ADAC geriet unter Verdacht der Manipulation. Und der stets glänzende Ruf deutscher Automobile droht im Dunst eines Abgasskandals zu verblassen.

Dabei gibt es auch viele Beispiele aus der Welt der Wirtschaft und des Konsums, die auf Vertrauen aufbauen. Denken wir einmal an die Welt der Marken. Wir alle vertrauen Marken – oft seit Jahrzehnten. Von Werkzeug über Kosmetika bis hin zu Lebensmitteln. Es gibt viele Untersuchungen und Bestenlisten für Marken. In einer der letzten Markenrankings, den Best Brands 2016, erreichte zum Beispiel Nivea Platz eins bei Produktmarken. Ebenfalls unter den Besten: Firmen wie WMF und Bosch. Keine dieser Marken gäbe es über so lange Zeit, würden sie sich nicht das Vertrauen ihrer Kunden immer wieder verdienen.

Marken helfen dabei, sich im Dickicht der Produkte zurechtzufinden. Marken geben uns Orientierung. Marken stehen für Tradition. Marken geben uns Sicherheit. Sie sind Symbol für Qualität. Und genau deshalb vertrauen wir ihnen.

Hirnforscher und Neuromarketing-Experten sagen heute, dass die Wahrnehmung von liebgewonnenen Marken im Belohnungszentrum unseres Gehirns landet. Preise übrigens nicht. Die landen im Schmerzzentrum.

Hans Domizlaff, einer der wichtigsten Vertreter der Markenführung sagte einmal: Eine Marke hat ein Gesicht wie ein Mensch.

Genau wie Menschen uns enttäuschen, können uns auch Marken enttäuschen. Unser Gehirn scheint ganz bestimmte Signale zu brauchen, damit es Marken ins Belohnungszentrum schickt. Fehlen sie, scheitert die Marke. Eine Marke wirkt langweilig, wenn sie keine spannende Geschichte erzählen kann. Sie bleibt klinisch, wenn sie nicht sinnlich erfahrbar ist. Sie ist unsichtbar, wenn sie keine Symbole bereithält. Sie ist unverständlich, wenn ihre Sprache nicht klar ist. Und sie wird die Herzen der Kunden nicht gewinnen, wenn sie kein Vertrauen aufbauen kann. Verliert eine Marke das in sie gesetzte Vertrauen, ist es weg – und zwar für lange Zeit. Vielleicht für immer.

Doch nicht nur Marken können scheitern. Auch Produkte. Ein Produkt kann noch so schön angepriesen sein. Wenn es den Erwartungen der Käufer nicht gerecht wird, entsteht Unzufriedenheit. Wenn es keinen individuellen Nutzen schafft, wird es vergeblich seine Kunden suchen.

Produkte **müssen** aber auch scheitern. Damit man daraus lernt und der nächste Anlauf besser wird. Fragt man erfolgreiche Unternehmer nach ihrem Werdegang, dann erfährt man sehr oft, dass nicht die erste Idee zum Erfolg führte. Fragt man Technikhistoriker, dann lernt man, dass gescheiterte Produkte sogar ganze Bücher füllen.

Wir kaufen übrigens in Wahrheit keine Produkte. Wir kaufen den Nutzen, den uns ein Produkt bringt. Das ist ein großer Unterschied, der vielen Unternehmen gar nicht bewusst ist.

Firmen investieren bisweilen viel Geld in Innovationen. Obwohl man heute davon ausgeht, dass rund 80 Prozent aller Innovationen scheitern, lassen sich die Innovatoren glücklicherweise nicht davon abhalten, Neues zu entwickeln. Und das scheint sich zu lohnen. Nicht umsonst finden sich unter den wertvollsten Unternehmen der Welt vor allem innovative Unternehmen.

Dinge auszuprobieren, erfordert Mut. Und wer ständig abwartet und das Risiko des Scheiterns scheut, verpasst irgendwann den Anschluss. Bequemlichkeit, Arroganz oder Angst, Fehler zu machen, werden im globalen Wettbewerb schnell bestraft. Viele ehemalige Weltmarktführer gibt es heute nicht mehr, weil sie risikoscheu, mutlos und ideenarm wurden. Sie scheiterten, weil sie nicht scheitern wollten.

Auch eine Beziehung zwischen Anbieter und Kunden kann scheitern. Die Gründe sind vielfältig. Fettnäpfchen reichen von unfreundlichem Personal über schlechten Service bis zu unverschämter Preisgestaltung.

Kluge Unternehmen lernen daraus und führen kontinuierliche Verbesserungsprozesse oder ein Beschwerde-Management ein. Studien zur Kundenzufriedenheit zeigen übrigens ein interessantes Phänomen. Lösen Unternehmen ein Problem eines Kunden schnell und zuverlässig, dann ist dessen Zufriedenheit letztlich **höher** als bei den Kunden, die gar kein Problem beklagten. Aus einem ersten Scheitern kann also eine langfristige Kundenbeziehung wachsen.

Unternehmer können ebenso scheitern. Leider gelten Menschen, die mit einer Geschäftsidee erfolglos blieben, bei uns meist als Versager. Probiert jemand etwas aus, wird damit aber nicht zum Star, wird er als Verlierer abgestempelt. Als einer, der nichts kann. Als einer, der den Karren schon einmal in den Dreck gefahren hat. Mit dem man nichts mehr zu tun haben will. Das ist zwar nicht in **allen** Ländern und Kulturen so. Bei uns offenbar schon.

Interessant ist aber, dass sich auch in Deutschland immer mehr Leute zu so genannten Fuckup-Nights treffen. Dabei referieren Gründer über ihre gescheiterten Geschäftsideen. Ganz offen und ganz ehrlich. Sie sagen auch, was sie aus dem Fehlversuch gelernt haben. Die Besucher finden`s gut. Vielleicht, weil es eben auch zum Leben dazugehört. Weil es so menschlich ist. Weil es zusammenschweißt. Das Scheitern.

Marketing, also die kunden- und marktorientierte Unternehmensführung, wird oft fehlinterpretiert. Die einen setzen es mit Werbung gleich. Die anderen meinen, es sei die Kunst, Menschen über den Tisch zu ziehen, ohne dass sie es merken. Beides ist falsch.

Der Kern von gutem Marketing ist einfach. Es geht zunächst darum, in einer Geschäftsbeziehung einen Nutzen zu schaffen, der für Anbieter und Kunde gleichermaßen einen Wert besitzt.

Marketing wird und muss langfristig scheitern, wenn nur einer profitiert und wenn das Geschäft auf Kosten der Gesellschaft geht. Glücklicherweise entsteht bei Unternehmen und Konsumenten immer mehr Bewusstsein für soziale, wirtschaftliche und ökologische Verantwortung. Natürlich dürfen wir aber noch nicht zufrieden sein.

Wir sollten Menschen auch nicht als Anhäufung von Daten betrachten und meinen, das Verhalten durch Algorithmen vorausschauen zu können. Das kritisch zu beobachten, ist Aufgabe von uns allen. Wir sind mehr als Nullen und Einsen.

Ich bin aber davon überzeugt, dass Unternehmen nicht scheitern, wenn sie die Menschen ernst nehmen. Wenn sie Verantwortung übernehmen. Wenn sie Nutzen schaffen – und zwar für den einzelnen **und** für die Gemeinschaft. Dann entsteht nämlich Vertrauen.

Scheitern gehört dazu. Scheitern ist sogar wichtig. Wer es als Chance zu Neuem begreift, wird auch im Wirtschaftsleben seinen Weg gehen.

Wir Christen dürfen darauf vertrauen, dass Gott immer an unserer Seite bleibt - auch wenn wir scheitern.

Aus der Ankündigung:

„scheitern“ ist ein Wort aus dem Milieu der Kaufmänner, Seefahrer und Händler. Von einem Schiff, welches scheitert, bleiben nur noch Trümmer, Splitter und Holzscheite – von denen sich das Wort ableitet – auf den Wellen übrig. Scheitern bedeutete damals den Totalverlust eines Unternehmens. Wer nicht scheitern möchte, der rechnet heutzutage. Er kalkuliert und nutzt die Wissenschaft. Scheitern ist damit keine Frage von Leben und Tod oder von Sieg und Niederlage mehr, sondern es bietet heute die Möglichkeit eines Neuanfangs. Es ist die Voraussetzung für künftige Erfolge. In einer komplexen Welt muss man sich ausprobieren, etwas wagen. So gesehen ist jeder Tag voller Fehler und Irren: Wir scheitern uns voran. Mit den Ökumenischen Hochschulgottesdiensten im Sommersemester 2016 wollen wir verschiedene Sichtweisen des Scheiterns näherbringen und die Möglichkeit bieten, den Blick darauf zu verändern und neues zu Wagen. Herzlich laden wir sie dazu ein.