

Vertrauen zahlt sich aus

Eine Studie über das Vertrauen
in Geschäftsbeziehungen von
mittelständischen Unternehmen
in der Schweiz

Inhaltsverzeichnis

Editorial	1
Vertrauen - «Schmiermittel» der Wirtschaft	2
Fragestellung und Methodik	3
Die Zusammenarbeit mit dem wichtigsten Zulieferer	4
Der Lieferant als Partner	4
Tendenz zur Konzentration	4
Eine treue Beziehung	5
Höhere Zahlungsbereitschaft	5
Vertrauen - das tragende Element	7
Persönlicher Kontakt	7
Familien- und inhabergeführte Unternehmen sind vertrauenswürdiger	7
Vertrauen durch Kompetenz, Wohlwollen, Integrität	7
Vertrauen trotz Kontrolle - Kontrolle trotz Vertrauen	8
Erfolgreicher dank Vertrauen	10
Niedrigere Transaktionskosten	10
Vertrauen und Erfolg - ein positiver Kreislauf	10
Vertrauen zum Zulieferer: Die Resultate in Kürze	11
Vertrauen - Schlüsselfaktor auch in Kundenbeziehungen	13
Die Zusammenarbeit mit dem wichtigsten Geschäftskunden	14
Gründe für die Zusammenarbeit	14
Je grösser die Abhängigkeit, desto wichtiger das Vertrauen	14
Vertrauen in Geschäftskundenbeziehungen intakt	14
Die wichtigsten Einflussfaktoren auf das Kundenvertrauen	15
Persönliche Bekanntschaft und Vertrauen	15
Vertrauen und Erfolg	15
Vertrauen zum Kunden: Die Resultate in Kürze	15
Zusammenfassung der Erkenntnisse	16

Abbildungsverzeichnis

Ursprünglicher Grund für die Zusammenarbeit mit dem Zulieferer	4
Finanzielle Bedeutung der wichtigsten Zulieferbeziehung	4
Durchschnittliche Dauer der Zusammenarbeit nach Unternehmensgrösse und Branche	5
Ursprünglicher Grund für die Zusammenarbeit mit dem Geschäftskunden	14

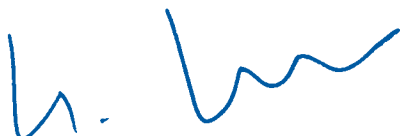
Editorial

Vertrauen zahlt sich aus. Die vorliegende Studie über Schweizer mittelständische Unternehmen weist nach, dass Vertrauen in Geschäftsbeziehungen gemeinhin eine tragende Rolle spielt. Das höchste Vertrauen geniessen dabei inhaber- und familiengeführte Betriebe.

Vertrauen ist in erster Linie eine Frage von persönlichen Eigenschaften und Fähigkeiten. In der persönlichen Beziehung zeigt sich denn auch, ob die zentralen Werte nur postuliert oder tatsächlich auch gelebt werden. Ehrlichkeit, Integrität, Wohlwollen, Loyalität oder Toleranz drücken sich in der Haltung des Geschäftspartners aus. Daher ist den Befragten der persönliche Kontakt für den Aufbau von Vertrauen wichtiger als die allgemeine Dauer der Zusammenarbeit.

Entgegen den Erwartungen sind weitere Faktoren wie beispielsweise die Unternehmensgrösse oder Branche für die Ausprägung des gegenseitigen Vertrauens weitgehend irrelevant. Wie die Untersuchung hingegen belegt, schlagen sich vertrauensbasierte Partnerschaften in der Erfolgsrechnung nieder und sind demzufolge als strategischer Wettbewerbsvorteil zu verstehen. Wer seinem Geschäftspartner vertraut, agiert schneller und kostengünstiger und gibt Raum für Kreativität und Innovation.

Schweizer mittelständische Unternehmen sind sich der Bedeutung des Vertrauens in Geschäftsbeziehungen also durchaus bewusst. Ihre Aussagen im Rahmen dieser Studie bestätigen, dass Vertrauen eine Investition ist, die sich langfristig bezahlt macht.



Markus Schweizer
Mitglied der Geschäftsleitung und Leiter Entrepreneur Markets

Vertrauen - «Schmiermittel» der Wirtschaft

Vertrauen ist die wichtigste Grundlage zwischenmenschlicher Beziehungen. Umso erstaunlicher, dass das Thema in der Wirtschaftstheorie noch kaum erforscht ist. Denn auch im unternehmerischen Alltag gilt: Ohne Vertrauen geht nichts. Wer sich bei jedem Geschäft hinsichtlich sämtlicher Eventualitäten absichern wollte, wäre nicht nur überfordert, sondern möglicherweise sogar handlungsunfähig. James E. Burke, ehemaliger Chairman von Johnson & Johnson, brachte es auf den Punkt: «Je mehr Vertrauen vorhanden ist, desto produktiver kann die Beziehung sein.»

Kern des Vertrauens bildet der Wunsch, Ungewissheit zu reduzieren. Er umfasst die Erwartungen in das künftige Verhalten eines Partners und den Glauben, dass dieser Eigenschaften besitzt, die dieses Vertrauen rechtfertigen. Gabarro (1978) definiert Vertrauen als «Grad an gegenseitiger Offenheit, die Sicherheit, dass der andere keine böswilligen oder willkürlichen Aktionen unternimmt und die Vorhersehbarkeit seines Verhaltens bezüglich dessen, was man gewöhnlich von einem Menschen erwartet, der in guter Absicht handelt.» Etwas einfacher ausgedrückt ist es die «Zuversicht, dass die andere Partei in einem Austausch nicht die eigene Verwundbarkeit ausnutzt» (Korczyński 2000, S. 4).

Es wäre jedoch falsch, Vertrauen als einen rein altruistischen Akt zu verstehen. Wer vertraut, geht vielmehr ein kalkuliertes Risiko

ein, im Bewusstsein, dass es ihm Vorteile verschaffen kann. So betrachtet ist Vertrauen nichts anderes als eine Investition in den künftigen Erfolg. In einer vertrauensbasierten Zusammenarbeit lassen sich Zeit und Geld in der Abwicklung von Geschäften sparen. Kontrollmassnahmen und -kosten können reduziert werden. Es findet ein verstärkter - auch informeller - Austausch zwischen den Partnern statt, und letztlich dürfte auch die Qualität der ausgetauschten Güter und Dienstleistungen steigen, da die individuellen Bedürfnisse kommuniziert und gegenseitig ernst genommen werden und Fehler schneller korrigiert werden können. Je mehr positive Erfahrungen mit demselben Partner im Laufe der Zeit gemacht werden, desto grösser wird das Vertrauen.

Grenzenloses Vertrauen ist aller Vorteile zum Trotz aber auch in Geschäftsbeziehungen nicht angebracht und kann sich in Nachlässigkeit oder sogar Leichtsinn äussern. Schwerwiegende Vertrauensbrüche mit gravierenden Konsequenzen sind unter solchen Voraussetzungen wahrscheinlicher. Auf die wichtigsten Formalitäten sollte daher nie verzichtet werden.

Obwohl dem Vertrauen gemeinhin eine grosse Bedeutung in der unternehmerischen Praxis beigemessen wird, sind empirische Studien, die diese Aussage untermauern, insbesondere in der Schweiz, noch selten.

Fragestellung und Methodik

Die vorliegende Studie untersucht die Bedeutung von Vertrauen in wichtigen Geschäftsbeziehungen von Schweizer mittelständischen Unternehmen. Im Vordergrund steht zunächst die Beziehung zwischen Herstellern und Lieferanten, darunter insbesondere die wichtigste Zulieferbeziehung, im zweiten Teil dann die Beziehung zu wichtigen Geschäftskunden. An der Untersuchung haben hauptsächlich mittelgrosse Unternehmen teilgenommen.

Die Fragestellungen reichen von der allgemeinen Rolle und Bedeutung des Vertrauens in Geschäftsbeziehungen über die wichtigsten Einflussfaktoren und spezifischen Vertrauensmerkmale der Partner bis hin zu den konkreten Vorteilen vertrauensbasierter Partnerschaften. Nebst Faktoren wie Unternehmensgrösse oder Art und Länge der Geschäftsbeziehung wird vor

allem untersucht, inwiefern die Kriterien wahrgenommene Kompetenz, Wohlwollen und Integrität eines Geschäftspartners eine Rolle in der Vertrauensbeziehung spielen. Kompetenz drückt sich aus in Erfahrung, Sozialkompetenz und Geschäftssinn. Wohlwollen wird signalisiert durch Altruismus, Flexibilität und Loyalität. Und als integer wird wahrgenommen, wer verlässlich, fair und den eigenen Werten treu ist.

Basis der Studie bildete eine im Jahr 2007 durchgeführte schriftliche Befragung von mittelständischen Schweizer Unternehmen mit 50 bis 500 Beschäftigten. Von rund 4200 kontaktierten Unternehmen haben 279 geantwortet, was einer Rücklaufquote von ca. 7% entspricht.¹ Rund die Hälfte davon ist industriell tätig. Die durchschnittliche Anzahl Mitarbeitender beträgt knapp 300.

¹ Die Frage, ob speziell diejenigen Unternehmen an der Umfrage teilgenommen haben, für die Geschäftsbeziehungen eine besonders grosse Bedeutung haben, kann nicht abschliessend beantwortet werden. Sollte dies der Fall sein, müssten die Ergebnisse entsprechend relativiert werden.

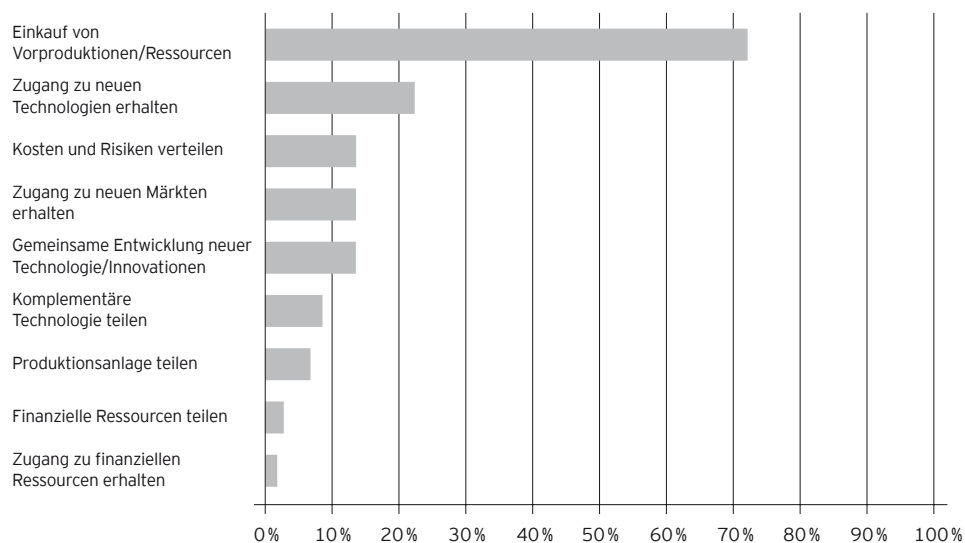
Die Zusammenarbeit mit dem wichtigsten Zulieferer

Der Lieferant als Partner

Der Zweck der Zusammenarbeit besteht bei drei Vierteln der befragten Unternehmen erwartungsgemäss darin, Vorprodukte und Ressourcen einzukaufen. Allerdings ist dies oft nicht der einzige Grund: 22% der Unternehmen suchen ausserdem den Zugang zu neuen Technologien. Für weitere 14% sind die Verteilung von Kosten und Risiken, der Zugang zu neuen Märkten sowie die gemeinsame Entwicklung neuer Technologien

für die Zusammenarbeit ausschlaggebend. Zwei Drittel der Befragten nennen lediglich einen Grund für die Zusammenarbeit, für die Übrigen spielen mehrere Zielsetzungen eine Rolle. Daraus lässt sich schliessen, dass diese Beziehungen vielfach über ein reines Hersteller-Lieferanten-Verhältnis hinausgehen und den Charakter von Partnerschaften und Kooperationen aufweisen.

Ursprünglicher Grund für die Zusammenarbeit mit dem Zulieferer (mehrere Nennungen möglich)



Tendenz zur Konzentration

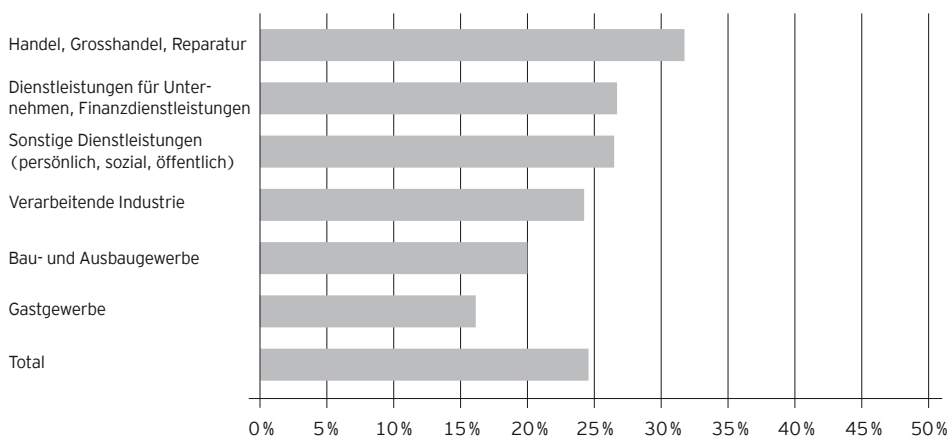
Im Durchschnitt macht die wichtigste Zulieferbeziehung fast ein Viertel (24%) der gesamten Einkaufskosten der Unternehmen aus. Die grösste finanzielle Bedeutung hat sie mit knapp 32% im Bereich Handel und Grosshandel, die geringste Bedeutung in

der Gastronomie, wo die Zulieferbeziehungen branchenbedingt stärker fragmentiert sind.

Mit steigender Unternehmensgrösse nimmt die relative Bedeutung der wichtigsten Zulieferbeziehung erwartungsgemäss ab.

Finanzielle Bedeutung der wichtigsten Zulieferbeziehung

Anteil an den gesamten Einkaufskosten des Unternehmens



Eine treue Beziehung

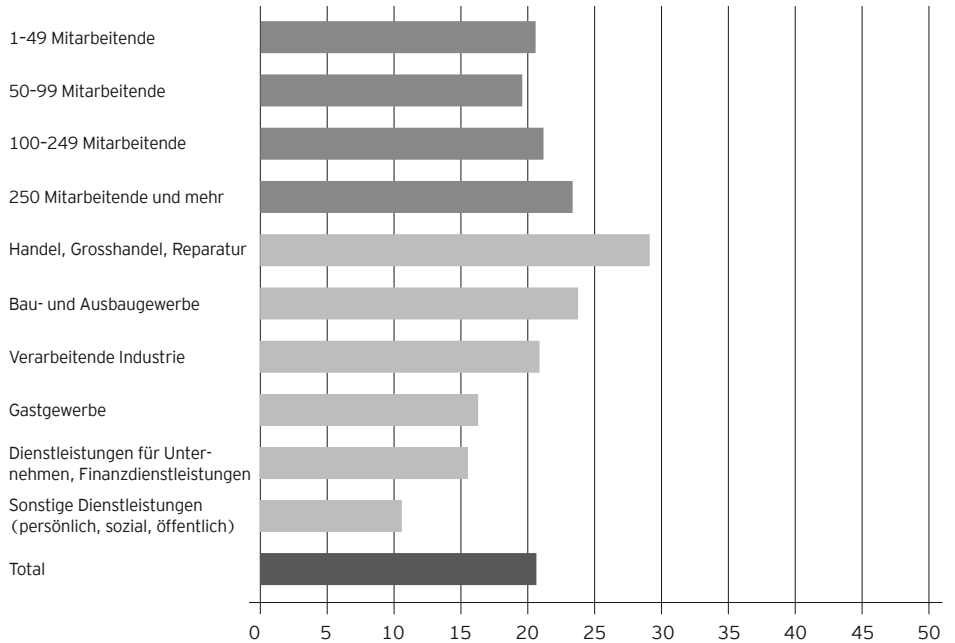
Die durchschnittliche Dauer der Zusammenarbeit mit dem wichtigsten Zulieferer beträgt mehr als 20 Jahre. Schweizer Geschäftsbeziehungen sind offenbar äusserst stabil. Am grössten ist diese Stabilität mit einem Durchschnitt von 23 Jahren bei Unternehmen mit über 250 Mitarbeitenden. Beständigkeit scheint gegenüber kurzfristi-

gen Preis- oder anderen Vorteilen eindeutig Vorrang zu haben. Im Branchenvergleich führt der Handel, gefolgt von Industrie- und Dienstleistungsbetrieben. Letztere pflegen zwar in der Regel weniger tragende Zulieferbeziehungen, weisen aber mit durchschnittlich zwölf Jahren Zusammenarbeit immer noch eine erstaunliche Kontinuität auf.

Dauer der Zusammenarbeit in Jahren

Durchschnittliche Dauer der Zusammenarbeit nach Unternehmensgrösse und Branche

Nach Firmengrösse ■
 Nach Branche ■
 Total ■



Höhere Zahlungsbereitschaft


62% der Befragten sind bereit, dem wichtigsten Zulieferer mehr zu bezahlen als einem Partner, mit dem sie noch keine Erfahrungen gesammelt haben. Die Sicherheit wäre den Befragten einen durchschnittlichen Mehrpreis von 6% wert.²

Am höchsten ist die Zahlungsbereitschaft mit über 7% bei den Dienstleistungsbetrie-

ben. Dies lässt sich wohl damit erklären, dass hier die Einkaufskosten verglichen mit den Personalkosten eine geringe Rolle spielen. Die Unternehmensgrösse hingegen hat keinen signifikanten Einfluss auf die Zahlungsbereitschaft.

Ob dieser Umstand in der Praxis auch tatsächlich zu höheren Preisen führt, wäre zu prüfen.

² Unter Einbezug sämtlicher befragter Unternehmen ergibt sich noch eine erhöhte Zahlungsbereitschaft von durchschnittlich 3.6%.

A photograph of a wooden pier extending into a lake. The pier is made of light-colored wooden planks and curves to the right. The water is dark and reflects the sky. In the background, there is a rocky, mountainous landscape with patches of snow and green grass.

«Gerade bei uns in der Branche wird viel mit Handschlag gemacht. Man macht keine grossen Verträge. Nicht einmal wichtige Einkäufer haben bei uns Unterschriftsberechtigung, weil es nicht notwendig ist. Geschäftsvereinbarungen beruhen hier eindeutig auf Vertrauen.»

Oliver Burger, Geschäftsführer PKZ AG

Vertrauen – das tragende Element

Die überwiegende Mehrheit der Schweizer mittelständischen Unternehmen räumt dem Vertrauen einen hohen Stellenwert in der wichtigsten Zulieferbeziehung ein. Nur gerade 11 % geben sich mit mittelmässigem bis schwachem Vertrauen zufrieden.

Bei der Frage, ob die Geschäftspartner damit rechnen, dass sich der andere an die Vereinbarungen hält, ist die Zustimmung noch grösser: Mehr als 90 % stimmen voll oder teilweise zu, nur 8 % schätzen die Situation weniger optimistisch ein. Das Vertrauen geht so weit, dass überwiegend auch dann noch wertvolle Informationen ausgetauscht werden, wenn dies nicht explizit vereinbart war.³ Diese Ergebnisse bestätigen eindeutig den hohen Stellenwert des Vertrauens.

Persönlicher Kontakt

Je öfter sich bestehende Erwartungen bestätigen, desto berechenbarer und einschätzbarer wird das Verhalten eines Geschäftspartners. Dies legt die Vermutung nahe, dass mit der Dauer der Beziehung und dem Kennen der persönlichen Ansprechpartner auch das Vertrauen wächst.

Überraschenderweise wird in der Praxis der Grad des Vertrauens nur unwesentlich durch die Dauer der Zusammenarbeit beeinflusst. Der schwach negative Verlauf der Trendlinie weist sogar darauf hin, dass das Vertrauen im Laufe der Zeit eher abnimmt.

Viel wichtiger als der Zeitfaktor ist die persönliche Beziehung. Je besser und länger man einen Ansprechpartner kennt, desto grösser ist das Vertrauen.

Es ist also zweitrangig, wie lange man schon mit einem Unternehmen zusammenarbeitet, sofern der Kontakt zu einer bestimmten Person schon länger besteht. Unter diesen Vorzeichen erstaunt es kaum, dass mit dem Stellenwechsel wichtiger Entscheidungsträger häufig auch ein Teil des Kundentamms verloren geht. Dabei ist anzunehmen, dass sich das Vertrauen in die Person auch auf das Unternehmen überträgt.

Familien- und inhabergeführte Unternehmen sind vertrauenswürdiger

Die Befragung hat auch gezeigt, dass einem Grossunternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern grundsätzlich weniger Vertrauen entgegengebracht wird als einem kleineren Unternehmen.

Untersucht man jedoch, welchen Einfluss der Faktor Grösse bei familien- und inhabergeführten Unternehmen hat, dann zeigt sich, dass diese auch unabhängig von ihrer Grösse generell als vertrauenswürdiger wahrgenommen werden. Das heisst, dass selbst grosse Unternehmen, die aber als Familienunternehmen auftreten, einen Vertrauensvorsprung gegenüber anderen Unternehmen geniessen.

Vertrauen durch Kompetenz, Wohlwollen, Integrität

Laut der Befragung haben nicht zuletzt die wahrgenommene Kompetenz des Zulieferers, sein Wohlwollen und seine Integrität grossen Einfluss auf das Vertrauen in einer Geschäftsbeziehung. Wenn man also weiss, wie stark ein Unternehmer die Kompetenz, das Wohlwollen und die Integrität seines Zulieferers bewertet, lässt sich der Grad an Vertrauen in dieser Beziehung bereits einschätzen.

³ Der verwendete Vertrauensindex berechnet sich auf Basis der Einstufung von drei Aussagen: «Die Geschäftsbeziehung mit dem Zulieferer ist durch ein hohes Mass an Vertrauen gekennzeichnet», «Unser Unternehmen und unser Zulieferer vertrauen darauf, dass jeder sich gemäss den vereinbarten Bedingungen verhält» sowie «Unser Zulieferer liefert uns auch dann wertvolle Informationen, wenn dies nicht explizit vereinbart war».

Vertrauen trotz Kontrolle - Kontrolle trotz Vertrauen

Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser. Mit dieser Aussage wird stillschweigend unterstellt, dass sich Vertrauen und Kontrolle gegenseitig ausschliessen. In der unternehmerischen Realität gehen Vertrauen und Kontrolle hingegen oft Hand in Hand. In manchen Fällen kann Vertrauen sogar überhaupt erst durch Kontrolle entstehen.

Entscheidend ist die gesunde Balance. Ein Vorgesetzter beispielsweise, der jede Arbeit seiner Mitarbeiter kontrolliert, schränkt Kreativität und Motivation ein, was sich negativ auf die Leistungsbereitschaft auswirkt. Dasselbe gilt für Zulieferbeziehungen: Wer zu viel kontrolliert, gefährdet die Vertrauensbasis. Wer zu wenig kontrolliert, nimmt das erhöhte Risiko eines Vertrauensmissbrauchs in Kauf.

Kontrolle kann entweder bei den Prozessen oder auch bei den Ergebnissen ansetzen: Im ersten Fall wird hinterfragt, wie weit sich die Parteien an die vereinbarten Abläufe halten und ob alle Rechte und Pflichten der Partner eingehalten worden sind. Bei der Ergebniskontrolle stehen die Qualität der geleisteten Arbeit und die Erfüllung vereinbarter Ziele im Mittelpunkt.

Demzufolge gibt es bei minimaler Kontrolle sowohl Beziehungen mit grossem wie auch

solche mit geringem Vertrauen. Bei intensiver Kontrolle hingegen ist die Streuung geringer. Strenge Kontrollen scheinen also keinen Vertrauensverlust zu bewirken. Dass es bei diesen Geschäftsbeziehungen in der Regel um grosse Transaktionsvolumina geht, dürfte die positive Haltung der Beteiligten gegenüber Kontrollmechanismen begünstigen.

Weder der Grad an Vertrauen noch Unternehmensgrösse oder Branchenzugehörigkeit haben also einen Einfluss auf das Ausmass der Kontrolle. Hingegen zeigt sich ein klarer Zusammenhang bezüglich der Abhängigkeit vom jeweiligen Partner. Von hoher Abhängigkeit ist die Rede, wenn viel in eine bestimmte Zusammenarbeit investiert wurde, zum Beispiel in Form individuell angepasster Produkte oder Technologien. Je höher die Investitionen, desto kostspieliger wäre ein Wechsel oder Verlust des Lieferanten. Liegt also eine hohe Abhängigkeit wegen spezifischer Produktionsfaktoren vor, auch «asset specificity» genannt, besteht ein erhöhtes Kontrollbedürfnis. Weiter fällt auf, dass Familienbetriebe und inhabergeführte Unternehmen allgemein weniger kontrollieren.



**Vertrauen bildet die Basis für
Geschäftsverhandlungen:
«Solche Verhandlungen sind hart, ob man
sich kennt oder nicht. Hart, aber fair! Nur
aufgrund von Vertrauen darf man nicht
wichtige Dinge unter den Tisch fallen lassen.»**

Rudolf Ziegler, Geschäftsleiter Baumann Federn AG in Rütli

Erfolgreicher dank Vertrauen

Niedrigere Transaktionskosten

Die Transaktionskosten einer Austauschbeziehung schlagen sich im Umfang der Verhandlungen nieder, die für die Aushandlung von Preisen, Liefer- und Vertragsbedingungen mit dem Zulieferer notwendig sind. Die Vermutung ist, dass derartige Verhandlungen in einer vertrauensvollen Partnerschaft rascher und mit weniger Aufwand zur Einigung geführt werden können. Auf langwierige Diskussionen und detaillierte schriftliche Vertragswerke sollte hier verzichtet werden können.

Laut der Umfrage ist diese Annahme nur teilweise richtig. Der Transaktionskostenaufwand steigt zwar mit zunehmender Unternehmensgröße und finanzieller Bedeutung der Zulieferbeziehung an – ein Zusammenhang mit dem vorhandenen Vertrauen ist jedoch nicht nachzuweisen.

Dieses Resultat lässt sich wie folgt erklären: Zum einen beruhen die Angaben zu den Transaktionskosten auf einer mehr oder weniger genauen Schätzung. Zum anderen beschränken sich die Vorteile einer vertrauensvollen Austauschbeziehung, wie einleitend bemerkt, nicht auf die Verminderung von Transaktionskosten, sondern schlagen sich zum Beispiel auch in einer höheren Innovationsfähigkeit nieder. Der Erfolg einer Austauschbeziehung sollte daher nicht nur an der Höhe der Transaktionskosten, sondern an einer gesamthaften Einschätzung des Gewinns der Beziehung gemessen werden. Eine solche bildet die Grundlage zur Messung des Erfolgs der Zulieferbeziehung im folgenden Kapitel.

Vertrauen und Erfolg - ein positiver Kreislauf

Es gibt eine deutlich positive Korrelation zwischen dem Grad an Vertrauen, das man dem Austauschpartner entgegenbringt, und der Zufriedenheit mit einer Zulieferbeziehung. Dieser Zusammenhang bestätigt sich auch in der multivariaten Untersuchung: Je vertrauensvoller eine Zulieferbeziehung, desto eher werden die angestrebten Ziele erreicht und umso erfolgreicher wird die Zusammenarbeit wahrgenommen.

Unternehmen, die ihrem wichtigsten Zulieferer vertrauen, haben mehr Erfolg: Sie weisen nach eigener Einschätzung sowohl eine bessere Gesamtkapitalrendite wie auch ein höheres Marktanteilswachstum aus als die Konkurrenz. Die schwache Ausprägung des Zusammenhangs lässt sich mit der Vielzahl von Faktoren erklären, die für den wirtschaftlichen Erfolg verantwortlich sind. Wesentlich ist, dass vertrauensvolle Geschäftsbeziehungen einen positiven Beitrag zum Erfolg des Unternehmens leisten können.

Ob Vertrauen nun tatsächlich den Erfolg oder vielleicht eher der gemeinsame Erfolg das Vertrauen stärkt, kann hier nur ansatzweise beantwortet werden. Eine gegenseitig positive Beeinflussung ist zumindest zu vermuten.

Vertrauen zum Zulieferer: Die Resultate in Kürze

In den wichtigsten Geschäftsbeziehungen zwischen mittelgrossen Schweizer Unternehmen und ihren Lieferanten wird Vertrauen grossgeschrieben. Je stärker die Partnerschaft von Vertrauen geprägt ist, umso erfolgreicher wird sie eingeschätzt.

- ▶ Die Untersuchung bestätigt, dass das Vertrauen in einen Zulieferer in erster Linie von seinen Fähigkeiten und seiner Qualifikation, seinem Wohlwollen und seiner Integrität abhängt. Diese drei Eigenschaften sind massgebend dafür, ob in einer Geschäftsbeziehung vertraut wird oder nicht.
- ▶ Daneben sind zwei weitere Faktoren für den Grad des Vertrauens mitbestimmend: die Qualität der persönlichen Beziehung zu den Kontaktpersonen sowie Eigentumsverhältnisse und Management beim Geschäftspartner. Am meisten Vertrauen geniessen hier Familienbetriebe und inhabergeführte Unternehmen.
- ▶ Branchentypische Unterschiede in Bezug auf das Vertrauen wurden nicht festgestellt. Zwar sind die Merkmale der Zulieferbeziehungen von Branche zu Branche verschieden - ein Zusammenhang zwischen Branche und Ausprägung des Vertrauens konnte jedoch nicht nachgewiesen werden.
- ▶ Auch zwischen Kontrolle und Vertrauen ist kein direkter Zusammenhang erkennbar. Festgestellt wurde lediglich, dass der Stellenwert der Kontrolle mit zunehmender Abhängigkeit vom Lieferanten erwartungsgemäss steigt.
- ▶ Die Vorteile einer vertrauensbasierten Geschäftsbeziehung liegen auf der Hand: Vertrauen erleichtert wirtschaftliche Transaktionen im Allgemeinen und wirkt sich positiv auf den Erfolg der Partnerschaft aus. Damit trägt es indirekt auch zum Unternehmenserfolg bei.
- ▶ Nun mag sich der eine oder andere Unternehmer fragen, was er aktiv dazu beitragen kann, um die Vertrauensbasis zu seinen Geschäftspartnern zu stärken. Die Studie liefert die Antworten: Ein erfolgreiches Vertrauensmanagement sollte zwingend entlang der drei wichtigsten Dimensionen «Fähigkeit», «Wohlwollen» und «Integrität» der persönlichen Ansprechpartner angelegt sein. Um Vertrauen zu gewinnen, gilt es also, diese Qualitäten ins rechte Licht zu rücken. Dies setzt nicht nur Offenheit und Transparenz voraus, sondern auch die Bereitschaft, die entsprechenden Qualitäten zu vermarkten.
- ▶ Die systematische und persönliche Pflege wichtiger Kontakte ist ferner unerlässlich, um von den Geschäftspartnern zunächst überhaupt wahrgenommen zu werden. Zweitens gelingt es vor allem im persönlichen Kontakt, vorhandene Erwartungen wiederholt zu bestätigen, was das Vertrauen nachhaltig fördert - vorausgesetzt, der Ansprechpartner bleibt derselbe. Sollte sich ein Wechsel abzeichnen, lohnt sich der Versuch, das Vertrauen auf den Nachfolger zu übertragen, indem beispielsweise die Position vorübergehend doppelt besetzt wird.
- ▶ Familien- und inhabergeführte Unternehmen, die ihren Vertrauensbonus nutzen möchten, sollten diesen vermehrt nach aussen kommunizieren. Wenn sie bestehende und künftige Geschäftspartner von ihrer hohen Vertrauenswürdigkeit und den Vorteilen vertrauensvoller Zusammenarbeit überzeugen können, indem sie die zu Grunde liegenden Werte aktiv leben, verschaffen sie sich mit Vertrauen einen echten Wettbewerbsvorteil.



Vertrauen - Schlüsselfaktor auch in Kundenbeziehungen

Geschäftsbeziehungen zu Lieferanten sind aus umgekehrter Sicht immer auch Kundenbeziehungen. Der zweite Teil des Berichts befasst sich daher mit der Frage, ob es sich mit dem Vertrauen auf der anderen Seite der Medaille, also auf der Abnehmerseite, ähnlich verhält wie bei den Lieferanten.

Welche Rolle spielt Vertrauen in der Beziehung des Zulieferers zum wichtigsten Kunden?⁴ Ist es überhaupt von Bedeutung, ob ein Unternehmer seinen Geschäftskunden vertraut? Und falls ja: Welche Faktoren beeinflussen hier die Bildung von Vertrauen?

Wie beim Zulieferer ist Vertrauen auch in den wichtigen Kundenbeziehungen elementar. Zwar kann ein Unternehmen zur Minimierung von Risiken Verträge abschliessen. Diese decken jedoch immer

nur einen Teil der Eventualitäten. Dasselbe gilt für Verhandlungen über Preise, Liefer- und Vertragsbedingungen. Vertrauen in den Kunden trägt dazu bei, Transaktionen effizienter abzuwickeln und damit Zeit und Geld zu sparen.

Der wichtigste Geschäftskunde mittelgrosser Schweizer Unternehmen ist meist ebenfalls in der Schweiz angesiedelt (78%). 17% haben ihren Standort in einem anderen europäischen Land und nur 5% in den USA oder Asien. Wie die Zulieferbeziehungen sind auch die wichtigsten Geschäftskundenbeziehungen durch eine sehr hohe Stabilität gekennzeichnet. Bereits seit mehr als 20 Jahren beliefern die befragten Unternehmen ihren heute wichtigsten Geschäftskunden im Durchschnitt.

4 Die hier dargestellten Ergebnisse beziehen sich auf die wichtigsten Geschäftskundenbeziehungen von mittelgrossen Schweizer Unternehmen. Die Kundenbeziehungen zu Endverbrauchern werden ausgeklammert. Wenn von Kunden die Rede ist, sind ausschliesslich Geschäftskunden gemeint.

Es geht immer doppelt so schnell runter wie rauf: Diese Formel lässt sich auch auf Vertrauen anwenden, das heisst, Vertrauen baut sich langsam auf und ist schnell wieder zerstört. Gewisse Dinge in einer Geschäftsbeziehung sind unverzeihlich: «Wenn nur einmal jemand in einer wichtigen Beziehung gelogen hat und hinterher nicht dazu steht, dann ist der Ofen aus.»

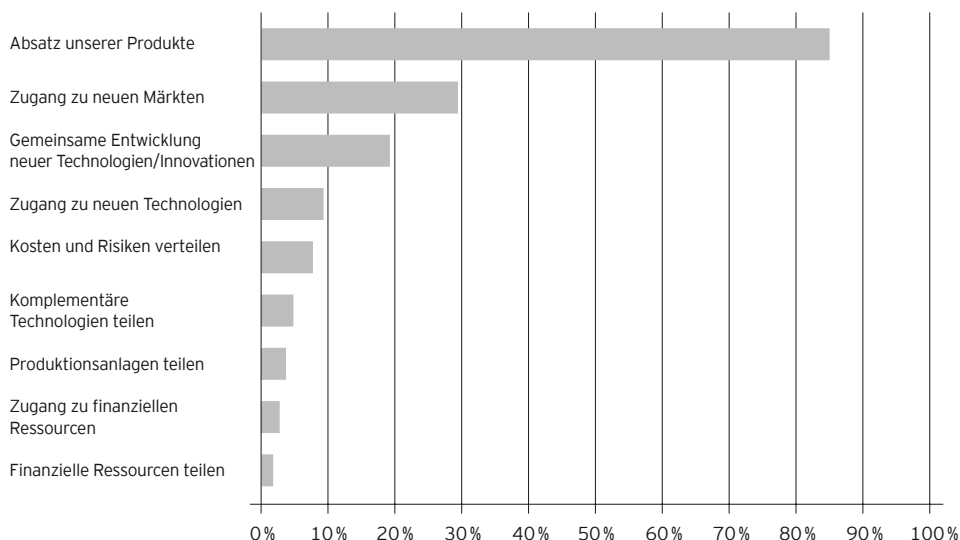
Die Zusammenarbeit mit dem wichtigsten Geschäftskunden

Gründe für die Zusammenarbeit

Erwartungsgemäss bezweckt die Beziehung zum wichtigsten Kunden vor allem den Absatz der eigenen Produkte (85%). Weitere Motive wie zum Beispiel der Zugang zu

neuen Märkten (29%) und die gemeinsame Entwicklung neuer Technologien (18%) spielen ebenfalls eine Rolle. 40% der Unternehmen nannten mehr als einen Grund für die Aufnahme der Zusammenarbeit.

Ursprünglicher Grund für die Zusammenarbeit mit dem Geschäftskunden (mehrere Nennungen möglich)



Je grösser die Abhängigkeit, desto wichtiger das Vertrauen

Die wichtigste Kundenbeziehung hat in der Regel einen hohen finanziellen Stellenwert für die Unternehmen: Fast 20% des Umsatzes werden bei den befragten Unternehmen durchschnittlich über diesen einen Kunden abgewickelt. So erstaunt es kaum, dass ihnen viel daran liegt, die Geschäftsbeziehung aufrechtzuerhalten und zu entwickeln. Von diesem Durchschnitt weichen lediglich Unternehmen in Handel und Grosshandel ab, die weniger von einem einzigen Kunden abhängig sind.

Über 20 Arbeitstage werden jährlich für Verhandlungen über Preise, Lieferbedingungen und Vertragsbedingungen mit dem wichtigsten Kunden aufgewendet. Mit steigendem Transaktionsvolumen nimmt auch der Aufwand für Verhandlungen zu.

In vertrauensbasierten Beziehungen können Transaktionen effizienter und günstiger abgewickelt werden.

Vertrauen in Geschäftskundenbeziehungen intakt

Mehr als 80% der befragten Unternehmer bestätigten die Aussage, dass ein hohes Mass an Vertrauen die Geschäftsbeziehung prägt. Dennoch ist das Vertrauen in die Kundenbeziehung insgesamt etwas geringer als dasjenige in die Lieferantenbeziehung.⁵

Dies liegt daran, dass in der Kundenbeziehung der Vertrauensfaktor «wahrgenommene Fähigkeiten des Partners» im Vergleich zur Lieferantenbeziehung eine eher untergeordnete Rolle spielt. Wohlwollen und Integrität hingegen sind in der Kundenbeziehung ebenso wichtig.

⁵ Der Vertrauensindex berechnet sich auf Basis der Einstufung von drei Aussagen: «Die Geschäftsbeziehung mit dem Kunden ist durch ein hohes Mass an Vertrauen gekennzeichnet», «Unser Unternehmen und unser Kunde vertrauen darauf, dass jeder sich gemäss den vereinbarten Bedingungen verhält» sowie «Unser Kunde liefert uns auch dann wertvolle Informationen, wenn dies nicht explizit vereinbart war».

Die wichtigsten Einflussfaktoren auf das Kundenvertrauen

Vertrauen in der Kundenbeziehung wird gefördert, wenn sich die zentralen Ansprechpartner persönlich kennen, das Gegenüber integer eingeschätzt wird und die Geschäftsbeziehung von Erfolg gekrönt ist.

Persönliche Bekanntschaft und Vertrauen

Wie bei den Lieferanten ist auch das Vertrauen in Geschäftskunden nicht abhängig von der Dauer der Beziehung, sondern vom Zeitraum der persönlichen Bekanntschaft mit einem wichtigen Ansprechpartner. Diese persönliche Ebene ist letztlich ausschlaggebend für den Aufbau und den Erhalt des Vertrauens in die Partnerschaft.

Der Standort des Abnehmers hat im Übrigen keinen Einfluss auf den Grad an Vertrauen.

Vertrauen und Erfolg

Mit zunehmendem Vertrauen in den Kunden steigt die Zufriedenheit mit der Geschäftsbeziehung, was umgekehrt bereits für die Lieferantenbeziehung nachgewiesen wurde. Vertrauen lohnt sich somit für beide Seiten einer Austauschbeziehung und ist ein wesentliches Merkmal erfolgreicher Geschäftsbeziehungen, unabhängig von der Branche und Grösse der beteiligten Unternehmen.

Vertrauen zum Kunden: Die Resultate in Kürze

- ▶ Erfolgreiche Kundenbeziehungen basieren auf ausgeprägtem Vertrauen. Dies gilt für sämtliche befragten Unternehmen, unabhängig von Alter und der Branchenzugehörigkeit.
- ▶ Die Einschätzung der Fähigkeiten und Qualifikation ist beim Kunden für die Bildung von Vertrauen weniger relevant als beim Zulieferer. Integrität und Wohlwollen hingegen spielen in beiden Fällen eine zentrale Rolle.
- ▶ Kundenbeziehungen mit geringer strategischer Bedeutung für ein Unternehmen sind eher preisorientiert und damit weniger von Vertrauen abhängig.

Zusammenfassung der Erkenntnisse

Vertrauen ist ein tragender Pfeiler strategisch bedeutsamer Geschäftsbeziehungen, sowohl aus Lieferanten- wie auch aus Kundensicht, und erleichtert den Umgang der Partner erheblich. Mittels systematischer Kommunikation und wiederholter Demonstration der Schlüsselqualitäten «Fähigkeiten», «Wohlwollen» und «Integrität» kann der Erfolgsfaktor Vertrauen gezielt gefördert werden. Besonders familien- und inhabergeführte Unternehmen können sich auf diese Weise einen echten Wettbewerbsvorteil verschaffen.

Bei bestehenden und künftigen Geschäftspartnern als vertrauenswürdig wahrgenommen zu werden, bedingt eine nachhaltige und persönliche Pflege wichtiger Kontakte. Persönliche Ansprechpartner sind die besseren Vertrauensträger, indem sie dem Vertrauen ein Gesicht geben und die Erwartungen mit Tatbeweisen immer wieder aufs Neue bestätigen können.

Die Autoren

Heiko Bergmann ist Projektleiter am Schweizerischen Institut für Klein- und Mittelunternehmen und Lehrbeauftragter an der Universität St. Gallen. Zuvor war er an der Universität Köln tätig, wo er seine Dissertation über regionale Unterschiede im Gründungsgeschehen in Deutschland verfasst hat.

Thierry Volery ist Professor für Entrepreneurship an der Universität St. Gallen und Direktor des Schweizerischen Instituts für Klein- und Mittelunternehmen (KMU-HSG). Seine zuletzt veröffentlichten Bücher tragen die Titel «Entrepreneurship: Modelle, Umsetzung, Perspektiven» (mit Urs Fueglistaller und Christoph Müller, Gabler Verlag, 2008) und «Visionäre, die sich durchsetzen» (mit Ev Müllner, Orell Füssli, 2006).

Das Schweizerische Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen (KMU-HSG) beschäftigt sich seit Jahrzehnten intensiv mit Klein- und Mittelunternehmen. Sein Tätigkeitsgebiet umfasst Forschung, Lehre, Praxisförderung (Erfahrungsgruppen, Beratung) und Weiterbildung. Die Themenschwerpunkte liegen bei KMU, Entrepreneurship und Familienunternehmen.

Literatur

- Aulakh, P. S.; Kotabe, M.; Sahay, A. (1996):
Trust and Performance in Cross-Border Marketing Partnerships:
A Behavioral Approach. In: Journal of International Business Studies,
Special Issue, 1005-1032.
- Gabarro, J. (1978):
The Development of Trust, Influence and Expectations.
In: Athos, A. and Gabarro, J. (Eds.): Interpersonal Behavior.
Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Gulati, R.; Singh, H. (1998):
The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs
and Appropriation Concerns in Strategic Alliances.
In: Administrative Science Quarterly, Vol. 43, 781-814.
- Korczynski, M. (2000):
The Political Economy of Trust. Journal of Management Studies, 37, 1-22.
- Krishnan, R.; Martin, X.; Noorderhaven, N. G. (2006):
When does Trust Matter to Alliance Performance? In: Academy of
Management Journal, Vol. 49, No. 5, 894-917.
- Luhmann, N. (2000):
Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität.
UTB: Stuttgart.
- Mayer, R. C.; Davis, J. H.; Schoorman, F. D. (1995):
An Integrative Model of Organizational Trust. In: Academy of Management
Review, Vol. 20, No. 3, 709-734.
- Osterloh, M.; Weibel, A. (2006):
Investition Vertrauen - Prozesse der Vertrauensentwicklung in
Organisationen. Gabler: Wiesbaden.
- Pelzmann, L. (2005):
Vertrauen in Geschäftsbeziehungen. In: Held, M.; Kubon-Gilke, G.; Sturn,
R. (Hrsg.): Jahrbuch. Normative und institutionelle Grundfragen der
Ökonomik, Band 4, Reputation und Vertrauen. Metropolis Verlag:
Marburg, S. 207-229.
- Zaheer, A.; McEvily, B.; Perrone, V. (1998):
Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and
Interpersonal Trust on Performance. In: Organization Science,
Vol. 9, No. 2, 141-159.

Impressum

Herausgeber Ernst & Young AG

Autoren Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen
(KMU-HSG), Dr. Heiko Bergmann, Prof. Dr. Thierry Volery

Konzept und Redaktion Ernst & Young AG,
Corporate Communications & Marketing

Bestellungen und Adressänderungen Ernst & Young AG, Data Operations,
Postfach, 8022 Zürich, Fax 058 286 30 03, datop@ch.ey.com

Gestaltung Heads Corporate Communication AG BSW, Zürich, www.heads.ch

Druck Druckerei Feldegg AG, Zollikerberg

© **Copyright** Ernst & Young AG, 2008, Nachdruck, auch auszugsweise,
nur unter ausdrücklicher Quellenangabe gestattet. Es wird um Zusendung
eines Belegexemplars ersucht.

Ernst & Young

Assurance | Tax | Legal | Transactions | Advisory

Mittelständische Unternehmen bilden das Fundament der schweizerischen Wirtschaft. Der interdisziplinäre Ansatz von Ernst & Young macht uns zum kompetenten Partner für mittelständische Unternehmen und ihre zentralen Themen wie Nachfolgeplanung, Rechnungslegung oder Steuer- und Transaktionsfragen. Wir bieten branchenübergreifende Kompetenz, welche lokal verankert ist und gleichzeitig von unserer nationalen und internationalen Kooperation profitiert. Die langjährige Erfahrung und das profunde Wissen unserer Fachleute verhilft Ihrem Unternehmen, seine Potenziale zu nutzen. Dies macht Ernst & Young für Ihr Unternehmen einzigartig.

www.ey.com/ch

© 2008 Ernst & Young AG
All Rights Reserved.

Diese Publikation enthält Informationen in zusammengefasster Form und dient daher nur der allgemeinen Orientierung. Sie ersetzt keine detaillierte Recherche oder fachmännische Beratung. Weder EYGM Limited noch ein anderes Mitglied von Ernst & Young Global haften für Schäden, die aus Handlungen oder Unterlassungen von Personen auf der Grundlage von Informationen in dieser Publikation entstehen. Für alle konkreten Fragen sollten die Dienste eines qualifizierten Beraters in Anspruch genommen werden.