

# Wirtschaft

## Kundenvertrauensindex im Relationship Marketing

von Dr. Frank Dornach und Prof. Dr. Leo Schubert

### 1. Einleitung

Mitte der 90iger Jahre begannen viele Unternehmer zu erkennen, dass die Orientierung an Kundenbedürfnissen einen Wettbewerbsvorteil in gesättigten Märkten ermöglicht. Endlich wurde die "Bedürfnisbefriedigung" nicht nur theoretisch, sondern auch praktisch als Auftrag der Wirtschaft begriffen. Das Ziel der Gewinnmaximierung wurde durch das Ziel der Kundenorientierung ergänzt. Als Maß für die Zielerreichung diente entsprechend die Kundenzufriedenheit. Während der Gewinn als Erfolg vergangener Perioden ausgewiesen wird, schien die Kundenzufriedenheit den Erfolg zukünftiger Perioden zu repräsentieren, da zufriedene Kunden in hohem Maße dem Unternehmen treu blieben und damit weniger Akquisitionskosten bewirkten. In einigen servicebetonten Unternehmen wurde begonnen, die Entwicklung der Kundenzufriedenheit sogar in Geschäftsberichten auszuweisen oder entsprechende Spitzenplätze werblich zu verwerthen<sup>1</sup>.

Die seit 1992 jährlich aktualisierten Kennzahlen des Kundenmonitor Deutschland zeigen für diese vereinfachte Argumentation jedoch seit Jahren Handlungsbedarf auf: Während die Kundenzufriedenheit in einzelnen Branchen gestiegen ist, sinken trotzdem die entsprechenden Kennzahlen zur Kundenbindung. Hieraus leitet sich ein Forschungsbedarf zur Bestimmung der weiter bedeutenden Erklärungsfaktoren zum Ausbau der Kundenbeziehung ab.

### 2. Credo des Relationship Marketing

Der Paradigmawechsel äußerte sich im Marketing durch eine Verlagerung der Aktivitäten vom Transaktionsmarketing hin zum Relationship-Marketing.<sup>2</sup> Neben dem Zielkriterium "Share of Market" wurde der "Share of Wallet/

Customer" bedeutsam. Auch auf der Seite der Informations- und Kommunikationsindustrie wurden anstelle der CAS [Computer Aided Selling] Programme zunehmend CRM [Customer Relationship Management] Softwarepakete angeboten. Die klassische Bindung der Kunden durch technische, ökonomische und juristische Barrieren wurde durch das Streben um emotionale Verbundenheit durch hohe Kundenzufriedenheit, Vertrauen und Commitment erweitert<sup>3</sup>.

Das Credo lautete: Mit loyalen Kunden lassen sich höhere Gewinne erzielen, da Akquisitionskosten entfallen, der Wiederholungskauf weniger Vertriebskapazität beansprucht, mehr Cross- und Upselling Potentiale genutzt werden können, die nachlassende Preissensitivität höhere Preise durchsetzbar macht und diese zufriedenen Kunden z.T. Neukunden werben [Akquisitionskosten]. Die dabei aufgestellten Kalkulationen des Bindungsnutzens hatten häufig den Charakter einer sog. "Milchmädchenrechnung" und dienten mehr motivationalen Zwecken auf Seiten der Mitarbeiter bzw. CRM-Softwarekäufer. Mit der einsetzenden Baisse wurden die Budgets und die Beurteilung des Nutzens loyaler Kunden nüchterner. I.d.R. hatten nur die Unternehmen Marktvorteile erzielen können, die von Anfang an konsequent Relationship Marketing betrieben [z.B. der englische Lebensmittelhändler Tesco]<sup>4</sup>. Unternehmen, die ihre Kunden nicht richtig kannten bzw. einstufen waren häufig enttäuscht<sup>5</sup>. Auch Zufallskunden können profitabel sein und Dauerkunden unrentabel, da diese den Wert ihrer Loyalität zunehmend wahrnehmen und z.B. Treuerabatte fordern. Darüber hinaus wird das Ausnutzen von Loyalität [im Glauben an die geringere Preissensitivität] vom Kunden vereitelt und z.T. sanktioniert. Hierzu zählt auch das Werben von Neukunden mit Sonderkonditionen,



**Prof. Dr. Leo Schubert**

Studienschwerpunkte an der Universität Augsburg: Marketing und Unternehmensforschung  
1985: Promotion über Methoden der Datenanalyse  
bis 1991: CEO-Stabsstelle einer Großbank  
seit 1991: Professur für Marketing an der FHK  
1999: Kurzzeitdozentur an der Univ. Havanna.  
2003: Forschungsaufenthalt in Costa Rica  
Forschungsschwerpunkte: Marktforschung [insb. Kapitalmarkt- und Zufriedenheitsforschung]



**Dr. Frank Dornach**

Dr. Frank Dornach ist Vorstand der ServiceBarometer AG, dem Forschungs- und Beratungsunternehmen für unternehmensspezifische Kundenbarometer. Er betreut seit 1992 die bundesweit umfassendste Studie zur Kundenorientierung, den Kundenmonitor Deutschland.

die die Wechselentscheidung erleichtern sollen, den loyalen Kunden jedoch nicht angeboten werden.

### 3. Risiko und Vertrauen

Um Relationship Marketing effektiv zu betreiben, sollten Unternehmen ihre Kunden möglichst gut kennen. Der Kunde muss hierfür seine Anonymität aufgeben und das Risiko des Missbrauchs seiner Daten eingehen. Das Bedürfnis nach dauerhaften und profitablen Kundenbeziehungen ist vom Risiko, dass die Abhängigkeit ausgenutzt wird, überschattet. Im Falle der Neukunden, stellt das Risiko zum falschen Dienstleister zu wechseln, eine Entscheidungsbarriere dar.

Risiken, im Sinne von Unsicherheiten, lassen sich durch Informationen [z.B. aus früheren Erfahrungen, Empfehlungen etc.] reduzieren, jedoch selten ganz beseitigen. Entscheidungsrisiken betreffen die Zukunft, und diese ist nicht die Verlängerung der Vergangenheit über die Gegenwart hinaus. Die Theorie bietet für Entscheidungen unter Risiko Modelle, die jedoch mindestens voraussetzen, dass die potentiellen zukünftigen Zustände oder Verhaltensweisen bekannt sind und dass die objektiven Wahrscheinlichkeiten für deren Eintritt ermittelt werden können<sup>6</sup>. Auch wenn der ökonomisch nicht vertretbare Aufwand betrieben würde, diese Parameter zu schätzen, stellen diese Schätzungen lediglich statistische Erwartungen dar. Ohne Vertrauen, dass diese Erwartungen auch eintreten, werden keine Entscheidungen getroffen. "Vertrauen überzieht die vorhandene Information"<sup>7</sup> und nimmt subjektiv optimistische Eintrittswahrscheinlichkeiten an. "Wer Vertrauen erweist, nimmt Zukunft vorweg."<sup>8</sup> Vertrauen im weitesten

Sinne ist für den Soziologen Niklas Luhmann "Zutrauen in die eigenen Erwartungen". Für ihn könnte ohne jegliches Vertrauen niemand morgens sein Bett verlassen [oder seinen Finanzdienstleister wechseln, den Fragebogen eines Kundenclubs ausfüllen, eine Kaufentscheidung treffen etc.].

Kunden besitzen i.d.R. Erwartungen hinsichtlich einer Leistung [Soll]. Im Vergleich mit der erfahrenen bzw. wahrgenommenen Qualität [Ist] entsteht individuell verschieden die subjektive "Zufriedenheit" [vgl. Abb.1]. Zufriedenheit ist i.d.S. vergangenheitsorientiert, Vertrauen dagegen ist zukunftsorientiert. Auch hier ist eine Erwartung [Soll] Ausgangspunkt. Da diese Erwartung nicht sicher eintreten wird, muß in Anbetracht des wahrgenommenen Risikos individuell verschieden Vertrauen gefaßt werden. Vertrauen zu fassen stellt eine Entscheidung dar. Vertrauen ist in Entscheidungssituationen notwendig, in denen riskante Vorleistungen erbracht werden müssen und in denen eine Abhängigkeit vom zukünftigen Verhalten anderer, die der eigenen Kontrolle entzogen sind, besteht<sup>9</sup>. Insofern dürfte die Bedeutung von Vertrauen mit zunehmendem Involvement des Kunden in das Leistungssystem des Anbieters steigen [Extremfall: personengerechte Dienstleistung]. Dem häufig erhobenen Vertrauen in eine Marke z.B. "Daimler-Chrysler", fehlt das Kriterium einer riskanten Vorleistung. Bei einer anstehenden Kaufentscheidung würde dieses allgemeine Markenvertrauen durch zusätzliche Informationen [aus z.B. Empfehlungen, Beratungsgespräche, Tests etc.] überprüft und präzisiert werden.

### Vertrauensmessung

Zur Messung von Zufriedenheit wurden zahlreiche Instrumente entwickelt<sup>10</sup>. Die Erfassung von Vertrauen dagegen fand bislang primär nur im Kontext der Psychologie Beachtung<sup>11</sup> und konzentrierte sich dort stark auf das Vertrauen als Persönlichkeitsvariable. Die Erhebung der Imagefacette Vertrauen dient primär der Markenpositionierung und bietet häufig lediglich Daten in qualitativer Form und selten Ansatzpunkte für konkrete Defizite. Um den Erfolg der Bemühungen um Vertrauen zu messen, werden nachfolgend vier Indizes vorgestellt. Diese werden anschließend anhand von empirischen Daten für die Telekommunikationsbranche getestet (erhoben im Rahmen der Kundenbefragungen des Kundenmonitor Deutschland 2003). Das Ideal, das Vertrauen in Entscheidungssituationen zu erfassen, ist erhebungstechnisch kaum möglich, es sei denn, es stehen genügend Neukunden bzw. Wechselkunden für eine derartige Erhebung zur Verfügung<sup>12</sup>. Um eine derartige Situation wenigstens anzudeuten, kann die Bereitschaft, sich länger an ein Unternehmen vertraglich zu binden oder kritische Ereignisse, die evtl. zum Wechsel des Anbieters führen könnten, mit den erwarteten Eintrittswahrscheinlichkeiten erfragt werden. Auch das Kriterium, eine Kauf- bzw. Wechselentscheidung in den vergangenen Wochen gefällt zu haben, könnte als Filter in der Befragung dienen.

Die einfachste Bildung eines Vertrauensindex geht von einer direkten und pauschalen Antwort des Kunden zu seinem Vertrauen in einen Anbieter aus. Durch Normierung der Ausprägungen auf das Intervall [0;1] ergibt sich der Index  $I_V$ .

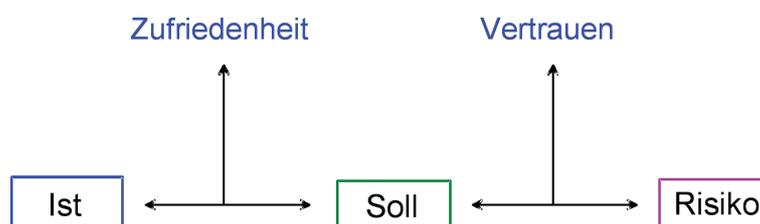


Abb. 1: Grundlagen von Zufriedenheit und Vertrauen

$$I_V = \frac{V}{V_{\max}}$$

V: [durchschnittliche] Vertrauensausprägung

$V_{\max}$ : maximal mögliche Vertrauensausprägung

Ein derartiger einfacher Index liegt z.B. der Vertrauensstudie des US-amerikanischen Meinungsforschungsinstituts Gallup zugrunde, das im Jahr 2002 in 47 Ländern 36000 Menschen befragte<sup>13</sup>. Inhalt der Befragung war das Vertrauen zu 17 gesellschaftlichen Institutionen beim Wirken für die Gesellschaft. Als Antwort waren vier Kategorien vorgesehen: "viel", "einiges", "wenig/nicht viel", und "gar nicht/kein" Vertrauen. Als Index wurden die Prozent der Befragten angegeben, die "viel" oder "einiges" Vertrauen hatten. Bei dieser binären Ausprägung genügt die einfache Normierung [durch Prozentbildung] zur Indexkonstruktion. Die in Deutschland befragten 503 Probanden besaßen das höchste Vertrauen in die Polizei [88%] und die UNO bzw. die Streitkräfte [70%] und das geringste Vertrauen in große Gesellschaften [45%] und religiöse Gruppen/Kirchen [39%]. Diese Ergebnisse fallen in den 47 Ländern z.T. sehr unterschiedlich aus. Kritisch angemerkt werden muß, daß der Index lediglich ausdrückt, wie viele Personen Vertrauen absolut in die jeweilige Organisation besitzen, das Ausmaß bleibt jedoch unberücksichtigt. Darüber hinaus bleibt unklar, inwiefern die Befragten alle Einrichtungen [wie z.B.: NGO's, IWF, Weltbank, WHO] überhaupt kennen bzw. die Nichtkenntnis zugaben.

Der zweite Index  $I_F$  erfaßt in etwa das "Zutrauen in die eigenen Erwartungen" und entsteht aus dem Sicherheitsgrad, mit dem der Kunde das Erfüllen verschiedener Vertrauensfacetten durch den Anbieter erwartet. Aus diesen wird mittels Hauptkomponentenanalyse ein Vertrauensfaktor extrahiert und so normiert, daß der Index auf das Intervall [0;1] beschränkt ist<sup>14</sup>:

$$I_F = \frac{V_1 f_1 + V_2 f_2 + \dots + V_m f_m}{V_{\max} (f_1 + f_2 + \dots + f_m)}$$

$V_i$ : Ausprägung der Vertrauensfacetten  $i = 1, \dots, m$

$V_{\max}$ : maximal mögliches Zutrauen in eine Vertrauensfacetten

$f_i$ : Faktorladung für die Vertrauensfacetten  $i = 1, \dots, m$  des Vertrauensfaktor

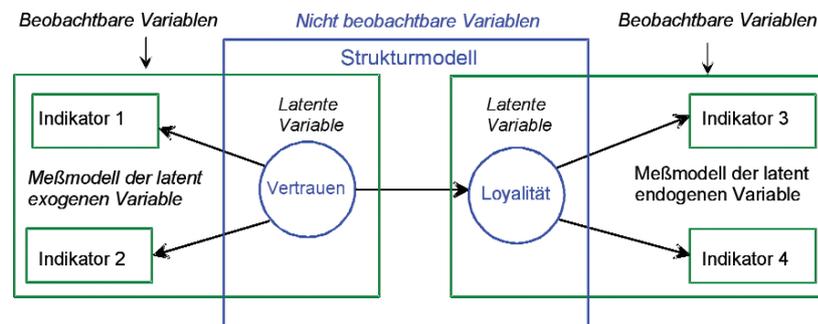


Abb. 2: Strukturmodell mit latenten und beobachtbaren Variablen

Der dritte Index  $I_W$  basiert auf einem Produkt aus der individuellen Bedeutung von negativen Ereignissen und der subjektiven Wahrscheinlichkeit, daß sich diese nicht ereignen werden. Er drückt quasi den Erwartungswert aus, daß die individuell bedeutenden "Befürchtungen" bei seinem Anbieter nicht auftreten werden.

Durch den Zähler  $[B_1 + B_2 + \dots + B_m]$  wird der Index auf das Intervall [0;1] begrenzt. Wenn der Kunde davon ausgeht, dass keines der negativen Ereignisse auftreten wird, ist der Index  $I_W = 1$ , d.h. der Kunde fühlt sich bei dem Anbieter absolut sicher vor negativen Überraschungen und zeigt maximales Vertrauen.

$$I_W = \frac{B_1[1-p_1] + B_2[1-p_2] + \dots + B_m[1-p_m]}{B_1 + B_2 + \dots + B_m}$$

$B_i$ : Bedeutung des negativen Ereignisses  $i = 1, \dots, m$

$p_i$ : Wahrscheinlichkeit, dass beim Anbieter das negative Ereignis  $i = 1, \dots, m$  auftritt

Beim Index  $I_F$  wird die Gewichtung einzelner Vertrauensfacetten durch die Hauptkomponentenanalyse vorgenommen. Dagegen wählt der Kunde beim Index  $I_W$  selbst die Wichtigkeit der einzelnen Ereignisse. Während beim Index  $I_F$  allgemeine Vertrauensfacetten [Vertrauen in Servicewillen, -kompetenz, Fairness etc.] vorgegeben werden, stützt sich der Index beim  $I_W$  auf potentielle negative Ereignisse [z.B.: Leitungsstörungen, verzögerte Mangelbehebung, fehlerhafte Abrechnung etc.] und macht damit stärker Risiken bewusst. Damit entspricht der Index  $I_W$  ein wenig mehr der Vertrauensdefinition in Entscheidungssituationen. Die Anzahl von  $m$  Befürchtungen

kann fest vorgegeben oder individuell variieren bzw. offen sein. Dafür beinhaltet der Ansatz neben der Bedeutung auch die erwartete Auftretswahrscheinlichkeit und bietet damit eine detailliertere Information.

Einen größeren Aufwand erfordert die Bestimmung des Index  $I_{FS}$ : Die Faktorladungen  $f_1$  bis  $f_m$  werden zwar wie im Index  $I_F$  eingesetzt, jedoch erfolgt deren Bestimmung im Rahmen eines Strukturmodells [vgl. Abb. 2]. Anwender von Strukturmodellen gehen davon aus, dass bestimmte Phänomene [z.B. Vertrauen, Loyalität, Zufriedenheit etc.] nicht direkt beobachtet werden können. Lediglich über sog. Indikatoren, die Ausdruck des entsprechenden Phänomens sind, können diese latenten Variablen geschätzt werden. Im Falle der Loyalität eines Kunden könnten die beobachtbaren Indikatoren z.B. Weiterempfehlungsbereitschaft und Wiederkaufabsicht sein. Diese sog. latenten Variablen werden in einem Strukturmodell je nach Abhängigkeit bzw. Einfluss durch lineare Beziehungen verknüpft.

Um die Faktorladungen  $f_1$  bis  $f_m$  für den Index  $I_{FS}$  zu bestimmen, müssen quasi simultan Faktorenanalysen [zur Schätzung der latenten Variablen] und Regressionsschätzungen [zur Schätzung der Parameter der linearen Beziehungen] vorgenommen werden. In der folgenden Abbildung 3 sind diese Faktorladungen  $f_{V1}$  bis  $f_{V4}$ . In dieser Abbildung wird ein einfaches Strukturmodell zu Entstehung von Kundenloyalität gezeigt. Zufriedenheit, Commitment und Vertrauen gelten als bedeutende Einflussgrößen auf die Loyalität von Kunden<sup>15</sup>. Die Zufriedenheit wird

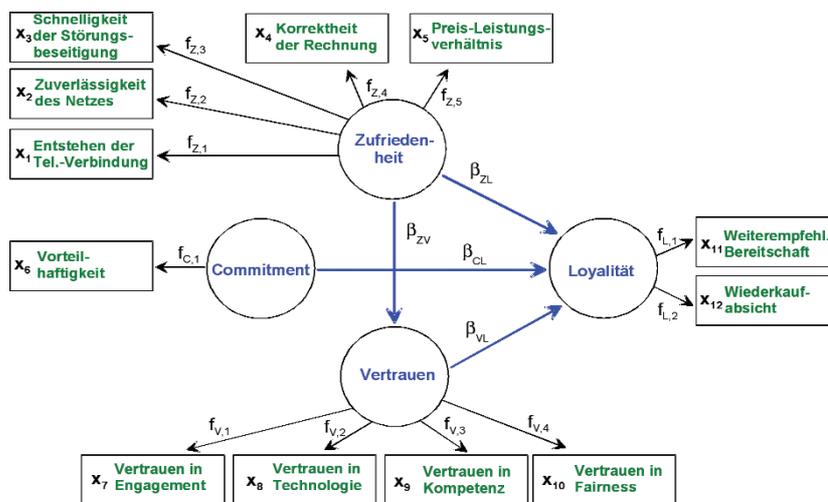


Abb. 3: Strukturmodell zur Loyalität [Bsp.: Festnetzanbieter]

anhand von 5 Indikatoren charakterisiert, Commitment durch den Indikator "Vorteilhaftigkeit gegenüber dem Angebot der Mitbewerber" und Vertrauen durch die Erwartungen bzgl. 4 Vertrauensfacetten. Das Strukturmodell geht von den Hypothesen aus, dass mit steigender Zufriedenheit, steigendem Vertrauen bzw. erhöhtem Commitment auch die Loyalität des Kunden höher ist. Zudem wird davon ausgegangen, daß gute Erfahrungen in der Vergangenheit [also Zufriedenheit] das Vertrauen in den Anbieter erhöhen. Es muss angemerkt werden, dass das Strukturmodell lediglich das Zustandekommen von Loyalität erklären will und nicht die Zufriedenheit oder das Vertrauen. Hierzu müsste das Strukturmodell erweitert werden<sup>16</sup>. Die Parameter des Strukturmodells sind primär die Regressionskoeffizienten  $\beta_{FL}$ ,  $\beta_{CL}$ ,  $\beta_{VL}$ ,  $\beta_{FV}$ .

**Anwendung in der Branche Telekommunikation [Festnetzanbieter]**

Auf der Basis der Daten einer Erhebung im Jahre 2003 durch ServiceBarometer AG in München bei 1.006 Festnetz-Kunden von Telekommunikationsunternehmen in Deutschland wurden die Indizes  $I_V$ ,  $I_F$ ,  $I_{FS}$  und  $I_W$  berechnet. Die Namen der 6 größeren Festnetzanbieter dieser Branche wurden zur Anonymisierung geändert. Für die Berechnung der Indizes wurde die Statistiksoftware SPSS Version 8.0 und EQS Version 3.0 [Structural Equation Program] eingesetzt.

Die Grafik zu den Vertrauensindizes in der Telekommunikationsbranche zeigt, daß die Indizes  $I_V$  und  $I_F/I_{FS}$  in etwa die selben Rangfolgen hinsichtlich des Vertrauens in die 6 Unternehmen abbilden. Der Index  $I_W$  zeigt geringe Vertauschungen in der Rangfolge<sup>18</sup>. In Anbetracht dessen, daß hierbei unterschiedliche Merkmale und Konstrukte vorliegen, spricht das Resultat doch für eine Anwendung jeder dieser Indizes. Die direkte Befragung des Vertrauens [Index  $I_V$ ] scheint die Vertrauenswerte der einzelnen Unternehmen ein wenig stärker zu differenzieren.

Anhand mehrerer Fit- bzw. Qualitätskriterien wird beurteilt, ob ein Strukturmodell gut ist im Sinne von "kompatibel mit den empirischen Daten"<sup>19</sup>. Das oben dargestellte Strukturmodell [vgl. Abb. 5] stellt lediglich eine mögliche "kompatible" Lösung dar. Mit den dabei ermittelten Parameterwerten wird exemplarisch der Index  $I_{FS}$  für die Branche insgesamt [vgl. Tabelle 1] berechnet.

Die Bestimmung des Vertrauens-Index  $I_{FS}$  der Branche ergibt sich aus den entsprechenden Faktorladungen  $f_{V,1}$  bis  $f_{V,4}$ . Ergänzend muss die maximale Vertrauensausprägung  $V_{max} = 3$  und die durchschnittlichen Ausprägungen der Vertrauensfacetten  $x_7 = 1.81$  bis  $x_{10} = 2.12$  bei der Berechnung einbezogen werden:

$$I_{FS} = \frac{1.81 \cdot 0.79 + 2.22 \cdot 0.548 + 2.05 \cdot 0.669 + 2.12 \cdot 0.735}{3 \cdot [0.790 + 0.548 + 0.669 + 0.735]} = 0.678$$

In analoger Weise lassen sich der Index  $I_F$ , ein Zufriedenheits- oder ein Loyalitätsindex bestimmen.

Die Strukturanalyse zeigt, dass die latente Variable Commitment mit einem Regressionskoeffizienten von 0.861 den stärksten Einfluss auf die Loyalität ausübt. Dies erscheint plausibel, da auch bei Unzufriedenheit mit einem Anbieter kein Wechsel vorgenommen wird, falls der Kunde sich dadurch verschlechtern würde. Der direkte Beitrag von Zufriedenheit und Vertrauen fällt mit ca. 0.29 gleich aus. Dies bedeutet, dass Vertrauen einen eigenständigen Beitrag zur Kundenbindung leistet. Zufriedenheit wirkt sich insbesondere dann kundenbindend aus, falls weiterhin auf eine sehr gute Leistung vertraut werden kann. Bei der Bildung von Vertrauen müssen verschiedene Informationskategorien einbezogen werden<sup>20</sup>. Im Strukturmodell wurde nur ein Teilaspekt des Einflussfaktors Erfahrung mit dem Gewicht 0.504 berücksichtigt. Die Bedeutung anderer Einflussfaktoren [z.B. Reputation, Image, Empfehlungen von Freunden, Persönlichkeit etc.] auf das Vertrauen wurde in diesem Modell nicht untersucht.

Anbieter	Index IV	Index IF	Index IFS	Index IW
LET-Tel.	,649	,771	,770	,638
UED-Tel.	,497	,674	,670	,559
CRA-Tel.	,631	,719	,718	,667
CLET-Tel.	,542	,671	,670	,637
LAC-Tel.	,533	,683	,681	,644
NOS-Tel.	,636	,736	,735	,674
Branche insgesamt	,515	,681	,678	,574

Tabelle 1: Vertrauensindizes zu 6 Festnetzanbietern<sup>17</sup>

## Vertrauenindizes

### Unternehmen der Telekommunikation

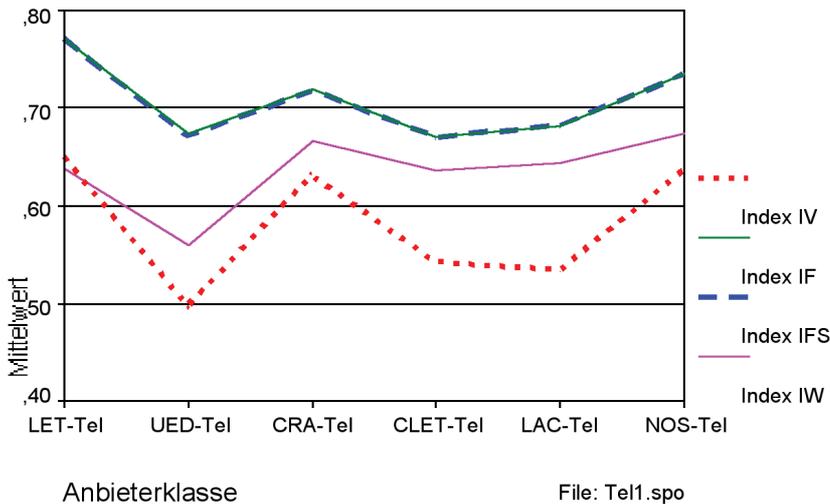


Abb. 4: Vertrauensindizes zu Unternehmen der Telekommunikation

### Ausblick

Vertrauen wird in einzelnen Wirtschaftszweigen unterschiedlich bedeutsam. Strukturmodelle können dazu beitragen, Differenzen zwischen den Branchen aufzudecken bzw. aufzeigen, wo am Vertrauen gearbeitet werden sollte, um erfolgreiches Relationship Marketing umzusetzen. Das Management von Vertrauen ist, im Vergleich zur Kundenzufriedenheit komplexer. Einerseits benötigt Vertrauen Zeit und ist nicht käuflich, sondern wird verliehen<sup>21</sup>. Ferner kann der beabsichtigte Aufbau von Vertrauen

über die Frage nach dem Motiv zu Misstrauen führen.<sup>22</sup> Authentizität als vertrauensförderndes Kriterium könnte im Widerspruch zur Kundenorientierung bzw. Servicephilosophie stehen. Ist Vertrauen einmal geschenkt worden, wird es häufig bereits bei kleinen Verstößen entzogen.<sup>23</sup> Auch die Forderung selbst Vertrauen zu schenken, wenn man es von anderen erwartet<sup>24</sup>, ist im Kundenkontakt nicht undifferenziert möglich. Bei unnötig bzw. leichtgläubig verschenktem Vertrauen muß im Falle des Missbrauchs mit einer Blamage statt mit Verständnis gerechnet werden.<sup>25</sup>

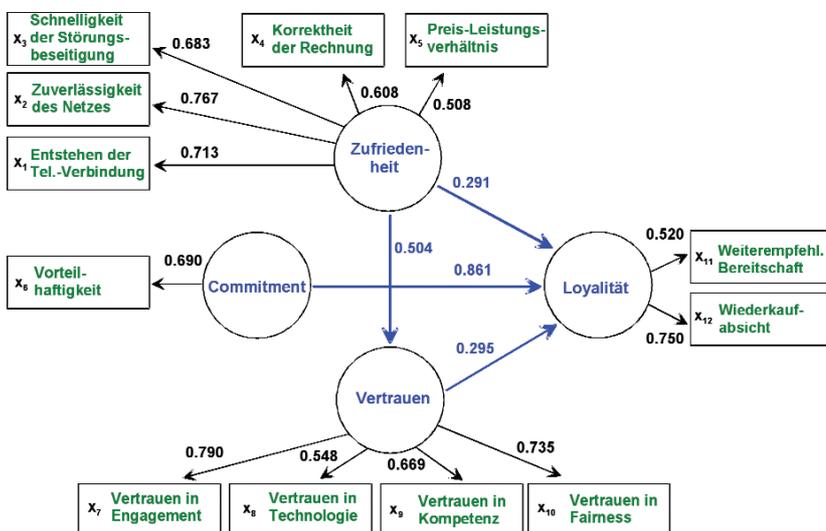


Abb. 5: Strukturmodell zur Loyalität mit geschätzten Parametern [Bsp. Festnetzanbieter]

Aufgrund dieser Konstellationen sollten die Möglichkeiten, den Vertrauensbedarf zu senken [z.B. durch Garantien, Datenschutzaudits, Qualitätszertifizierungen, Nutzung auf Probe, Weiterempfehlung, etc.] ausgeschöpft werden, bevor an das Vertrauen des Kunden appelliert wird. Vielleicht stellt gerade diese Vorleistung einen wichtigen Katalysator bei der Entstehung von Vertrauen dar.

### Literaturverzeichnis

Ahlert D., Kenning P., Petermann F.: Die Bedeutung von Vertrauen für die Interaktionsbeziehungen zwischen Dienstleistungsanbietern und -nachfragern, S. 281-298 in Bruhn M., Stauss B. [Hrsg.]: Dienstleistungsmanagement, Jahrbuch 2001, Interaktionen im Dienstleistungsbereich, Gabler, 2001.

Bailom, F., Hinterhuber, H., Matzler, K., Sauerwein, E.: Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit in: Marketing ZFP, 2, 1996.

Bamberg G., Coenenberg A. G.: Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre, Vahlen, 11. Aufl., 2002.

Cowles D. L.: To Trust or Not to Trust ... , background paper, 1st Internet Conference on Relationship Marketing, April 18th, 1996.

Diller H.: Beziehungsmarketing, WiSt Heft 9. September, 1995, S. 442- 447.

Ertl R.: Branchenübergreifende Kundenbarometer, Dissertation, Ludwig-Maximilian-Universität, 2000.

Graw Ansgar: Vertrauen ist gut, die Armee ist besser, DIE WELT, 14. Nov. 2002, S. 3.

Grönroos, C.: From Marketing Mix to Relationship Marketing: toward a Paradigma-Shift in Marketing, Marketing Decision, 32[2], 1994, 4-20.

Grüninger St.: Vertrauensmanagement-Kooperation, Moral und Governance, metropolis, Marburg, 2001.

Grund M.: Interaktionsbeziehungen im Dienstleistungsmarketing, Zusammenhänge zwischen Zufriedenheit und Bindung von Kunden und Mitarbeitern, Wiesbaden, 1998.

Gummesson, E.: Total Relationship Marketing: from the 4Ps - ...- of Traditional Marketing Management to the 30Rs - Thirty Relationships - of the

New Marketing Paradigma, Oxford, Butterworth-Heinemann, 1999.

Hennig-Thurau Th. [Hrsg.]: Relationship marketing: gaining competitive advantage through customer satisfaction and customer retention, Springer, 2000.

Luhmann N.: Vertrauen – Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, Enke, Stuttgart, 1989.

Meister U., Meister H.: Kundenzufriedenheit im Dienstleistungsbereich, Oldenbourg, 1998.

Meyer A., Fend L., Specht M.: Kundenorientierung im Handel, Deutscher Fachverlag, 1999.

Meyer A., Dornach F.: Nationale Kundenbarometer zur Messung von Qualität und Kundenzufriedenheit bei Dienstleistungen. In: Bruhn, Manfred; Stauss Bernd [Hrsg.], Dienstleistungsqualität. Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 2. Aufl., 1995.

Petermann F.: Psychologie des Vertrauens, Hofgrefe, 3. Aufl., 1996.

Peter S.: Kundenbindung als Marketingziel, *asw* 7/98, S. 74-80.

Reinartz W., Kumar V.: Kundenpflege – aber richtig, *Harvard Business Manager*, vol. 1, 2003, S. 68-78..

Riemer K., Klein St.: E-Commerce erfordert Vertrauen, *WISU*, 5/01, S. 710-717.

Rippberger T.: Ökonomik des Vertrauens. Analyse eines Organisationsprinzips, Tübingen, 1998.

Scharnbacher K., Kiefer G.: Kundenzufriedenheit, Oldenbourg, 1998.

Sprenger R.: Vertrauen führt, Campus, 2001.

#### Fußnoten

<sup>1</sup> Obgleich diese Information aufgrund der breiten Palette unterschiedlicher Erfassungsinstrumente nur selten mehr als eine Absichtserklärung darstellte, da die Indizes z.T. von einem Geschäftsjahr zum darauffolgenden umgestellt wurden oder nur in mehrjährigen Abständen erhoben wurden. Nationale Zufriedenheitsbarometer dagegen ermöglichen Vergleiche in als auch zwischen Branchen [vgl. z.B. Meyer A., Dornach F. [1995]; Ertl R. [2000].

<sup>2</sup> vgl. Diller H. [1995]; Grönroos, C.

[1994]; Gummesson, E. [1999]; Hennig-Thurau Th., Hansen U. [2000].

<sup>3</sup> So wirbt heute IBM mit dem Verzicht auf technische Wechselbarrieren [aufgrund von firmeneigenen Betriebssystemen] indem das offene Betriebssystem LINUX empfohlen wird und hofft dabei auf einen emotionalen Vorteil durch mehr Vertrauenswürdigkeit.

<sup>4</sup> Der Kern des Relationship Marketing bei Tesco ist ein Datenwürfel mit Kundenzufriedenheitsdaten sowie Daten zum Kaufverhalten der Kunden und soziodemografische Daten. Auf dieser Grundlage ist es Tesco möglich, an die ca. 8.5 Mio Kunden mit Loyalitätskarte pro Quartal 65 000 unterschiedliche Mailings zu versenden. Da diese für relativ kleine Kundengruppen maßgeschneiderte Angebote enthalten, erzielt Tesco Responsequoten von 20-30% während sich der Branchendurchschnitt mit 0,5% zufrieden geben muss. [vgl. Meyer A., Fend L., Specht M. [1999]].

<sup>5</sup> Eine Studie an 16 000 Privat- und Firmenkunden zeigte einen schwachen Zusammenhang zwischen Dauer einer Kundenbeziehung und den Profiten. Die gemessenen Korrelationskoeffizienten verdeutlichen Branchenunterschiede: Lebensmittelhändler: 0.45, Unternehmensdienstleister: 0.30, Direktbank: 0.29, Versandhändler: 0.20. In einem High-Tech-Serviceunternehmen waren "die Hälfte der profitabelsten Kunden Zufallskäufer, die in kurzer Zeit zahlreiche Produkte mit hoher Gewinnspanne kauften, bevor sie wieder verschwanden". [Reinartz W., Kumar V. [2003], S. 68-78.].

<sup>6</sup> Vgl. Entscheidungsmodelle zu Risiko und Unsicherheit in z.B.: Bamberg G., Coenenberg A. G. [2002].

<sup>7</sup> vgl. Luhmann N. [1989], S. 20, 26.

<sup>8</sup> Luhmann N. [1989], S. 8.

<sup>9</sup> vgl. Ahlert D., Kenning P., Petermann F., [2001], S. 281.

<sup>10</sup> vgl. z.B. Bailom, F., Hinterhuber, H., Matzler, K., Sauerwein, E. [1996], Ertl R. [2000], Meister U., Meister H. [1998], Scharnbacher K., Kiefer G. [1998].

<sup>11</sup> vgl. z.B. Petermann F. [1996].

<sup>12</sup> Auch im Falle der Erfassung von Zufriedenheit als Differenz zwischen der Erwartung und der tatsächlich

erfahrenen Wahrnehmung stellte sich die ex ante bzw. ex post Erfassung von Erwartung bzw. Wahrnehmung als kaum realisierbar heraus.

<sup>13</sup> vgl. Graw Ansgar [2002], S. 3.

<sup>14</sup> Die Indexbildung mittels Hauptkomponentenanalyse ist aus der Kundenzufriedenheitsforschung bekannt.

<sup>15</sup> Z.T. beschränkt sich die Diskussion der Einflussgrößen auf die Kundenloyalität auf diese drei Faktoren [vgl. Hennig-Thurau Th., Hansen U., 2000, S. 8].

<sup>16</sup> Zur Erklärung von Kundenzufriedenheit im PKW-Sektor wurde von Peter S. [1998] ein Strukturmodell vorgestellt.

<sup>17</sup> Abweichungen in den Faktorladung von  $I_F$  und  $I_{FS}$  sind z.T. durch eine leicht geringere Fallzahl bei deren Berechnung begründet. Bei  $I_F$  wurden 835 und bei  $I_{FS}$  794 Fälle der 1.006 Fälle einbezogen.

<sup>18</sup> Diese Abweichungen sind evtl. durch eine Vereinfachung bei der Erhebung entstanden. Für die Bedeutung der negativen Ereignisse wurde lediglich eine binäre Variable verwendet!

<sup>19</sup> Im Gegensatz zur konfirmatorischen Datenanalyse, in der die Struktur ein Hypothesenkonglomerat wiedergibt, und damit fix sein sollte, wird in der explorativen Datenanalyse [auch Datasnooping genannt] in den Daten nach Beziehungen und Zusammenhängen gesucht. Diese Vorgehensweise scheint im Umgang mit Strukturmodellen zu dominieren.

<sup>20</sup> vgl. Rippberger T. [1998, S. 99]; Riemer K., Klein St. [2001] S. 714; Grund M. [1998], S. 108; Ahlert D., Kenning P., Petermann F. [2001], S. 289.

<sup>21</sup> "Trust is an experience good. We cannot assert trust or claim it, we cannot purchase it. Trust is earned and perceived. Trust is accumulated through time and reliable behavior." [Moore J. [2002], S. 96].

<sup>22</sup> vgl. Luhmann N. [1989], S. 46.

<sup>23</sup> Misstrauen ist schneller erreichbar als Vertrauen [vgl. Luhmann N. [1989], S. 99].

<sup>24</sup> vgl. "If firms ask for customer trust, they should also trust their customers in return." Cowles D.L. [1996], S. 3. Grüninger St. [2001], S. 207f sieht risikante Vorleistungen als initiierendes

Moment von Vertrauensbildung in Kooperationen.

<sup>25</sup> Bei Missbrauch von Vertrauen ist eine "Schuldzurechnung beobachtbar, deren Urteil danach variiert, ob die Situationskontrolle notwendig oder leichtsinnig aus der Hand gegeben wurde." "Es scheint, dass persönliches

Vertrauen sich nur dort bildet, wo es gebraucht wird" [Luhmann N. [1989], S. 39, 49]. <

**TRW Automotive  
Body Control Systems  
Europe & Emerging  
Markets**



**Sicherheit und Komfort werden im Automobilbau großgeschrieben. Als bedeutender Hersteller elektronischer Systeme und Komponenten für Fahrzeuge und als Unternehmen des global tätigen TRW Automotive Konzerns haben wir in diesem Bereich einen ausgezeichneten Ruf. Unsere Sparte Body Control Systems Europe and Emerging Markets mit 10 Werken in Europa, Südamerika und Asien mit 3.400 Mitarbeitern wird von unserem Werk in Radolfzell am Bodensee aus geleitet.**

## **Dipl.-Ingenieure Wirtschaftsingenieure Wirtschaftswissenschaftler (m/w)**

Starten Sie mit uns durch. Je eher Sie an den Start gehen, desto mehr Dynamik wird Ihre Karriere entwickeln. Lernen Sie uns kennen, gewinnen Sie erste Einblicke durch:

- **Praktika**
- **Diplomarbeiten**

Außerdem bieten wir

## **Hochschulabsolventen**

individuelle Einstiegsmöglichkeiten in nahezu allen Bereichen unseres Unternehmens.

Wir geben Ihnen durch professionelle Unterstützung die richtigen Impulse, um step by step in verantwortungsvolle und herausfordernde Aufgaben hineinzuwachsen.

**TRW Automotive Electronics & Components GmbH & Co. KG**

**Karin Korherr  
Industriestr. 2-8  
78315 Radolfzell  
Tel. 0 77 32 / 8 09-228  
karin.korherr@trw.com**

Sie finden uns auch  
im Internet unter  
[www.trwauto.com](http://www.trwauto.com)

**TRW**  
**Automotive**