



Unternehmenskooperation und Netzwerkmanagement

Hrsg.: Dieter Ahlert, Utho Creusen,
Thomas Ehrmann und Günter Olesch



Peter Kenning

Customer Trust Management

Ein Beitrag zum Vertrauensmanagement
im Lebensmitteleinzelhandel



GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Peter Kenning

Customer Trust Management

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Unternehmenskooperation und Netzwerkmanagement



Herausgeber:

Prof. Dr. Dieter Ahlert
Universität Münster
Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre,
insb. Distribution und Handel,
Geschäftsführender Direktor des Internationalen Centrums
für Franchising & Cooperation

Prof. Dr. Utho Creusen
Geschäftsführer Media-Saturn-Holding GmbH, Ingolstadt
Honorarprofessor an der Universität Münster

Prof. Dr. Thomas Ehrmann
Universität Münster
Direktor des Instituts für Unternehmensgründung
und -entwicklung und des Internationalen Centrums
für Franchising & Cooperation

Prof. Dr. Günter Olesch
Direktor des Internationalen Centrums für
Franchising & Cooperation,
Honorarprofessor an der Universität zu Köln

Peter Kenning

Customer Trust Management

Ein Beitrag zum Vertrauensmanagement im
Lebensmitteleinzelhandel

Deutscher Universitäts-Verlag

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

Dissertation Universität Münster, 2001

D6 (2001)

1. Auflage Dezember 2002

Alle Rechte vorbehalten

© Deutscher Universitäts-Verlag GmbH, Wiesbaden, 2002

Lektorat: Brigitte Siegel / Sabine Schöller

Der Deutsche Universitäts-Verlag ist ein Unternehmen der
Fachverlagsgruppe BertelsmannSpringer.
www.duv.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes
ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbe-
sondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die
Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem
Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche
Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten
wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Regine Zimmer, Dipl.-Designerin, Frankfurt/Main

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

ISBN-13: 978-3-8244-7766-1 e-ISBN-13: 978-3-322-81461-6
DOI: 10.1007/978-3-322-81461-6

Meinen Eltern, meiner Schwester Sabine, meinem Bruder Michael
und meiner lieben Brigitte

Geleitwort

Kooperative Unternehmensnetzwerke verkörpern die weltweit am stärksten wachsende Organisationsform für unternehmerische Aktivitäten sowohl im Business to Consumer-Bereich als auch im Business to Business-Bereich. Die bekanntesten Beispiele sind Franchisesysteme, Gewerbliche Verbundgruppen und Vertragliche Selektivvertriebssysteme zwischen Industrie und Handel, hier insbesondere Vertragshändler-, Shop-in-Shop-, Lizenz- und Depotsysteme. Neuerdings gewinnen Systemdienstleistungs- und Service-Netzwerke auf gesellschaftsvertraglicher Grundlage (z.B. als Aktiengesellschaft konfiguriert), ferner Efficient Consumer Response (ECR)-Wertschöpfungspartnerschaften und die sogenannten Virtuellen Netze zunehmend an Bedeutung.

Unter den differenten Unternehmenskooperationen erweisen sich offenbar diejenigen als besonders erfolgreich, die über ein *professionelles Netzwerkmanagement* verfügen. Sie kennzeichnen sich durch eine spezifische Form der Koordination verteilter Aktivitäten bei der Erstellung und Vermarktung eines Leistungsangebots für die Nachfrager. Ihr Erfolgspotenzial besteht darin, dass sie marktliche und hierarchische Steuerungskomponenten sinnvoll kombinieren: *Unternehmensnetzwerke mit Systemkopf* verbinden das Prinzip der Kooperation zwischen eigenständig handelnden Akteuren mit den Vorteilen einer systematischen Steuerung durch eine Managementzentrale.

Ein erstes Anwendungsfeld für Unternehmensnetzwerke sind *räumlich verteilte Aktivitäten*: Die geographisch verstreut angesiedelten Nachfrager, seien es Konsumenten, gewerbliche Abnehmer oder seien es institutionelle Haushalte, erwarten eine individuelle Betreuung durch räumlich nahe, stationäre Leistungsanbieter. Für das kundennahe, flexible Agieren 'vor Ort' sind hoch motivierte Unternehmer mit hoher Eigenständigkeit prädestiniert, die jedoch durch effizient gesteuerte Hintergrundsysteme entlastet werden.

Ein zweites Anwendungsfeld sind *sachlich verteilte Aktivitäten* arbeitsteilig operierender Unternehmungen, die gemeinsam eine komplexe, z.B. aus differenten Waren, Service-, Handwerks- und/oder Dienstleistungen zusammen gesetzte Problemlösung für den Verbraucher anbieten. Im Idealfall ist die Arbeitsteilung derart konfiguriert, dass jeder Netzakteur diejenigen Aufgaben übernimmt, die er vergleichsweise am besten beherrscht.

Ein weiteres Anwendungsfeld sind *parallele, miteinander konkurrierende Aktivitäten*, die durch Kartellierung in monopolähnliche Leistungsangebote überführt werden

sollen. Horizontale Unternehmensnetzwerke dieses Typs gehören allerdings nicht zu den hier betrachteten Unternehmenskooperationen.

Die in der vorliegenden Reihe publizierten Forschungsarbeiten entstehen überwiegend aus einer engen Kooperation zwischen Wissenschaft und Praxis. Sie sollen theoretisch vorgebildeten Praktikern in Bezug auf den oben angesprochenen Restrukturierungsprozess Hilfestellung leisten, indem mit einzelnen Beiträgen die **Grundzüge einer praxisorientierten Theorie des Netzwerkmanagements** erarbeitet werden. Hierbei werden im Wesentlichen vier Forschungslinien verfolgt:

(1) Institutionelle Aspekte von Unternehmensnetzwerken

Arbeiten innerhalb dieses Forschungsfeldes beschäftigen sich mit Fragen der typologischen Erfassung und Explikation der Funktionsweise von Netzwerken. Realtypen von Netzwerkarrangements sollen identifiziert und deren Entstehung und Entwicklung erklärt werden. Dabei wird auch die Konversion von Netzwerken – von einer eher dezentralen hin zu einer eher zentralen Steuerung – als Antwort auf veränderte Marktbedingungen eingehenden Analysen unterzogen. Vorgelagert sind Netzwerke kontextabhängig zu definieren sowie Netzwerkphänotypen zu charakterisieren.

(2) Benchmarking von Unternehmensnetzwerken

Die Arbeiten im Bereich des Benchmarking sind überwiegend empirisch und international ausgerichtet. In Form von Studien, die zugleich die Erfolgsfaktorenforschung integrieren, wird – neben der Identifikation vorbildlicher Netzwerk-(Teil-) Konzeptionen und deren Erfolgsursachen – herausgearbeitet, ob im Ländervergleich unterschiedliche Evolutionsstadien von Netzwerkarrangements auszumachen und zu erklären sind. Mit Blick auf die Übertragbarkeit sowie Verbreitung exzellenter Netzwerk-Praktiken sollen potenzielle Anwendungsbarrieren identifiziert werden, die eine Expansion beeinträchtigen könnten.

(3) Managementkonzeptionen zur Führung von Unternehmensnetzwerken

Arbeiten dieses Bereiches sollen zur Gestaltung geeigneter Managementkonzeptionen für die differenten Erscheinungsformen von Netzwerken beitragen. Im Mittelpunkt stehen der wertorientierte Managementansatz, das integrierte Markenmanagement, das Customer Value Management, das Customer Relationship Management, das Customer Trust Management und das Customer Satisfaction Management. Induktiv sollen dabei die Managementkonzepte (vermeintlich) vorbildlich betriebener Netzwerke im Rahmen des Benchmarking (vgl. Punkt 2) identifiziert und analysiert sowie deduktiv idealtypische Managementkonzeptionen für differente Netzwerkausprägungen abgeleitet werden.

(4) Controlling, Evaluation und Zertifizierung von und in Unternehmensnetzwerken

In diesem Bereich sind Arbeiten angesiedelt, die anhand unterschiedlicher Kriterien und aus verschiedenen Betrachtungsperspektiven die Performance (z.B. in Form der Effizienz oder Effektivität) von Unternehmenskooperationen beurteilen und bewerten.

Die Reihe „Unternehmenskooperation und Netzwerkmanagement“ wurde durch das Team in der festen Überzeugung initiiert, dass im Systemwettbewerb den hybriden Systemen, die den kundenindividuellen, flexiblen Marktauftritt der Netzakteure im Front-End-Bereich (Unternehmertum 'vor Ort') mit einer zentralisierten, effizienzorientierten Gestaltung und Steuerung des Back-End-Bereichs (Ausschöpfung der neuesten Technologien) verbinden, die Zukunft der Güterdistribution gehört.

Die Arbeit von Peter Kenning befasst sich mit einem der wichtigsten Faktoren des Netzwerkmanagements: Dem Vertrauen. Sie ist damit der dritten Forschungslinie zuzuordnen und greift einen Sachverhalt auf, der für das Management von Netzwerken von zentraler Bedeutung ist. Nicht nur Wissenschaftler, sondern auch Praktiker betrachten den Aufbau und die Aufrechterhaltung von Vertrauen zunehmend als eine zentrale Determinante des langfristigen Bestands und Erfolgs einer Unternehmung. Zahlreiche Beispiele auf volkswirtschaftlicher Ebene belegen immer wieder, welche übergeordnete Bedeutung dem Vertrauen in sämtlichen ökonomischen Bereichen zukommt. Trotz des daraus folgenden Bedarfs an theoretisch fundierten und zugleich praktikablen Ansätzen zur Vertrauensmessung ist das Konstrukt bis dato verblüffender Weise kaum untersucht worden.

Vor diesem Hintergrund besteht das Anliegen von Peter Kenning darin, einen theoriegeleiteten Erklärungs- und Operationalisierungsansatz für das Konstrukt Kundenvertrauen zu entwickeln, zu validieren und – darauf aufbauend – Empfehlungen für die Gestaltung des Vertrauensmanagement in Handelssystemen zu geben. Die Ergebnisse der empirischen, betriebsformenübergreifenden Untersuchung machen deutlich, dass insbesondere der wahrgenommenen Kompetenz des Vertrauensnehmers eine Schlüsselfunktion für den Vertrauensaufbau zukommt. Vertrauensdefizite, die sich beinahe täglich an den Börsen oder aber beim Einkauf von Lebensmitteln beobachten lassen, sind daher immer auch ein Zeichen von Inkompetenz seitens des Vertrauensnehmers.

Mit seinem Werk gelingt es Peter Kenning, eine im Rahmen der Kaufverhaltensforschung klaffende Forschungslücke zu schließen. Die Arbeit kann als richtungsweisend für weitere Untersuchungen gewürdigt werden.

Die Reihe Unternehmenskooperation und Netzwerkmanagement wird durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmen eines Projektes zum internationalen Benchmarking von Unternehmensnetzwerken des tertiären Sektors sowie durch das Internationale Centrum für Franchising & Cooperation (F&C) an der Universität Münster gefördert. Diesen Institutionen, aber insbesondere auch dem Deutschen Franchise-Verband (DFV) sowie dem Deutschen Universitäts-Verlag danken die Herausgeber für das vielfältige Engagement.

Münster, im Juli 2002

Prof. Dr. Dieter Ahlert
Prof. Dr. Utho Creusen
Prof. Dr. Thomas Ehrmann
Prof. Dr. Günter Olesch

Vorwort

„Statt Blumen!“

Unbekannter Markenname

Wenn man nach nur dreieinhalb Jahren Promotionszeit an einer renommierten Fakultät promoviert wird, hat man entweder vieles richtig gemacht oder aber man hatte das Glück in einem hochgradig intakten Umfeld arbeiten zu dürfen. In aller Bescheidenheit: Letzteres mag der Grund für meine zügige Promotion in Münster gewesen sein! Es kann daher nicht verwundern, dass ich mich vielen Menschen in meinem Umfeld zu Dank verpflichtet fühle. Diese zu erwähnen ist der Hauptzweck eines zumeist persönlich Dissertationsvorwortes und, soviel sei vorweggenommen, dieses Vorwort wird hier keine Ausnahme machen.

Danken möchte ich zunächst meinem akademischen Lehrer Herrn Prof. Dr. Dieter Ahlert. In seiner kompetenten, unnachahmlichen, humorvollen und überaus sympathischen Art hat er schon seit Beginn meines Studiums und im Rahmen des UNIT-Programms einen wesentlichen Einfluss auf mein wirtschaftswissenschaftliches Grundverständnis genommen. Die Tatsache, dass ich mich auch nach der Promotion der Wissenschaft verpflichtet fühle, zeigt nur schwach, wie subjektiv erfolgreich diese Einflussnahme gewesen ist. Im gleichen Zuge möchte ich hier auch die anderen beiden „MCM-Player“ nennen, die ebenfalls maßgeblich auf das Gelingen dieser wissenschaftlichen Arbeit Einfluss genommen haben. Herrn Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Heribert Meffert gebührt mein großer Dank dafür, dass er mich stets auf die hohe Relevanz meiner Themenwahl hingewiesen und immer wieder gefördert hat. Herrn Prof. Dr. Klaus Backhaus danke ich herzlichst für die Übernahme des Zweitgutachtens und die tatkräftige Unterstützung im Rahmen der empirischen Erhebung. Angesichts des stets knappen Zeitbudgets auf professuraler Ebene sicherlich keine Selbstverständlichkeit, die auch deswegen besondere Erwähnung verdient.

Eine zweite wichtige Facette des Umfelds einer wissenschaftlichen Arbeit sind die Kolleginnen und Kollegen. Hier gebührt allen voran Herrn Dr. Heinrich Schlüter und Frau Dr. Bettina Lehmkuhler¹ mein Dank für die Unterstützung des wissbegierigen Jungkollegen. Unvergesslich sind mir die AMOS-Nächte in der Forschungsstelle, in

¹ Heute: Sunderdiek

denen ich viele wertvolle Hilfen erhalten und die zahlreichen Korrekturen eingearbeitet habe! Daneben möchte ich mich bei Herrn Dr. Stefan Vogel, Frau Dr. Eva-Maria Gust, Herrn Dr. Frank Markmann und auch bei Herrn Dr. Stefan Borchert für die z.T. gute Zusammenarbeit am Lehrstuhl bedanken. Ein besonderer Dank gebührt zudem Herrn Dr. Reinhard Schütte für die stets freundschaftlich geprägten Diskussionen im Bereich „Wissenschaftstheorie“, die gerade für den grundlegenden Teil dieser Arbeit überaus fruchtbar gewesen sind. Ich denke diese Zusammenarbeit sollte sich künftig jedenfalls vertiefen lassen! Last but not least geht ein herzliches Dankeschön an Herrn Dr. Martin Koers vom Institut für Marketing, der stets bereit gewesen ist, schwierige Problemstellungen konstruktiv-kritisch zu diskutieren und auch mal eigene Fehler einzugestehen.

Schließlich gilt mein ganz besonderer Dank meiner Mutter Gertrud Kenning und meinem Vater Heinrich Kenning. Trotz immer angespannter Haushaltslage haben sie alles daran gesetzt, mich weit mehr als materiell zu unterstützen. Sicherlich wären weder Studium noch Promotion ohne diese wertvolle Rückendeckung möglich gewesen. Gleiches gilt für meine Schwester Sabine Kenning und meinen Bruder Michael Kenning, der dieses Vorwort wird leider nicht lesen können. Zur Familie gehörig bist letztlich auch Du, meine liebe Brigitte. Was du in den letzten zwölf (!) Jahren an Unterstützung gegeben, an Mut zugesprochen und an zeitlichem Verzicht hingenommen hast, könnte selbst Rilke nicht in Worte verdichten. Und: Nie, nie, nie hast Du dich darüber beklagt. Ganz im Gegenteil: Wann immer ich deine wichtige Unterstützung gebraucht habe, warst Du für mich da. Was liegt also schließlich näher, als dieses kleine Büchlein Dir und meiner Familie zu widmen? Nichts!

Münster, im Juli 2002

Peter Kenning

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	XIX
Abbildungsverzeichnis	XXI
Tabellenverzeichnis	XXV
1. Zur Notwendigkeit des Vertrauensaufbaus im deutschen Lebensmitteleinzelhandel	1
1.1. Vertrauen als die Positionierungschance des deutschen Lebensmittel- handels?	1
1.2. Zielsetzung und Gang der Untersuchung	4
2. Begriffliche und theoretische Grundlagen der Untersuchung.....	8
2.1. Annäherung an ein Begriffsverständnis von Vertrauen	8
2.2. Vertrauensarten.....	12
2.2.1. Generalisiertes Vertrauen	13
2.2.2. Spezifisches Vertrauen	14
2.2.2.1. Affektives Vertrauen.....	14
2.2.2.2. Kognitives Vertrauen	15
2.2.2.2.1. Reputationsvertrauen	15
2.2.2.2.2. Erfahrungsvertrauen.....	17
2.3. Vertrauen in der ökonomischen Theorie	18
2.3.1. Zur Bedeutung von Vertrauen in der ökonomischen Forschung..	18
2.3.2. Vertrauen im theoretischen Kontext der Principal-Agent- Theorie.....	25
2.3.2.1. "Adverse Selection" als Folge von Vertrauens- defiziten?	27

2.3.2.2. Differenzierung von Gütern nach dem Grad der Informationsasymmetrie	28
2.4. Die Leistung von Lebensmittelhändlern als Vertrauensgut?	31
2.4.1. Analyse der Sachleistungskomponente	32
2.4.2. Analyse der Dienstleistungskomponente	34
2.5. Lösungen des Marktes bei asymmetrischer Informationsverteilung	37
2.5.1. Möglichkeiten der Informationsnachfrage	37
2.5.2. Möglichkeiten der Informationsübertragung	39
2.6. Überblick über Methoden der Vertrauensmessung	41
2.7. Eignung impliziter Methoden zur Messung von Vertrauen in den Lebensmitteleinzelhandel	48
2.7.1. Die Messung von Systemvertrauen als Ansatzpunkt der Entwicklung eines Customer-Trust-Inventorys	52
2.7.2. Die Messung von zwischenmenschlichem Vertrauen als Ansatzpunkt zur Entwicklung eines Customer-Trust-Inventorys	53
2.7.2.1. Erfassung von generalisiertem Vertrauen	53
2.7.2.2. Erfassung von spezifischem Vertrauen	56
3. Empirische Analyse des Kundenvertrauens im Lebensmittel-einzelhandel	59
3.1. Ansätze zur Operationalisierung des Vertrauens in den Lebensmitteleinzelhandel	59
3.1.1. Konzeption verschiedener Modelle zur Operationalisierung des Vertrauenskonstruktes im Lebensmitteleinzelhandel	61
3.1.1.1. Analogiemodell	61
3.1.1.2. Synthesemodell	71
3.1.1.3. Transfermodell	80
3.1.2. Einbindung des Vertrauenskonstruktes in den Kontext der Loyalty-Forschung	82
3.1.2.1. Abgrenzung der Konstrukte Vertrauen und Zufriedenheit	83

3.1.2.2. Ableitung von Hypothesen zur theoretischen Einbindung des Vertrauenskonstruktes in die Loyalty-Forschung	85
3.2. Darstellung der Untersuchungsergebnisse.....	90
3.2.1. Design der empirischen Untersuchung.....	90
3.2.1.1. Erhebungsmethode: Primärstatistische Erhebung des Vertrauens mit Hilfe der persönlichen Befragung.....	91
3.2.1.2. Erhebungsort: Auswahl und Skizzierung der untersuchten Handelsbetriebe	91
3.2.1.3. Erhebungsobjekt: Kennzeichnung der Stichprobe	92
3.2.2. Deskriptive Untersuchungsergebnisse.....	95
3.2.3. Die Kausalanalyse als Verfahren zur Untersuchung kausaler Zusammenhänge	98
3.2.3.1. Modellspezifikationen und Schätzung der Parameter ...	98
3.2.3.2. Beurteilung und Modifikation von Kausalmodellen.....	101
3.2.3.3. Überblick über die verwendete Statistiksoftware	105
3.2.4. Empirische Prüfung der Untersuchungshypothesen.....	107
3.2.4.1. Analogiemodell.....	107
3.2.4.2. Synthesemodell.....	110
3.2.4.3. Transfermodell	112
3.2.4.4. Prüfung der Tendenzhypothesen zwischen dem Vertrauen und den zentralen Größen der Loyalty-Forschung	114
4. Implikationen für das Handelsmanagement: Grundzüge eines Vertrauensmanagements	119
4.1. Measurement als Voraussetzung des Managements.....	119
4.1.1. Empirisch gestützte Entwicklung eines Customer Trust Index (CTI)	119
4.1.2. Kritische Würdigung des Customer Trust Index (CTI)	124

4.2. Aufbau von Personenvertrauen als zentrale Aufgabe des Vertrauensmanagements im Lebensmitteleinzelhandel	125
4.2.1. Die wahrgenommene Glaubwürdigkeit des Verkaufspersonals als zentraler Ansatzpunkt der Vertrauensbildung	125
4.2.2. Selbstverstärkung von Vertrauen: Die Reziprozitätsnorm	133
4.2.3. Qualitative Kontrolle des Kundenvertrauens anhand der Merkmale einer Vertrauensbeziehung	136
4.2.4. Die Entpersonalisierung der Einkaufsstätten als strukturelles Problem des Vertrauensmanagements im Lebensmittel-einzelhandel	139
4.2.5. Empirische Untersuchung zur Lösung des Entpersonalisierungs-Vertrauens-Dilemmas	143
4.3. Die Etablierung einer Corporate Identity als Ansatzpunkt des Vertrauenstransfers	149
4.3.1. Transferpotenzial im Bereich „Unternehmensverhalten“	151
4.3.2. Transferpotenzial im Bereich „Unternehmenskommunikation“ ..	154
4.3.3. Transferpotenzial im Bereich „Unternehmensimage“	156
4.3.4. Transferpotenzial im Bereich „Unternehmenspersönlichkeit“	157
4.3.5. Kontrolle des Transfererfolges	158
4.4. Das Betriebstypenmarkenmanagement als Institut des System-vertrauens	159
4.4.1. Zum Begriff der Betriebstypenmarke	159
4.4.2. Einordnung der Betriebstypenmarke in die Marken-terminologie	160
4.4.3. Klassifikation von Betriebstypenmarken	161
4.4.4. Kaufverhaltenstheoretische Relevanz der Betriebstypen-marke	163
4.4.5. Konzeption eines vertrauensbildenden Betriebstypenmarken-managements im Lebensmitteleinzelhandel	166
4.4.5.1. Vertrauensbildung als zentrales Ziel des Betriebs-typenmarkenmanagements	166

4.4.5.2. Das Betriebstypenmarkenmanagement als Vertrauensnehmer.....	169
4.4.5.3. Prinzipien des vertrauensbildenden Betriebstypenmarkenmanagements.....	170
4.4.5.3.1. Das Bekanntheitsprinzip.....	170
4.4.5.3.2. Das Identitätsprinzip.....	171
4.4.5.3.3. Das Kompetenzprinzip	174
4.4.5.4. Die Wahl der Betriebstypenmarkenstrategie als Basis des vertrauensbildenden Betriebstypenmarkenmanagements.....	177
4.4.5.4.1. Einzelmarkenstrategie.....	177
4.4.5.4.2. Mehrmarkenstrategie	179
4.4.5.4.3. Markenfamilienstrategie	179
4.4.5.4.4. Dachmarkenstrategie	181
4.4.5.4.5. Eignung der Strategien im Rahmen der Vertrauensbildung	182
4.4.5.5. Maßnahmenprogramme des vertrauensbildenden Betriebstypenmarkenmanagements im Lebensmittel-einzelhandel	185
4.4.5.5.1. Maßnahmenprogramm im Verkaufsbereich.....	185
4.4.5.5.2. Maßnahmenprogramm im Einkaufsbereich.....	193
4.4.6. Management von Betriebstypenmarkenportfolios.....	199
4.4.6.1. Verfahren zur Analyse des Betriebstypenmarkenportfolios.....	200
4.4.6.2. Die Steuerung des Markenprogramms mit Hilfe der Portfolio-Technik	202
4.4.7. Organisation des Betriebstypenmarkenmanagements	207
4.4.8. Strategische Aspekte des Betriebstypenmarkenmanagement ..	212
4.5. Zusammenfassende Darstellung und kritische Würdigung des Vertrauenstransferprozesses.....	220

5. Zusammenfassung	222
Literaturverzeichnis	227
Appendix A: Fragebögen zur Erfassung des Vertrauens in einen Lebensmitteleinzelhändler.....	252
Appendix B: Überblick über Verfahren der Vertrauensmessung	269

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AG	Aktiengesellschaft
AGFI	Adjusted-Goodness-of-Fit-Index
AMOS	Analysis of Moment Structures
Anm. d. Verf.	Anmerkung des Verfassers
Asw	Absatzwirtschaft
Aufl.	Auflage
BBE	Betriebsberatung des Einzelhandels
Bd.	Band
Bspw.	Beispielsweise
bzw.	Beziehungsweise
ca.	Circa
CTI	Customer-Trust-Index
DBW	Die Betriebswirtschaft
Df	Degrees of freedom (Freiheitsgrade)
DM	Deutsche Mark
Eds.	Editors
EQS	Equation based Structural Program
Et al.	Et alii
EU	Europäische Union
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
f.	Folgende
ff.	Fortfolgende
GEM	Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens
GFI	Goodness-of-Fit-Index

GfK	Gesellschaft für Konsumforschung
Ggfs.	Gegebenenfalls
Hrsg.	Herausgeber
Jg.	Jahrgang
k.A.	Keine Angabe
LISREL	Linear Structural Relationship
LZ	Lebensmittelzeitung
M.a.W.	Mit anderen Worten
Nr.	Nummer
o.J.	Ohne Jahrgang
o.V.	Ohne Verfasser
S.	Seite
Sp.	Spalte
SPSS	Statistical Products and Service Solutions
Tab.	Tabelle
TW	Textilwirtschaft
u.a.	Unter anderen
u.a.O.	und andere Orte
ULS	Unweigthed Least Squares
USA	United States of America
Vgl.	Vergleiche
WiST	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
z.B.	zum Beispiel
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
Zfbf	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Gang der Untersuchung	7
Abb. 2:	Der Vertrauensmechanismus nach LUHMANN	10
Abb. 3:	Bedeutung von Vertrauenskomponenten im Zeitablauf.....	13
Abb. 4:	Die wichtigsten Informationsquellen über Functional Food	16
Abb. 5:	Grad der Informationsasymmetrie bei verschiedenen Gütertypen	30
Abb. 6:	Entwicklung der Lebensmittelbranche	34
Abb. 7:	Marktliche Lösungen für das Problem der Informationsasymmetrie.....	37
Abb. 8:	Felder der Vertrauensforschung	42
Abb. 9:	Methoden der Vertrauensmessung	46
Abb. 10:	Verfahrensansätze zur Erfassung des Kundenvertrauens	49
Abb. 11:	Markenattribute.....	57
Abb. 12:	Überblick über die Mechanismen zur Bildung von Vertrauen und deren Berücksichtigung im Rahmen der empirischen Erhebung.....	61
Abb. 13:	Persönlichkeitsmerkmale der Handelsunternehmung Wal*Mart	62
Abb. 14:	Struktur des Analogiemodells	63
Abb. 15:	Vorgehensweise im Rahmen der Fokus-Gruppengespräche	72
Abb. 16:	Struktur des Synthesemodells	73
Abb. 17:	Struktur des Transfermodells	80
Abb. 18:	Einbindung des Vertrauenskonstruktes in zentrale Konstrukte der Loyalty-Forschung	90
Abb. 19:	Wöchentliche Ausgaben der in der Stichprobe vertretenen Probanden für Lebensmittel	93
Abb. 20:	Altersstruktur in der Stichprobe	94
Abb. 21:	Verteilung der Beziehungsdauern in der Stichprobe	95
Abb. 22:	Vertrauenswerte der untersuchten Betriebstypen	96
Abb. 23:	Zusammenhang zwischen dem Vertrauen und dem Stammkundenanteil in den untersuchten Betriebsformen.....	98

Abb. 24: Pfaddiagramm eines vollständigen Kausalmodells	100
Abb. 25: Vollständiges Kausalmodell auf Basis des Analogie-Modells	109
Abb. 26: Vollständiges Kausalmodell auf Basis des Synthesemodells	111
Abb. 27: Vollständiges Kausalmodell auf Basis des Transfermodells.....	112
Abb. 28: Überblick über das vollständige Kausalmodell	115
Abb. 29: Empirisch erhobene CTI ₁ -Werte	121
Abb. 30: Empirisch erhobene CTI ₂ -Werte	124
Abb. 31: Instrumente zum Aufbau von Glaubwürdigkeit aus der Sicht des Kommunikators.....	128
Abb. 32: Informationsquellen der Glaubwürdigkeitsattribution	131
Abb. 33: Die Vertrauensspirale	134
Abb. 34: Das Entpersonalisierungs-Vertrauens-Dilemma	142
Abb. 35: Entwicklung der Beschäftigtenzahl im Einzelhandel des Wirtschaftszweigs 52	143
Abb. 36: Vollständiges Kausalmodell auf Basis des Analogiemodells für den Discounter Y	146
Abb. 37: Modifiziertes Kausalmodell auf Basis des Analogiemodells für den Discounter Y	147
Abb. 38: Struktur der Corporate Identity.....	150
Abb. 39: Einordnung der Betriebstypenmarke	161
Abb. 40: Merkmale der Klassifikation von Betriebstypenmarken	163
Abb. 41: Das System der Kauffaktoren und die Teilentscheidungen der Kaufhandlung.....	165
Abb. 42: Bedeutung verschiedener Eigenschaften der Betriebstypenmarke	167
Abb. 43: Komponenten der Betriebstypenmarkenidentität im Lebensmitteleinzelhandel	173
Abb. 44: Einzelmarkenstrategien – das Beispiel Douglas Holding.....	178
Abb. 45: Markenfamilienstrategien – Das Beispiel REWE oHG	180
Abb. 46: Vertrauenswürdigkeit von Kommunikatoren bei gentechnisch veränderten Nahrungspflanzen.....	190

Abb. 47: Prozesse innerhalb einer Handelsorganisation im Lebensmitteleinzelhandel	194
Abb. 48: Betriebstypenmarken-Portfolio	206
Abb. 49: Institutionalisierung des Betriebstypenmarkenmanagements als Stab.....	209
Abb. 50: Organisation des Betriebstypenmarkenmanagements als Linieninstanz.....	210
Abb. 51: Phasen des Vertrauenstransfer-, -aufbau- und -pflege-Prozesses	221

Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	Definitionen des Vertrauensbegriffs im Rahmen der Ökonomie.....	20
Tab. 2:	Systematisierung von Studien zum Thema „Vertrauen“	45
Tab. 3:	Übersicht über Verfahren zur Messung von Vertrauen in der Psychologie	50
Tab. 4:	ROTTER-SKALA zur Messung des generalisierten Vertrauens	54
Tab. 5:	Hypothesengerüst des Analogiemodells	71
Tab. 6:	Hypothesensatz für das Synthesemodell	79
Tab. 7:	Hypothesensatz des Transfermodells	82
Tab. 8:	Kriterien zur Beurteilung eines Kausalmodells	105
Tab. 9:	Prüfungsergebnisse des Hypothesentests	117
Tab. 10:	Bekannte europäische Lebensmittelskandale von 1980-2000	122
Tab. 11:	Merkmale von Vertrauensbeziehungen	139
Tab. 12:	Prüfungsergebnisse des Hypothesentests des Analogiemodells auf Basis des Discounters Y.....	148
Tab. 13:	Dimensionen der Kompetenz einer Betriebstypenmarke im Lebensmitteleinzelhandel	176
Tab. 14:	Ergebnisse der Eignungsprüfung	184
Tab. 15:	Instrumente des Vertrauensmanagements im Lebensmittelhandel.....	186
Tab. 16:	Ansatzpunkte und Maßnahmen der Kundenintegration im Rahmen des Sortimentsmanagementsprozesses.....	195
Tab. 17:	Ansatzpunkte und Maßnahmen der Kundenintegration im Rahmen des Lieferantenmanagementprozesses	197
Tab. 18:	Ansatzpunkte und Maßnahmen der Kundenintegration im Rahmen des Bestandsmanagementprozesses.....	198
Tab. 19:	Aufgabenfelder des strategischen Betriebstypenmarken- managements.....	217

1. Zur Notwendigkeit des Vertrauensaufbaus im deutschen Lebensmitteleinzelhandel

1.1. Vertrauen als die Positionierungschance des deutschen Lebensmittelhandels?

Der deutsche Lebensmittelhandel erwirtschaftete 1999 einen Gesamtumsatz von 354 Mrd. DM. Darin enthalten waren rund 246 Mrd. DM Food-Umsatz. Trotz dieser enormen absoluten Umsätze ist die wirtschaftliche Situation der meisten Händler schlecht, da der Wettbewerbsdruck in dieser Branche extrem hoch ist. Die Größe ist daher ein wichtiger Indikator für die Überlebensfähigkeit eines Unternehmens. Diese praktische Erkenntnis zwang zahlreiche Händler in der letzten Dekade zum externen Wachstum.¹ Demzufolge ist ein ganz wesentliches Merkmal des deutschen Lebensmittelhandels der **hohe Konzentrationsgrad**.² Die TOP 10 erzielten 1999 einen Gesamtumsatz von 292 Mrd. DM und beherrschten damit 83% des Marktes.³ Die führenden 30 Handelsunternehmen erreichten bereits einen Marktanteil von 98% mit einem Gesamtumsatz von 345 Mrd. DM. Für die übrigen Unternehmen bleiben nur noch rund 9 Mrd. DM bzw. 2% Marktanteil. Für diese kleineren Unternehmen wird die Luft Jahr für Jahr „dünnere“: Entweder sind sie von Übernahmen bedroht oder geben aufgrund des Wettbewerbsdrucks endgültig auf.

Die derzeitige Situation des deutschen Lebensmitteleinzelhandels ist von **zwei Entwicklungen** gekennzeichnet. Nach der Konzentrationswelle⁴, die sich wie ein roter Faden durch die letzte Dekade zog, beginnt das erste Jahrzehnt des neuen Jahrtausends mit heftigen **Preiskämpfen** zwischen etablierten deutschen Händlern

¹ Zu nennen sind hier unter anderen die folgenden Fusionen: REWE Zentral AG/REWE Großhandelsbetriebe (1990), REWE Zentral AG/Coop (1990), Asko/Coop (1990), AVA/BVA (1992), EDEKA/Gottlieb (1992), Metro/Asko (1992), AVA/Nanz (1993), Karstadt/Hertie (1994), Kaufhof/Horten (1994), EDEKA Minden/Otto Reichelt (1995) und Spar/Promohypermarkt (1997) sowie allkauf/real (1998).

² Vgl. hierzu OLBRICH (1998), S. 1ff., SCHENK (1999), S. 22. sowie auch allgemein: BARTH (1996), S. 6f.

³ Nach Schätzungen dürften bis zum Jahre 2010 die fünf führenden Unternehmen des Lebensmittelhandels ihren Marktanteil auf 81,6% ausgebaut haben. Vgl. o.V. (2000a), S. 4.

⁴ Vgl. hierzu allgemein AHLERT/KOLLENBACH/KORTE (1998), S. 17.

auf der einen und ausländischen Unternehmen, die neu in den deutschen Markt drängen, auf der anderen Seite.⁵

Parallel zur Erhöhung der Wettbewerbsintensität innerhalb der Branche entziehen zunehmend andere Branchen dem Handel Kaufkraft.⁶ Diese **Kaufkrafterosion**⁷ führt dazu, dass deutsche Lebensmitteleinzelhändler nur sehr geringe Wachstumsraten realisieren können, oder sogar rückläufige Umsätze hinnehmen müssen.⁸ Die Entwicklung der Unternehmensgewinne ist dementsprechend oftmals negativ.⁹

Beide Entwicklungen zusammen tragen dazu bei, dass die zumeist noch inhabergeführten¹⁰ deutschen Unternehmungen den Eigentümern zunehmend jährliche Ausgleichszahlungen für die entstandenen **Verluste** in bis zu dreistelliger Millionenhöhe abverlangen. Populärstes Beispiel hierfür ist ERIVAN HAUB, der in den Jahren 1998 und 1999 jeweils ca. 200 Millionen DM aus dem Privatvermögen entnehmen musste, um den Tengelmann-Konzern zu stützen. Aber auch die großen börsennotierten Kapitalgesellschaften, wie die SPAR Handels AG, erwirtschafteten Verluste im dreistelligen Millionenbereich.¹¹

⁵ Zur allgemeinen Lage des deutschen Lebensmitteleinzelhandels vgl. HIRN (2000), S. 160f. sowie für einen Überblick auf der Einzelhandelsebene: WENZEL (1999), S. 49; SCHENK (1999), S. 17 sowie JUNKEL (1999), S. 263ff.

⁶ Ein Beispiel hierfür ist die Entwicklung der Tourismusbranche. Betrug die Ausgaben der deutschen Konsumenten für Urlaubsreisen 1990 noch 54,6 Mrd. DM, so liegt dieser Wert heute bei über 80 Mrd. Weitere Beispiele sind die Telekommunikationsbranche und der Bereich der Gesundheitspflege. Vgl. MANDAC (2000), S. 146.

⁷ MANDAC (2000), S. 146.

⁸ So sind die Umsätze seit 1995 jährlich um insgesamt 14% zurückgegangen. Vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT (2000a), S. 13. Die Umsatzrenditen erreichen im deutsche Lebensmitteleinzelhandel knapp 1%, in Großbritannien und Frankreich liegt der Wert bei 4 bis 5%. Vgl. HIRN (2000), S. 160.

⁹ Vgl. für viele: O.V. (2000b), S. 9. HANS REISCHL, Vorstandssprecher der REWE Zentral AG, spricht angesichts der schlechten Renditen davon, dass der Lebensmitteleinzelhandel die deutsche Volkswirtschaft jedes Jahr mit zwei bis drei Milliarden DM subventionieren würde, weil er eine unterdurchschnittliche Rentabilität akzeptiert.

¹⁰ Beispiele für inhabergeführte Unternehmen sind Aldi-Gruppe, die Metro-Gruppe, Lidl, Tengelmann-Gruppe, Klaas & Kock, Bremke & Hoerster, Schlecker, Douglas, Ratio, Ihr Platz, dm. Insgesamt erwirtschaften diese Unternehmen ca. 180 Mrd. DM Umsatz und weisen damit in toto einen Marktanteil von ca. 50% am Gesamtmarkt von knapp 360 Mrd. DM auf. Vgl. hierzu M+M-EURODATA (1998), S. IV.3.

¹¹ Bei der Spar AG betrugen diese 1999 insgesamt 360 Millionen DM. Interessant daran ist, dass zahlreiche Autoren immer wieder behaupten, dass der Hauptgrund für die miserablen Renditen im Lebensmitteleinzelhandel primär darin zu sehen sei, dass vielen Unternehmen der „Druck der Finanzmärkte“ fehle (vgl. HIRN, 2000, S. 162). Diese These muss angesichts der Verluste auch der großen börsennotierten Lebensmittelhändler gegebenenfalls modifiziert werden.

Ein zentraler Grund für die extrem schlechte Ertrags- und Renditesituation des deutschen Einzelhandels wird immer wieder darin gesehen, dass es ihm nicht gelingt, eine vorteilhafte Marktposition einzunehmen und sich dauerhaft und wahrnehmbar vom Wettbewerb zu differenzieren.¹² Für viele Handelsunternehmen besteht daher dringender Handlungsbedarf, ihre **bisherige Positionierungsstrategie**¹³ **grundlegend in Frage zu stellen.**

In dieser in Bezug auf die Wettbewerbsschärfe ohnehin kritischen Situation wird der deutsche Lebensmitteleinzelhandel mit einer neuen, technologisch induzierten Problematik konfrontiert: Das Problem der **gentechnisch veränderten Produkte.** Seit dem 1.9.1998 müssen Lebensmittel, die gentechnisch veränderte Soja- oder Maisbestandteile enthalten, EU-weit mit der Formulierung „aus gentechnisch veränderten Sojabohnen (bzw. Mais) hergestellt“ gekennzeichnet werden. Immer stärker wird die Problematik des Gen-Food öffentlich diskutiert, wobei massive Versuche der Gen-Food-Gegner beobachtet werden können, den deutschen Einzelhandel von der Listung gentechnisch veränderter Lebensmittel abzuhalten.¹⁴

Betrachtet man die **Einstellungen der Konsumenten** gegenüber diesen Produkten, so findet man eine starke Verunsicherung der Verbraucher, die sich durch eine erhebliche Ablehnung dieser Produkte ausdrückt.¹⁵ Diese äußert sich unter anderem darin, dass manche Verbraucher genmanipulierte Produkte „nicht einmal geschenkt annehmen würden“. ¹⁶ Der deutsche Lebensmitteleinzelhandel muss daher dringend einen Weg finden, wie er das Problem des Gen-Food lösen kann.¹⁷

¹² Vgl. hierzu HIRN (2000), S. 164 sowie BARRENSTEIN (1998), S. 114 sowie ESCH/LEVERMANN (1993), S. 79.

¹³ Zur Positionierung im Handel vgl. AHLERT/KOLLENBACH/KORTE (1998), S. 192ff.

¹⁴ Vgl. v. ALVERSLEBEN (1999), S. 179.

¹⁵ So beträgt in Deutschland der Anteil der Personen, die optimistische Erwartungen hinsichtlich der Gentechnik haben nur 36%; in Italien liegt der Wert bei 57%, in Spanien bei 56%. Pessimistischer als die Deutschen sind europaweit nur noch die Griechen (30%) und Österreicher (28%). Vgl. v. ALVERSLEBEN (1999), S. 175 sowie GATH (1998), S. 1 und POTRATZ (1999), S. 7.

¹⁶ v. ALVERSLEBEN (1999), S. 179. Derselbe kommt auf S. 173 zu folgendem Ergebnis: „Das Unternehmen Nestlé hat als erster Anbieter ein gekennzeichnetes Testprodukt, den aus den USA importierten Schokoriegel Butterfinger, auf den deutschen Markt gebracht. Mit der Einführung weiterer kennzeichnungspflichtiger Produkte ist die Wirtschaft sehr zurückhaltend, nachdem einige Umweltorganisationen, wie Greenpeace, Gegenaktionen gestartet haben. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage nach der Verbraucherakzeptanz von gentechnisch veränderten Lebensmitteln mit zunehmender Dringlichkeit“.

¹⁷ So zeigt KAFKA (1999), S. 65 am Beispiel des Fleischkonsums auf, welchen Zusammenhang es zwischen verunsicherten Verbrauchern und dem Konsumverhalten gibt. Dabei kommt sie unter anderem zu folgendem Ergebnis: „Risiken, die mit moderner Technologie in Verbindung gebracht

(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

Die isolierte Analyse der bis hierhin geschilderten Problemkomplexe deutet darauf hin, dass der deutsche Lebensmitteleinzelhandel künftig um sein Überleben wird kämpfen müssen. Fügt man die genannten Aspekte jedoch zusammen, könnte gerade die zunehmende Verunsicherung für einige deutsche Lebensmittelhändler ein **strategisches Fenster zur Repositionierung** darstellen: Gelänge es einem Lebensmitteleinzelhändler, durch geeignete Maßnahmen beim Kunden die Positionierung des „vertrauensvollen Händlers“ aufzubauen, dürfte er zumindest bei denjenigen Konsumenten einen komparativen Konkurrenzvorteil¹⁸ haben, die eine stark negative Einstellung gegenüber dem Gen-Food aufweisen - und dies sind derzeit etwa 48% der Bevölkerung.¹⁹ Vorteilhaft an dieser Position wäre, dass Vertrauen nur schwer imitierbar ist.²⁰ **Vertrauen könnte daher eine neue Positionierungsdimension für den deutschen Lebensmitteleinzelhandel darstellen.**

1.2. Zielsetzung und Gang der Untersuchung

Aus diesem Kontext leitet sich die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit ab: Konkret soll zum einen die **Relevanz von Vertrauen für das Käuferverhalten im Lebensmitteleinzelhandel** theoretisch und, darauf aufbauend, empirisch untersucht werden. Zum anderen ist ein **branchenspezifisches Vertrauensmanagement zu konzipieren**. Um diese beiden Ziele zu erreichen, sind zunächst die folgenden Fragen zu beantworten:

1. Wann und warum ist Vertrauen überhaupt kaufverhaltensrelevant?

werden, werden als gefährlicher eingeschätzt als Risiken, die bereits altbekannt sind oder nicht in Verbindung mit modernen Technologien stehen.“

¹⁸ Zum Begriff des komparativen Konkurrenzvorteils vgl. BACKHAUS/HILKER (1994), S. 248f.

¹⁹ Vgl. hierzu GfK (1998), S. 2 sowie POTRATZ (1999), S. 7 und S. 45: „Eine Analyse aktueller Ergebnisse (...) zeigt aber, dass die Akzeptanz für gentechnisch hergestellte Produkte derzeit sehr gering ist. Aufgrund mangelnder Verbraucherakzeptanz bestehen für solche Nahrungsmittel kaum Absatzaussichten.“ GATH (1998), S. 1. spricht sogar davon, dass „...ca. 75% der befragten Konsumenten gegen Gentechnik bei Lebensmitteln eingestellt sind“ und kommt zusammenfassend zu folgendem Ergebnis: „Insgesamt ergibt sich, dass die Grundeinstellung der Verbraucher zu gentechnisch veränderten Lebensmitteln überwiegend negativ bezeichnet werden kann.“ S. 5.

²⁰ Vgl. hierzu RIPPERGER (1998), S. 4: „Mit der Auflösung hierarchischer Strukturen verwandelt sich die alte Redensart „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“ in die notwendige Zielvorgabe Kontrolle zumindest dort, wo sie nicht länger, oder nur zu prohibitiv hohen Kosten möglich ist, so weit es geht durch Vertrauen zu ersetzen. Hiermit gerät der Aufbau von Vertrauen zu einer der großen Herausforderungen für den Erfolg zukünftiger Organisationsformen und konstituiert, wenn er gelingt, einen schwer zu imitierenden Wettbewerbsvorteil“.

2. Wie bildet sich das Vertrauen der Kunden in einen Lebensmittelhändler?
3. Von welchen Größen hängt der Vertrauenswert²¹ ab?
4. Wie kann Kundenvertrauen gemessen werden?
5. Wie kann das Handelsmanagement Vertrauen bzw. den Vertrauenswert im Sinne der Unternehmung positiv beeinflussen?

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit sollen diese Fragen beantwortet und ein Weg gezeigt werden, wie sich der deutsche Lebensmitteleinzelhandel positionieren und differenzieren kann. Im **Kapitel zwei** werden daher zunächst die grundlegenden Aspekte der Vertrauenthematik behandelt und so den weiteren Ausführungen zugrunde gelegt. Dabei werden verschiedene Aspekte des **Vertrauensbegriffs** aufgezeigt und der Vertrauensbegriff genauer gefasst. Im Anschluss werden verschiedene **Vertrauensarten** differenziert und, darauf aufbauend gezeigt, welchen Stellenwert das Vertrauenskonstrukt bisher in der Ökonomie hatte. Zudem wird dargelegt, welche theoretische Bedeutung Vertrauen hat. Dabei wird festgestellt, dass Vertrauen nur dann bedeutsam sein kann, wenn der Kunde unter Unsicherheit entscheiden muss, welche Handelsleistung er erwirbt. Ein Grund dieser Unsicherheit sind **Informationsasymmetrien** zwischen dem Lebensmittelhändler auf der einen und dem Kunden auf der anderen Seite. Da die Handelsleistung eines Lebensmittelhändlers durch hohe Informationsasymmetrien gekennzeichnet ist, kann sie prinzipiell den Vertrauensgütern zugerechnet werden, bei denen Vertrauen besonders kaufverhaltensrelevant ist. Kapitel zwei wird damit beschlossen, dass die verschiedenen Verfahren der Vertrauensmessung hinsichtlich ihrer Adäquanz für den Lebensmittelhandel diskutiert werden. Dabei wird deutlich, dass eine **branchenspezifische Operationalisierung**²² des Vertrauenskonstruktes notwendig ist, um in der Handelspraxis ein adäquates Vertrauensmanagement etablieren zu können.

Aufbauend auf den Ergebnissen des zweiten Kapitels soll im **Kapitel drei** der Versuch unternommen werden, das Vertrauenskonstrukt branchenspezifisch zu operationalisieren. Dazu werden ausgehend von unterschiedlichen Basishypothesen

²¹ Für den Fall, dass der Handel diese Vertrauensproblematik rechtzeitig erkennt, müsste in der Praxis ein Vertrauensmanagement etabliert werden. Im Rahmen dieses Management würde dann die Notwendigkeit bestehen, die Entwicklung des Vertrauens zu erfassen. Die in diesem Kontext zu entwickelnde Größe wäre dann der Vertrauenswert.

²² Zum Grundgedanken des Operationalismus vgl. KLÜVER (1994), S. 236.

drei grundlegend unterschiedliche Modelle konzipiert. Im Rahmen des **Analogiemodells** wird die Basishypothese formuliert, dass sich das Vertrauen in einen Lebensmittelhändler analog zum Vertrauen in eine Person entwickelt. Darauf aufbauend werden modellspezifische Tendenzhypothesen abgeleitet. Das zweite Modell - das **Synthesemodell** - basiert auf den Ergebnissen einer vorgelagerten Fokus-Gruppen-Untersuchung. Der Modellkonzeption liegt dabei die Annahme zugrunde, dass Vertrauen im Lebensmittelhandel eine gänzlich andere Konstruktion darstellt als bspw. das Vertrauen in eine andere Person und somit als multi-attributives Konstrukt zu verstehen ist. Das dritte zu testende Modell, das **Transfermodell**, geht von der grundlegenden Annahme aus, dass das Vertrauen in einen Lebensmittelhändler davon abhängt, wie das Verkaufspersonal von den Kunden beurteilt bzw. wahrgenommen wird.

In **Kapitel vier** wird eine neue Methode entwickelt, mit der das Vertrauen in den Lebensmittelhändler gemessen werden kann. Bezugnehmend auf die Untersuchungsergebnisse des dritten Kapitels werden weiterführende Gestaltungsempfehlungen abgeleitet. Diese sollen dem Handelsmanagement eine Hilfestellung zur Etablierung eines Vertrauensmanagements bieten, wobei zwei aktuellen Entwicklungen des deutschen Lebensmitteleinzelhandels Rechnung getragen werden soll. Zum einen ist dies das Problem der Entpersonalisierung der Einkaufsstätte und, zum anderen der konzentrationsinduzierte hohe Umfang der Betriebstypenportfolios.

Im Hinblick auf das **Entpersonalisierungsproblem** wird untersucht, wie Vertrauen auf das Handelssystem transferiert werden kann, um so als personenunabhängiges Systemvertrauen weiter entwickelt werden zu können. Hierzu wird eine zweistufige Vorgehensweise gewählt: In einem ersten Schritt sollte durch die Etablierung einer Corporate Identity ein Vertrauenstransfer von der Person zur Betriebstypenmarke vorgenommen werden kann. Danach wird gezeigt, wie ein vertrauensbildendes Betriebstypenmarkenmanagement konzipiert werden, kann. Dabei haben zum einen dynamische Aspekte der Vertrauensbildung und, zum anderen markenübergreifende Überlegungen in die Entscheidung einzufließen. In diesem Zusammenhang wird aufgezeigt, in welche Prozessphasen sich der Vertrauensaufbau unterteilen lässt. Da durch die hohe Konzentration des Lebensmitteleinzelhandels zahlreiche Handelssysteme als Handelskonzerne über mehrere verschiedene Betriebstypen im Lebensmittelbereich verfügen, soll im Anschluss daran ein **Betriebstypenmarkenportfolio-Management** skizziert werden. Abschließend für dieses Kapitel soll skizziert werden, wie ein Betriebstypenmarken-

management organisiert und ein strategisches Markenmanagement aufgebaut werden kann.

Im **fünften Kapitel** werden schließlich die wesentlichen Ergebnisse der Untersuchung zusammengefasst. Die nachfolgende Abbildung 1 gibt noch einmal einen Überblick über den Gang der Untersuchung.

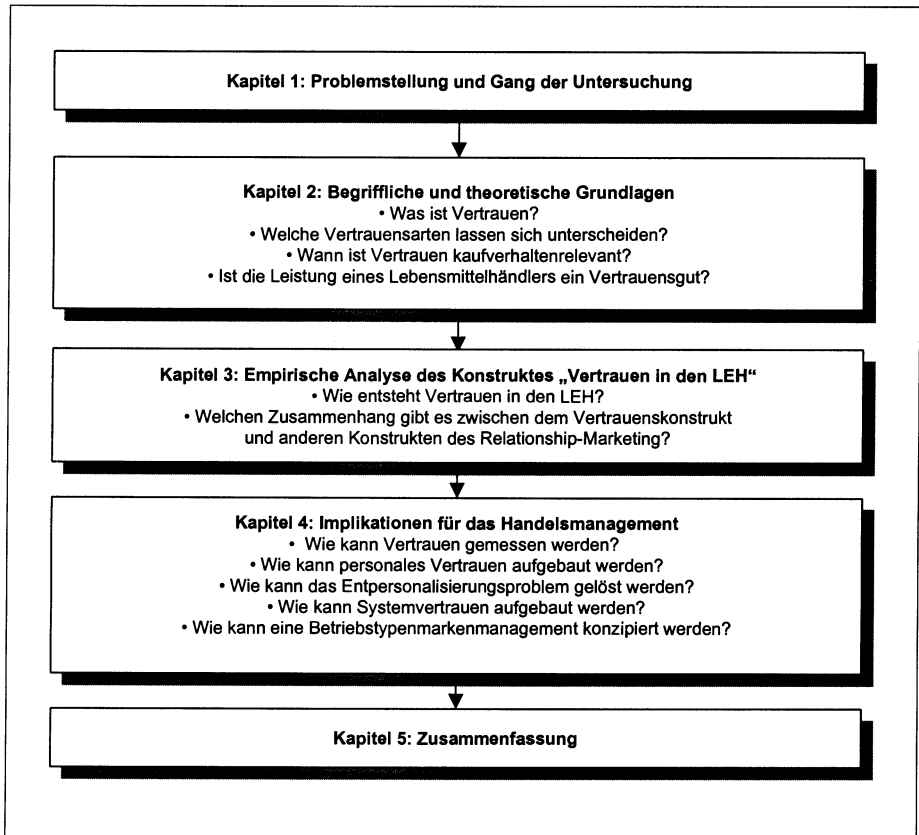


Abb. 1: Gang der Untersuchung

2. Begriffliche und theoretische Grundlagen der Untersuchung

2.1. Annäherung an ein Begriffsverständnis von Vertrauen

Versucht man zunächst vom Sprachlichen her zu verdeutlichen, was das Wort „Vertrauen“ bezeichnet, so zeigt die **etymologische Analyse** eine enge Verwandtschaft über das Wort trauen zum mittelhochdeutschen truwen = hoffen, glauben auf.²³ Trau entspricht treu, germanisch tru. Indogermanisch drou = Zuversicht hegen. In englisch ist true = wahr, truth = Wahrheit, auch Ehrlichkeit, Treue; trust = Vertrauen, Zutrauen, Zuversicht. Trustee ist der Vertrauensmann. Auf Schwedisch ist Glaube = tro (sprich tru). Offensichtlich ist Vertrauen in allen Kulturen und Sprachen bedeutsam.

Über die Relevanz von Vertrauen für das menschliche Erleben und Verhalten gibt es daher keine Zweifel.²⁴ Fast jede unserer Handlungen beinhaltet - in den meisten Fällen unbewusst - Vertrauen. Ob wir als Fußgänger im Straßenverkehr darauf vertrauen, dass wir nicht überfahren werden, ob wir uns im Krankheitsfall in ärztliche Behandlung begeben, oder ob wir im Lebensmittelgeschäft darauf vertrauen, keine verdorbenen Waren angeboten zu bekommen: unser persönliches Wohl hängt von unserer Fähigkeit und der Berechtigung ab, zu vertrauen.²⁵

Die **wissenschaftliche Bedeutung** des Phänomens „Vertrauen“ zeigt sich in der Vielzahl der Disziplinen, die sich mit ihm befassen.²⁶ Diese Mannigfaltigkeit hat jedoch einen Nachteil: Obwohl der Begriff „Vertrauen“ so geläufig erscheint, gibt es keine disziplinübergreifend akzeptierte Definition.²⁷ Die zahlreichen Ansätze unterscheiden sich je nachdem, ob der Terminus im philosophisch-ethischen Kontext²⁸ im Rahmen soziologischer oder aber psychologischer Fragestellungen²⁹

²³ Vgl. KLUGE (1999), S. 833. sowie mit weiteren Hinweisen: DIESEL (1946), S. 27ff.

²⁴ DIESEL (1946) S. 21 proklamiert für Vertrauen sogar, dass es „die Vorraussetzung allen höheren Wirkens“ und „den Erzwert des menschlichen Zusammenlebens“ darstellt.

²⁵ Vgl. BRÜCKERHOFF (1982), S. 94 sowie SCHWEER (1997), S. 13ff.

²⁶ Vgl. für den Überblick auch PETERMANN (1996), S. 11f.

²⁷ RIPPERGER (1998), S. 6 spricht in Anbetracht der sprachlichen Uneinheitlichkeit auch von einem „Begriffsnotstand“. Zum Vertrauensbegriff vgl. SJURTS (1998), S. 285 sowie zum Folgenden: KRYSTEK/ZUMBROCK (1993), S. 4ff. und PETERMANN (1996), S. 11. Einen guten Überblick über die Berücksichtigung von Vertrauen in verschiedenen wissenschaftlichen Bereichen findet man auch bei ROUSSEAU ET AL. (1998), S. 393ff. sowie bei BRÜCKERHOFF (1982), S. 94f.

²⁸ Vgl. hierzu SCHOTTLÄNDER (1957), BRÜCKERHOFF (1982) sowie NAROWSKI (1974).

Verwendung findet.³⁰ Bevor das speziellere Thema „Vertrauen in der Ökonomie“ betrachtet werden kann, sollen diese verschiedenen Ansätze kurz erörtert werden, um der vorliegenden Arbeit ein übergreifendes theoretisches Fundament zu geben.

Im Rahmen der **Philosophie** beschreibt die Ethik die fundamentale Bedeutung des Vertrauens für das menschliche Zusammenleben.³¹ So versteht bspw. SCHOTTLÄNDER, für den die Begriffe Ruhe, Sicherheit und Vertrauen eng verbunden sind, unter Vertrauen, „die dem zukünftigen Spontanen angemessene Weise der vorstellungsmäßigen Ruhe“.³² Vertrauen bezeichnet hier einen **Zustand, eine Einstellung**.

Der **Soziologe** LUHMANN versteht Vertrauen eher als Prozess zur Lösung eines „Problems der riskanten Vorleistung“.³³ Damit verbunden ist eine Reduktion von Komplexität, die die tägliche Daseinsbewältigung erleichtert. Vertrauen hat hier einen **eher instrumentell-mechanistischen Charakter**, der sich auch darin äußert, dass es als „Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität“ (vgl. hierzu Abb. 2) verstanden wird. Dabei wird zum Entscheidungszeitpunkt (t_0) durch die Extrapolation von Informationen aus der Vergangenheit auf zukünftiges Verhalten die Gesamtheit aller Handlungsalternativen auf einen engeren Entscheidungsraum reduziert.³⁴

LUHMANN weist zudem auf eine andere Entwicklung hin, die im Rahmen der Vertrauensforschung heftig diskutiert wird. Er zeigt, dass sich der **grundlegende Mechanismus der Vertrauensbildung im Zeitablauf verändert** hat.³⁵ Demnach hat sich die Struktur des Vertrauensnehmers verändert. Diese Veränderung unterteilt

²⁹ Vgl. hierzu bspw. PETERMANN (1996), S.11ff.

³⁰ Eine Übersicht über verschiedene Vertrauensdefinitionen findet sich bei PETERMANN (1996), S. 15. Bei RIPPERGER (1998), S. 249f. findet sich eine kritische Würdigung der Erkenntnisse verschiedener Teildisziplinen.

³¹ Vgl. hierzu die Ausführungen von KRYSTEK/ZUMBROCK (1993), S. 5.

³² SCHOTTLÄNDER (1957), S. 8.

³³ LUHMANN (1989), S. 23.

³⁴ In diesem Zusammenhang könnte man auch die Begriffe „Brutto-Entscheidungsraum“, „Netto-Entscheidungsraum“ und „Vertrauenstara“ verwenden. Hinsichtlich der Beurteilung von Vertrauen könnte man dann erste Aussagen dahingehend ableiten, dass die Vertrauenseffizienz immer dann besonders hoch ist, wenn die reduzierende Kraft des Vertrauens besonders hoch bzw. die Vertrauenstara besonders umfangreich ist. Vertrauen könnte damit auch als ein Instrument der Risikoreduktion bezeichnet werden. Vgl. hierzu auch PLÖTNER (1992), S. 75.

³⁵ Vgl. hierzu auch BACHMANN (2000), S. 114 und 115, der zeigt, dass ab einem bestimmten Differenzierungsgrad eines Systems die Notwendigkeit besteht, „die Genese von Vertrauen auf einen alternativen Modus umzustellen.“ Vgl. hierzu auch ZUCKER (1986), S. 53ff.

In der **Psychologie** steht der Zuverlässigkeitsglaube im Mittelpunkt der Betrachtung. So sieht der amerikanische Psychologe ROTTER im Vertrauen „a generalized expectancy held by an individual that the word, promise, oral or written statement of another individual or group can be relied on“.³⁸ Vertrauen wird hier als **Erwartung** beschrieben, als „das Gefühl des Sich-Verlassen-Dürfens, das die Glaubwürdigkeit und Kompetenz des anderen voraussetzt, (...), wenn es aus der ersten Begegnung unmittelbar erwächst, oder allmählich sich einstellend, wenn es sich im Verlauf des längeren Umgangs festigt“^{39, 40} Vertrauen kann somit spontan entstehen, aber auch langsam wachsen; auf jeden Fall aber ist es beeinflussbar.

DEUTSCH weist auf ein anderes Merkmal des Vertrauensbegriffs, nämlich die **Verlustgefahr**, hin.⁴¹ Die Person, die entscheidet, ob sie vertraut oder nicht, muss in jedem Fall mit der Möglichkeit rechnen, dass ihr, falls sie vertraut, daraus Nachteile erwachsen können. Insofern wird Vertrauen verstanden als Konstellation „möglicher Verlust größer als möglicher Gewinn“ und ist nur dann rational, wenn die Gewinn- die Verlustwahrscheinlichkeit deutlich übersteigt.⁴² Beide Wahrscheinlichkeiten leiten sich aus den eigenen und fremden Erfahrungen mit dem Vertrauensnehmer ab.

Insgesamt lassen sich disziplinübergreifend die folgenden, charakteristischen Merkmale von Vertrauen erkennen, die es von anderen Begriffen unterscheidet:⁴³

- **Zukunftsorientierung:**⁴⁴ Gegenstand von Vertrauen sind immer künftige Situationen.

³⁸ ROTTER (1980), S. 1.

³⁹ MÜHLE (1968), S. 125.

⁴⁰ Der Psychoanalytiker ERIKSON definiert Vertrauen wie folgt: „Mit „Vertrauen“ meine ich das, was man im allgemeinen als ein Gefühl des Sich-Verlassen-Dürfens kennt und zwar in bezug auf die Glaubwürdigkeit anderer wie die Zuverlässigkeit seiner selbst.“ ERIKSON (1993), S. 62. ERIKSON spricht einen Aspekt an, der in der psychologischen Vertrauensforschung nach wie vor kontrovers diskutiert wird, und zwar den Zusammenhang zwischen Vertrauen und Selbstvertrauen. Zu diesem Zusammenhang vgl. auch PLÖTNER/JACOB (1996), S. 113 sowie PETERMANN (1996), S. 119ff.

⁴¹ Vgl. KRYSTEK/ZUMBROCK (1993), S. 4. Eine kritische Würdigung des Ansatzes von DEUTSCH findet sich bei NAROWSKI (1974), S. 155.

⁴² DEUTSCH (1962), S. 276 verdeutlicht dies am Beispiel von Eltern, die ihr Baby während eines Kinobesuches einem Babysitter anvertrauen: Das Überlassen des Babys steigert deutlich die Verwundbarkeit der Eltern, dass das Verhalten des Babysitters ihrer Kontrolle entzogen ist. Im Falle des Missbrauchs dieser Verwundbarkeit ist der Schaden größer als der Nutzen, einen vergnüglichen Abend im Kino verbringen zu können.

⁴³ Vgl. hierzu GRUND (1998), S. 105ff. sowie MOHN (1997), S. 61 und PETERMANN (1996), S. 14.

⁴⁴ Vgl. LUHMANN (1989), S. 20: „Demgegenüber ist Vertrauen auf die Zukunft gerichtet“.

- **Risiko⁴⁵ und Unsicherheit⁴⁶:** Eine Person, die vertraut, schließt mit einer individuell bestimmten Wahrscheinlichkeit das Eintreten einzelner Situationen bzw. Umweltzustände in der Zukunft aus.⁴⁷
- **Vergangenheitsbezug:** Vertrauen entsteht, auch wenn es auf die Zukunft gerichtet ist, ganz wesentlich aus den bisherigen Erfahrungen mit einer Person oder einer Organisation.⁴⁸
- **Fehlende Kontrollmöglichkeiten:** Der Vertrauensgeber hat regelmäßig keine Möglichkeiten, die Entwicklung zu kontrollieren. Er greift daher auf symbolische Kontrollen zurück.⁴⁹
- **Verlustgefahr:** Wird Vertrauen missbraucht, kann der eintretende Schaden größer sein als der Nutzen bei vertrauensvollem Verhalten.

Zusammenfassend soll damit die folgende Abkürzungsdefinition⁵⁰ des obigen Phänomens verwendet werden: **Vertrauen ist das auf zukünftige, unsichere Situationen gerichtete Gefühl des Sich-Verlassen-Dürfens, das auf den bisherigen Erfahrungen einer Person oder einer Organisation beruht, mit einer Verlustgefahr verbunden ist und mit dem Fehlen von Kontrollmöglichkeiten einhergeht.**

2.2. Vertrauensarten

Bis zu dieser Stelle wurde der Vertrauensbegriff weitgehend undifferenziert verwendet. Tatsächlich lassen sich aber verschiedene Arten von Vertrauen erkennen, die zu unterschiedlichen Zeitpunkten unterschiedliche Bedeutungen für das Vertrauen in einen Lebensmitteleinzelhändler und damit für die

⁴⁵ Der Begriff „Risiko“, der seinen Ursprung im lateinischen „resecum“, das „Gefahr“ und „Fels“ bedeutet, wird in vielen verschiedenen Bedeutungsformen verwendet (vgl. hierzu KAFKA, 1999, S. 2). In Anlehnung an LAUX (1997), S. 23 wird Risiko als eine Art der Unsicherheit verstanden, die dadurch gekennzeichnet ist, dass der Entscheider den jeweiligen Zuständen Eintrittswahrscheinlichkeiten zuordnen kann. Ähnlich auch: RIPPERGER (1998), S. 19.

⁴⁶ Vgl. hierzu RIPPERGER (1998), S. 13ff. sowie ALBACH (1991), S. 4: „In der Theorie des vollkommenen Marktes bei Sicherheit braucht man kein Vertrauen“.

⁴⁷ Vgl. hierzu SCHWEER (1997), S. 13 sowie LUHMANN (1989), S. 27: „Vertrauen bleibt ein Wagnis“.

⁴⁸ Vgl. LUHMANN (1989), S. 26, spricht an dieser Stelle auch davon, dass Vertrauen „durch das Überziehen der vorhandenen Informationen“ zustande kommt und „eine Mischung aus Wissen und Nichtwissen“ ist.

⁴⁹ Vgl. SCHWEER (1997), S. 19 sowie BONUS/RONTE (2000), S. 15.

⁵⁰ Zum Begriff der Abkürzungsdefinition vgl. RADNITZKY (1994), S. 27.

Kaufentscheidung haben können. Konkret sind dies das generalisierte Vertrauen, das affektive Vertrauen, das Reputationsvertrauen und schließlich, das Erfahrungsvertrauen. Die Bedeutungsentwicklung der Vertrauensarten folgt dabei einem **Prozess**, der durch die Reputation des Vertrauensnehmers initiiert wird und mit einer riskanten Vorleistung des Vertrauensgebers beginnt.⁵¹ Im Folgenden werden die dargestellten Vertrauensarten⁵² aufgrund ihrer fundamentalen Bedeutung für die weitere Untersuchung kurz dargestellt und voneinander abgegrenzt. Dabei kann unterteilt werden in generalisiertes Vertrauen, dass dem ERIKSSON'schen Urvertrauen entspricht und als ungerichtetes Gefühl des Sich-Verlassen-Dürfens verstanden werden kann, und dem spezifischen Vertrauen, dass in Abhängigkeit vom Kontext und vom Vertrauensgeber unterschiedlich ausgeprägt sein kann.⁵³

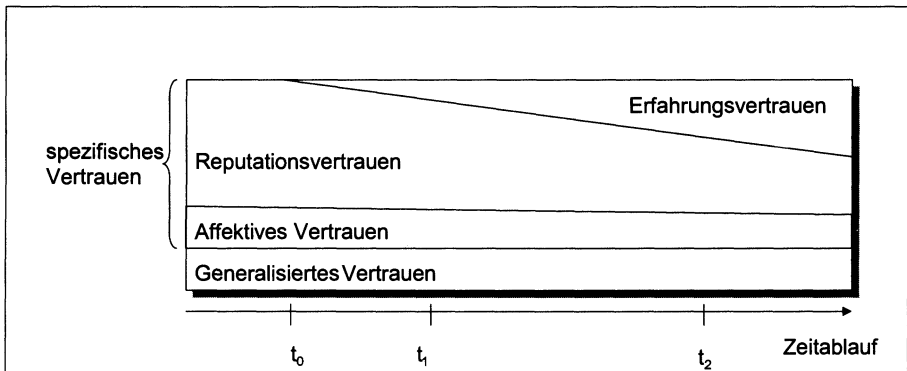


Abb. 3: Bedeutung von Vertrauenskomponenten im Zeitablauf
Quelle: Eigene Zusammenstellung

2.2.1. Generalisiertes Vertrauen

Generalisiertes Vertrauen ist zu interpretieren als die grundsätzliche Vertrauensbereitschaft eines Akteurs, die unabhängig von den Spezifika einer bestimmten Situation vorliegt. In ihm münden „die persönlichen Erfahrungen des

⁵¹ Vgl. hierzu AHLERT/KENNING/PETERMANN (2001).

⁵² In der psychologischen Literatur lassen sich auch andere Differenzierungen beobachten. So untersucht bspw. MOHN (1996), S. 57 die folgenden drei Komponenten des Vertrauens, die auch als „Vertrauenstrias“ bezeichnet werden: Interpersonales Vertrauen, Selbstvertrauen und Vertrauen in die Zukunft.

⁵³ Vgl. hierzu auch PETERMANN (1996), S. 12f.

Vertrauensgebers bezüglich des allgemeinen Umgangs mit Dritten⁵⁴. Generalisiertes Vertrauens ist eine „Ausprägung der Persönlichkeit“⁵⁵ des Vertrauensgebers und nur schwer zu beeinflussen. Gleichwohl bestimmt der Grad des generalisierten Vertrauens maßgeblich die Vertrauenserwartung des Kunden in einer spezifischen Situation und kann damit für die Erbringung der riskanten Vorleistung bedeutsam sein.⁵⁶

2.2.2. Spezifisches Vertrauen

2.2.2.1. Affektives Vertrauen

Diese Vertrauensart ist im Prinzip dem Einstellungskonstrukt⁵⁷ verwandt. Der Unterschied zum generalisierten Vertrauen besteht darin, dass affektives Vertrauen auf eine bestimmte Vertrauensbeziehung gerichtet ist. Es bezieht sich daher nicht auf allgemeine Kategorien sondern auf einen konkreten Vertrauensnehmer z.B. auf die Atmosphäre in den Einkaufsstätten einer ganz bestimmten Handelsunternehmung.⁵⁸ Affektives Vertrauen⁵⁹ entsteht aus den spezifischen gefühlsmäßigen Erfahrungen einer Person im Laufe ihres Lebens und wird zumeist im Kindesalter geprägt. Es entzieht sich aufgrund des hohen Einflusses emotionaler Elemente weitgehend einer objektiveren Erfassung und hat über den gesamten Beziehungszeitraum Bedeutung für das Vertrauensniveau zwischen dem Händler und dem Kunden.⁶⁰ Manche Autoren sprechen daher auch von einer

⁵⁴ RIPPERGER (1998), S. 100.

⁵⁵ RIPPERGER (1998), S. 101. SCHOTTLÄNDER (1975), S. 16, verwendet den Begriff „Weltvertrauen“.

⁵⁶ Vgl. RIPPERGER (1998), S. 101 sowie ROTTER (1980), S. 2.

⁵⁷ Einstellungen sind innere Bereitschaften (Prädispositionen) eines Individuums, auf bestimmte Stimuli der Umwelt konsistent positiv oder negativ zu reagieren. Einstellungsobjekte können neben Personen auch Sachen oder Themen sein. Vgl. MEFFERT (1992), S. 55 sowie KÖHNKEN (1990), S. 118.

⁵⁸ Affektives Vertrauen könnte daher auch als „emotionales Vertrauen“ bezeichnet werden. Ripperger verwendet in diesem Kontext auch den Begriff der „Vertrauensatmosphäre“. RIPPERGER (1998), S. 100.

⁵⁹ GRUND (1998), S. 109 sowie NAROWSKI (1974), S. 168. Letzterer unterscheidet drei Dimensionen des Vertrauensbegriffs: Kognitive Dimension, Affektive Dimension und Verhaltens- bzw. Handlungsdimension.

⁶⁰ Vgl. GRUND (1998), S. 109.

„**Vertrauensdisposition**“.⁶¹ Affektives Vertrauen lässt sich, ähnlich wie generalisiertes Vertrauen, nur schwer beeinflussen.

2.2.2.2. Kognitives Vertrauen

2.2.2.2.1. Reputationsvertrauen

Solange eigene Erfahrungen fehlen, ziehen die Kunden die Reputation des Händlers zur Beurteilung seiner Vertrauenswürdigkeit heran.⁶² Reputationsvertrauen⁶³ entsteht aus den Informationen, die das Individuum durch Dritte über das jeweilige Unternehmen oder die Einkaufsstätte erhält.⁶⁴ Ein Beispiel für Reputationsvertrauen ist der gute Ruf, den ein Händler vor Ort aufweisen kann. Der zentrale Bereich zur Beeinflussung des Reputationsvertrauens ist die Kommunikationspolitik einer Handelsunternehmung.⁶⁵ Unterstützt werden kann der Vertrauensaufbau durch Aktivitäten der potenziellen Kunden (zum Beispiel durch Informationserhebungen im Bekanntenkreis).⁶⁶ In diesem Zusammenhang sind Personen bedeutsam, die einen weak-tie-Charakter⁶⁷ aufweisen, da diese die Informationsdiffusion beeinflussen. **Das Reputationsvertrauen eines Lebensmittelhändlers⁶⁸ ist daher oftmals ausschlaggebend dafür, dass der Kunde eine Beziehung mit einer bestimmten Handelsunternehmung eingeht.**

⁶¹ BOUNCKEN (2000), S. 7.

⁶² Vgl. BOUNCKEN (2000) S. 7 sowie BONUS/RONTE (2000), S. 15: „Verwandt mit dem Vertrauen ist die Reputation. Jetzt hat man vertrauensbildende Erfahrungen nicht mehr persönlich gemacht, sondern von glaubhaften Dritten übernommen.“

⁶³ GRUND (1998), S. 109.

⁶⁴ Diese Vertrauensart wirkt dabei nicht nur auf dem Absatzmarkt der Handelsunternehmung, sondern auf allen Märkten, auf denen die Unternehmungen agiert. Beispielsweise zeigt FORMBRUN (1996), S. 94f., welche Folgen ein Reputationsverlust für den Marktwert einer Unternehmung haben kann. Darüber hinaus haben Unternehmung mit einer hohen Reputation aber auch Vorteile bei der Rekrutierung hochqualifizierter Mitarbeiter. Vgl. hierzu ebenfalls FORMBRUN (1996), S. 76.

⁶⁵ In diesem Instrumentalbereich lassen sich wiederum verschiedene Instrumente unterscheiden. Vgl. hierzu bspw. BURMANN (1995), S. 65f. sowie allgemein: MEFFERT (2000), S. 678ff.

⁶⁶ Vgl. hierzu GRUND (1998), S. 109.

⁶⁷ Weak-tie-Charakter haben Menschen immer dann, wenn sie über eine Vielzahl von Kontakten verfügen. Dies ermöglicht ihnen die individuellen Erfahrungen in kurzer Zeit an andere Menschen weiter zu geben. Vgl. hierzu RIPPBERGER (1998), S. 189.

⁶⁸ Vgl. zum Konstrukt „Unternehmensreputation“ auch FORMBRUN (1996), S. 57.

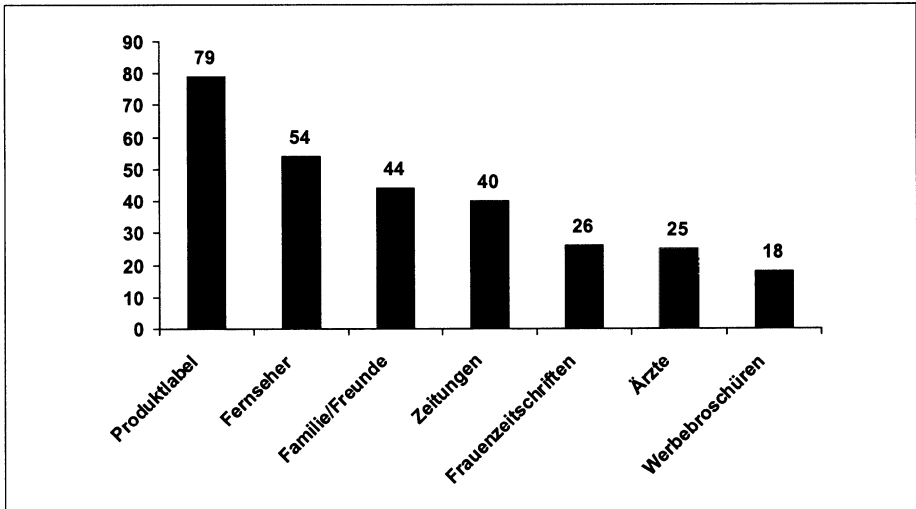


Abb. 4: Die wichtigsten Informationsquellen über Functional Food (in %)

Quelle: Potratz (1999), S. 27

Die vorstehende Abbildung 4 gibt einen exemplarischen Überblick über die Informationsquellen, die von den Konsumenten bei der Suche von Informationen über Functional Food⁶⁹ herangezogen werden. Diese können grundsätzlich einen Einfluss auf die Bildung von Reputationsvertrauen bei dieser stark wachsenden Warengruppe des Lebensmitteleinzelhandels haben. Dabei wird deutlich, dass insbesondere das Produktlabel, die Medien aber auch die Familie und die Freunde wichtige Informationsquellen in diesen Bereich des Lebensmitteleinzelhandel darstellen und somit grundsätzlich eine hohe Bedeutung für die Bildung von Reputationsvertrauen haben können.⁷⁰

⁶⁹ Vgl. zum Begriff des Functional Food auch POTRATZ (1999), S. 4.

⁷⁰ Zu den Determinanten, die wiederum das Vertrauen in die Familie und Freunde bestimmen, vgl. COUCH/JONES (1997), S. 319ff. Diese prägen dafür den Begriff „Network Trust“ (vgl. S. 319). Im Zusammenhang mit der Bildung von Reputationsvertrauen ergänzt RIPPERGER (1998), S. 185 die Diskussion um den Aspekt sog. „weak ties“. Hierbei handelt es sich um Personen, die eine Brückenfunktion zwischen Vertrauensgeber und -nehmer übernehmen und damit einen wichtigen Beitrag zur Diffusion von Informationen leisten.

2.2.2.2.2. Erfahrungsvertrauen

Erfahrungsvertrauen⁷¹ entsteht aus den eigenen Erfahrungen, die der Kunde mit der Unternehmung gemacht hat.⁷² Hier besteht seitens des Handelsmanagements eine direkte Möglichkeit zum Vertrauensaufbau. Von Bedeutung ist dabei, dass das Vertrauen des Konsumenten nicht enttäuscht und seine riskante Vorleistung nicht missbraucht wird.⁷³ Verzichtet der Lebensmittelhändler regelmäßig auf die Möglichkeit zum opportunistischen Verhalten⁷⁴, kann das Erfahrungsvertrauen im Zeitablauf zunehmen und die relative Bedeutung des Reputationsvertrauens sinkt.⁷⁵ Erfahrungsvertrauen ist daher gerade für die langfristige, dauerhafte Interaktion zwischen dem Lebensmitteleinzelhändler und seinem Kunden bedeutsam.⁷⁶ Bei einer erstmaligen Transaktion mit einem unbekannten Partner werden die Erwartungen besonders durch die Erfahrungen Dritter mit diesem Partner beeinflusst. Je mehr Transaktionen in einer Beziehung durchlaufen werden, um so stärker werden beim Vertrauensaufbau die fremden Erfahrungen durch die eigenen Erfahrungen ersetzt. Gleichzeitig wird mit zunehmender eigener Erfahrung der Einfluss des affektiven Vertrauens durch die beiden anderen Vertrauensarten verdrängt.⁷⁷ Erfahrungsvertrauen ermöglicht eine präzisere Erwartungsbildung des Vertrauenden und wirkt stärker auf dessen Entscheidung als generelles Vertrauen.⁷⁸

⁷¹ GRUND (1998), S. 109.

⁷² Oft ist die Bedeutung des Erfahrungsvertrauens in der Ökonomie so dominant dargestellt worden, dass die beiden anderen Vertrauensarten nicht weiter berücksichtigt wurden. So bemerkt bspw. ALBACH (1991), S. 4 und 5: „In der Absatztheorie Gutenbergs basiert Vertrauenskapital mithin auf den Erfahrungen mit früheren Leistungen des Unternehmens gegenüber seinen Kunden.“

⁷³ Vgl. GRUND (1998), S. 109.

⁷⁴ Unter Opportunismus soll im Rahmen dieser Arbeit die Verfolgung von Einzelinteressen auch unter Zuhilfenahme von List, Täuschung und Betrug verstanden werden. Vgl. hierzu FRITSCH/WEIN/EWERS (1996), S. 266.

⁷⁵ Vgl. GRUND (1998) S. 109.

⁷⁶ Vgl. hierzu auch RIPPERGER (1998), S. 100: „Die Reputation eines Akteurs wird die Vertrauens Erwartung des Vertrauensgebers maßgeblich beeinflussen, ist allerdings kein ausreichendes Substitut für eigene Erfahrungen.“

⁷⁷ Albach spricht in diesem Zusammenhang auch von einer „Vergessensrate“. Vgl. ALBACH (1991), S. 5.

⁷⁸ Es verwundert daher nicht, dass erfolgreiche Markenartikel regelmäßig den direkten Kundenkontakt suchen, um so Erfahrungsvertrauen aufzubauen. Bspw. hierfür sind die zahlreichen Promotions der Firma Marlboro, Procter & Gamble und Coca-Cola.

2.3. Vertrauen in der ökonomischen Theorie

2.3.1. Zur Bedeutung von Vertrauen in der ökonomischen Forschung

Trotz der hohen Bedeutung des Vertrauens für ökonomische Austauschprozesse hat die Ökonomie dieses Phänomen nicht in ihr Gebäude einzuordnen vermocht.⁷⁹ Eine Ausnahme bildet die Theorie des akquisitorischen Potenzials⁸⁰ von GUTENBERG. In dieser spielt die Kundentreue als Ausdruck des Vertrauens, das eine Unternehmung bei seinen Kunden genießt, eine zentrale Rolle, das in Grundzügen als „Vertrauenskapital“ bezeichnet werden kann.⁸¹

Explizite Verwendung hat der Vertrauensbegriff jedoch erst in der jüngeren Vergangenheit gefunden.⁸² Seit gut zehn Jahren widmen sich zahlreiche Publikationen dem Vertrauenskonstrukt.⁸³ Ursächlich für diese erhöhte Aufmerksamkeit ist unter anderem die zunehmende Bedeutung des **Relationship-Marketing**⁸⁴ im Rahmen der marktorientierten Unternehmensführung.⁸⁵ Nach der

⁷⁹ Vgl. hierzu ALBACH (1991), S. 3. Ferner PLÖTNER (1992), S. 78: „Angesichts dieser Überlegungen, die den Nutzen von Kundenvertrauen verdeutlichen, überrascht es, wie wenig dieses Phänomen in der betriebswirtschaftlichen Wissenschaft thematisiert wird.“

⁸⁰ „Oft führt dieses akquisitorische Potential mit den Präferenzen, die es auf Seiten der Käuferschaft schafft, zu einer Kundschaft, die sich in ihren Kaufentscheidungen weitgehend auf das Ansehen des Unternehmens verlässt, bei dem sie aufgrund eigener oder fremder Erfahrungen glaubt, günstig zu kaufen.“ GUTENBERG (1955), S. 200; zitiert aus ALBACH (1991), S. 4. ALBACH stellt in Bezug auf die GUTENBERG'sche Hypothese fest: „In diesem Sinne könnte man akquisitorisches Potential als die auf die Gegenwart aufgezinnten Konsumentenrenten der Vergangenheit definieren, die die Käufer bei Inanspruchnahme der Leistungen eines Anbieters erzielt haben. Die Konsumentenrente heterogener Güter ist dabei definiert als die Differenz zwischen dem Preis der Konkurrenten, bezogen auf eine Leistungseinheit und dem tatsächlich gezahlten Preis je Leistungseinheit. In der Absatztheorie Gutenbergs basiert Vertrauenskapital mithin auf den Erfahrungen mit früheren Leistungen des Unternehmens gegenüber seinen Kunden“; ALBACH (1991), S. 4 und 5.

⁸¹ Vgl. GUTENBERG (1979), S. 21. In der anglo-amerikanischen Literatur findet man auch den Begriff des „Value of Reputation“. Vgl. FOMBRUN (1996), S. 83.

⁸² Ein früher Vertreter der Vertrauensforschung ist ARROW, der bereits 1980 darauf hingewiesen hat, dass Vertrauen ein bemerkenswert effizientes „Schmiermittel“ für diverse ökonomische Austauschprozesse ist. Vgl. hierzu LOOSE/SYDOW (1994), S. 164 sowie OSTERLOH/WEIBEL (2000), S. 95.

⁸³ Vgl. bspw.: HENNIG-THURAU (2000), S. 147, BLIEMEL/EGGERT (2000), S. 206; BOUNCKEN (2000), S. 7; GARBARINO/JOHNSON (1999), S. 70ff.; SMITH/BARCLAY (1997), S. 3ff. DONEY/CANNON (1997), S. 35 kommen in diesem Zusammenhang zum folgenden Ergebnis: „As business marketers placed greater emphasis on building long-term relationships, trust assumed a central role in the development of marketing-theory“ aber auch HEISIG (1997), S. 121. BACHMANN (2000), S. 108 spricht in diesem Zusammenhang von einer „beeindruckenden Konjunktur“ des Vertrauensbegriffs.

Idee des Relationship Marketing⁸⁶ sollten Unternehmungen ihre Bemühungen nicht mehr wie bisher auf den erfolgreichen Abschluss einzelner Transaktionen, sondern besser auf die erfolgreiche Gestaltung dauerhafter Kundenbeziehungen lenken.⁸⁷ Im Rahmen des dann postulierten **Beziehungsmarketing**⁸⁸ spielen vorökonomische Größen - wie bspw. das Phänomen der „Kundenzufriedenheit“⁸⁹ oder „Kundenbindung“⁹⁰, aber eben auch das „Kundenvertrauen“ - eine zentrale Rolle.⁹¹

Mit der zunehmenden Bedeutung des Relationship-Marketing wuchs in der Ökonomie die Einsicht, dass der Erklärungsbeitrag, den Erscheinungen, „die man noch vor nicht langer Zeit kühl dem außerökonomischen Bereich zugewiesen hätte“⁹² leisten können, nicht weiter vernachlässigt werden sollte.⁹³

⁸⁴ Vgl. FOMBRUN (1996), S. 112, der die Bedeutung von Vertrauen im Rahmen des Relationship Marketing wie folgt schildert: „Every good relationship - whether between husband and wife, between friends, or between employers and employee - is built on a foundation of trust“ sowie MEFFERT (1994), S. 19 und DERSELBE (1999), S. 53.

⁸⁵ Auch im Zusammenhang mit der Erforschung von Netzwerken hat die Vertrauensethematik einen Bedeutungsgewinn erfahren. Vgl. grundlegend: THORELLI (1986), S. 40. SJURTS (1998), S. 285 bemerkt hierzu: „Auch in der betriebswirtschaftlichen Diskussion war Vertrauen lange eher eine marginale Kategorie, bis es in den letzten Jahren im Kontext von Unternehmenskooperation und Netzwerk als theorierelevante Kategorie vermehrt Beachtung fand“.

⁸⁶ Im Zusammenhang mit dem Konzept des Relationship Marketing wird oftmals postuliert, dass es sich dabei um ein neues Paradigma des Marketing handelt. Hierzu stellt BACKHAUS (1997), S. 20 ff. jedoch fest, dass der wissenschaftstheoretisch geprägte Begriff des Paradigmas für das Konzept des Relationship Marketing deswegen nicht geeignet ist, weil dieses Konzept sich zu sehr auf altbekannte Fragestellungen des Marketing stützt. Dieser Ansicht soll an dieser Stelle gefolgt werden.

⁸⁷ Vgl. hierzu handelsspezifisch: MÜLLER-HAGEDORN (1999), S. 189ff.

⁸⁸ Vgl. MEFFERT (1994), S. 19.

⁸⁹ Zum Begriff und zur ökonomischen Relevanz der Kundenzufriedenheit vgl. MÜLLER/RIESENBECK (1991), S. 67ff. sowie HOMBURG/RUDOLPH (1995), S. 43ff.

⁹⁰ Vgl. für viele: MÜLLER/RIESENBECK (1991), S. 67ff. sowie grundlegend: REICHHELD/SASSER (1991), S. 108ff.

⁹¹ Vgl. hierzu auch MORGAN/HUNT (1994) sowie GARBARINO/JOHNSON (1999), S. 71: „The shifting emphasis to relational marketing has broadened the list of factors that predict future intentions to incorporate new constructs such as trust (...) and commitment (...).“ Für den Bereich des Business-Marketing vgl. SMITH/BARCLAY (1997), S. 4: „In our background interviews, trust was identified as being the critical factor differentiating effective from ineffective selling partner relationship“.

⁹² Vgl. hierzu BONUS (1999), S. 18, der weiter ausführt: „Auch das Vertrauen gehört zu solchen Erscheinungen. In dem Maß, wie die Grenzen hierarchisch geführter Unternehmen verschwimmen und Kooperation für das wirtschaftliche Leben unerlässlich wird, kommt es zu latenten Abhängigkeiten von Kooperationspartnern, die missbraucht werden können und deshalb eine Gefahr bedeuten. Nur wenn sie von wechselseitigem Vertrauen getragen wird, zählt sich Kooperation deshalb aus. Damit rückt Vertrauen zu einer Schlüsselgröße der ökonomischen

(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

Im Zuge der skizzierten Entwicklung des Relationship Marketing haben zahlreiche unterschiedliche Definitionen Eingang in die Literatur gefunden, die der nachfolgenden Tabelle 1 entnommen werden können.

Verfasser	Definition
MOORMANN/ZALTMAN/ DESPHANDE (1992), S. 315.	„Trust is defined as a willingness to rely on an exchange partner in whom one has confidence.“
PLÖTNER (1993), S. 35 sowie PLÖTNER/JACOB (1996), S. 107.	„Vertrauen ist die Erwartung gegenüber einer Person oder Personengruppe, dass diese sich hinsichtlich eines in der Zukunft liegenden, bewusst-gemachten Ereignisses dem Vertrauenden gegenüber zumindest nicht opportunistisch verhalten wird.“
MORGAN/HUNT (1994), S. 23 ähnlich HENNIG-THURAU (2000), S. 142.	„Trust is the perception of confidence in the exchange partner's reliability and integrity.“
MAYER/DAVIS/ SCHOORMANN (1995), S. 712.	„The definition of trust proposed in this research is the willingness of a party based on the expectations that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control the other party.“
DONEY/CANNON (1997), S. 36.	„Drawing on literature in social psychology (...) and marketing, we define trust as the perceived credibility and benevolence of a target of trust.“
RIPPERGER (1998), S. 45.	„Vertrauen ist die freiwillige Erbringung einer riskanten Vorleistung unter Verzicht auf explizite vertragliche Sicherungs- und Kontrollmaßnahmen gegen opportunistisches Verhalten in der Erwartung, daß sich der andere, trotz Fehlen solcher Schutzmaßnahmen nicht opportunistisch verhalten wird.“

Tab. 1: Definitionen des Vertrauensbegriffs im Rahmen der Ökonomie

Disziplin auf“. Ferner FORMBRUN (1996), S. 5: „Long ignored, intangible assets are now gaining increased notice.“

93

Noch 1993 stellen KRYSZEK/ZUMBROCK hinsichtlich der Erforschung des Vertrauensphänomens im Rahmen der Ökonomie folgendes fest: „Ohne Zweifel hat auch die ökonomische Theorie das Phänomen Vertrauen noch nicht in ihr Gedankengebäude integrieren können (...)“ KRYSZEK/ZUMBROCK (1993), S. 21.

Verfasser	Definition
GRUND (1998), S. 105.	„Vertrauen ist die vergangenheitsbasierte, mit Risiken verbundene Antizipation zukünftigen Verhaltens hinsichtlich der Erfüllung noch nicht konkretisierter Erwartungen, die das eigene Handeln beeinflusst.“
WINAND/POHL (1998), S. 248.	Vertrauen ist „eine soziale Grunddisposition gegenüber anderen Menschen oder Institutionen mit individuell unterschiedlicher Ausprägung. Vertrauen befähigt, die Komplexität und Kontingenz menschlichen (und organisationalen) Handelns zu mindern. Vertrauen stärkt so die Handlungsfähigkeit von Akteuren und Institutionen“.
SJURTS (1998), S. 285 u. 286.	„Danach kann man eine Handlung als Vertrauen bezeichnen, wenn in einer sozialen Beziehung zwischen eigennutzorientierten Individuen ein Partner (Vertrauender) eine einseitige Vorleistung erbringt.“
GARBARINO/JOHNSON (1999), S. 71.	„Rattree Thai focusing on trust in individuals, our study examines customer's trust in an organization captured as customer confidence in the quality and reliability of the services offered.“
OSTERLOH/WEIBEL (2000), S. 96.	„Wir verstehen unter Vertrauen (...) das Erbringen einer risikoreichen Vorleistung (Handlung) aufgrund der erwarteten Vertrauenswürdigkeit einer Person (Erwartung).“
BOUNCKEN (2000), S. 5.	„Vertrauen wird im Folgenden als die Einstellung des Vertrauenden (...) verstanden, dass die andere Partei (...) die Bereitschaft und Fähigkeit besitzt, die an ihn gerichtete positive Erwartung zu erfüllen.“

Tab. 1 (Forts.): Definitionen des Vertrauensbegriffs im Rahmen der Ökonomie

Quelle: Eigene Zusammenstellung

Betrachtet man die vorstehenden Definitionen, so ergibt sich eine zentrale Gemeinsamkeit: Vertrauen wird von nahezu allen Autoren und Autorinnen als eine besondere Art der **Einstellung**⁹⁴ verstanden, die in bestimmten situativen Kontexten einen Einfluss auf das Verhalten einer Person haben kann.⁹⁵ Die eher in der psychologischen Literatur vorzufindende verhaltensorientierte Interpretation des

⁹⁴ Vgl. MEFFERT (1992), S. 55 sowie KÖHNKEN (1990), S. 118.

⁹⁵ Vgl. hierzu GRUND (1998), S. 103.

Vertrauensbegriffs, bei der Vertrauen als „risk-taking behavior“⁹⁶ verstanden wird, scheint sich in der ökonomischen Literatur bisher nicht durchgesetzt zu haben.⁹⁷ Ein Grund ist, dass die Einstellung von Personen zwar durch das Verhalten beobachtet werden kann, erstere aber die dominante Größe darstellt, die auch dann vorhanden ist, wenn **Vertrauensverhalten** nicht beobachtet werden kann.⁹⁸ Die Vertrauenseinstellung dominiert damit das Vertrauensverhalten. Untersuchungen, die sich der Erforschung von Vertrauenseinstellungen widmen, dürften daher ggfs. einen höheren Erklärungsbeitrag leisten können und wären somit leistungsfähiger als verhaltensbezogene Arbeiten.⁹⁹ Im Rahmen dieser Arbeit soll Vertrauen daher als **einstellungsähnliches Konstrukt** verstanden werden.¹⁰⁰

Einigkeit besteht in der Literatur auch in dem Punkt, dass Vertrauen ohne Unsicherheit nicht existent wäre. **Unsicherheit** kann verschiedene Gründe haben.¹⁰¹ Sie kann zum Beispiel dadurch entstehen, dass externe Faktoren - wie z.B. das Wetter - die Wahrscheinlichkeit dafür beeinflussen, ob ein bestimmtes Ereignis eintritt oder nicht. Eine zentrale Ursache für Unsicherheit ist das **menschliche Verhalten**. Hinsichtlich des betrachteten Phänomens „Vertrauen in den Lebensmittelhandel“ ist gerade diese Unsicherheitsursache aus Kundensicht von übergeordneter Bedeutung, da das Verhalten des Lebensmittelhändlers für ihn nicht

⁹⁶ SMITH/BARCLAY (1997), S. 5 sowie Kap. 2.1.

⁹⁷ Gleichwohl lässt sich diese Doppeldeutigkeit des Vertrauensbegriffs - einmal als Einstellung, ein anderes mal als Verhalten - auch in der Psychologie finden. So stellt bspw. ROTTER (1967) auf die Einstellung ab, während DEUTSCH (1962) Vertrauen als vertrauensvolles Handeln auffasst. Vgl. hierzu PETERMANN (1996), S. 13 sowie die von ihm auf S. 15 aufgeführten Vertrauensdefinitionen.

⁹⁸ Im Beispiel des Lebensmittelhandels würde sich die Vertrauenseinstellung nur dann in einem Vertrauensverhalten manifestieren, wenn der Kunde entscheiden muss, bei welcher Handelsunternehmung er bestimmte Leistungen in Anspruch nimmt. Gleichwohl kann er außerhalb dieser Entscheidungssituation eine mehr oder weniger vertrauensvolle Einstellung gegenüber bestimmten Händler aufweisen.

⁹⁹ Zur Bevorzugung gewisser Theorien gegenüber anderen siehe auch POPPER (1995), S. 13. Man findet aber auch Arbeiten, die beide Verständnisse miteinander verbinden. SMITH/BARCLAY (1997), S. 5 trennen bspw. in „trusting behavior“ und „perceived trustworthiness“. „Trusting behaviors“ verstehen sie als „action that reflect a willingness to accept vulnerability in the face of uncertainty“, SMITH/BARCLAY (1997), S. 6. Ein deutsches Beispiel ist die genannte Definition von OSTERLOH/WEIBEL (2000), S. 96.

¹⁰⁰ So auch GRUND (1998), S. 105: „Ein überwiegend ziel- bzw. handlungsgebundenes Verständnis von Vertrauen ist im Kontext wirtschaftlicher Interaktionsbeziehungen kaum haltbar.“

¹⁰¹ Zum Unsicherheitsbegriff vgl. für viele LAUX (1997), S. 22ff. Aus der Vielfältigkeit der Gründe für Unsicherheit (z.B. Zufall oder Irrtum) wird unmittelbar ersichtlich, warum es so viele verschiedene Fassungen des Vertrauensbegriffs gibt: Die Autoren verwenden je nachdem, auf welches Vertrauensobjekt sie sich beziehen, unterschiedliche Begrifflichkeiten. Vgl. hierzu auch RIPPERGER (1998), S. 14f.

immer transparent und berechenbar ist. Dies gilt um so mehr, je größer und komplexer die jeweilige Handelsunternehmung ist. Die Beziehung zwischen Lebensmittelhändler und Kunde kann somit analog zu RIPPERGER auch als „**Vertrauensbeziehung**“¹⁰² bezeichnet werden.

Vertrauensbeziehungen entstehen durch Angebot und Annahme von Vertrauen und haben den Charakter eines **impliziten Vertrages**. Da sich die Entscheidung, Vertrauen zu platzieren, grundlegend von der Entscheidung, Vertrauen anzunehmen bzw. zu honorieren unterscheidet, erfordert die vertiefte Beschäftigung mit dem Phänomen „Vertrauen“ eine analytische Trennung in die Rolle des **Vertrauensgebers** und die des **Vertrauensnehmers**.^{103, 104} Ist der Vertrauensgeber regelmäßig eine einzelne Person so kann der Vertrauensnehmer eine Person, eine Organisation oder ein abstraktes System sein. Von der Art des Vertrauensgebers hängt es wiederum ab, von welchen Faktoren das Vertrauen, das der Vertrauensgeber aufweist, beeinflusst wird und über welche Mechanismen Vertrauen dann konkret entsteht. Dieses Wissen über die spezifische Funktionsweise des Vertrauensmechanismus ist für das Management von Vertrauen grundlegend. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit muss dies insofern berücksichtigt werden, als das heraus zu arbeiten ist, welche Elemente im Lebensmittelhandel grundsätzlich für die Vertrauensbildung bedeutsam sind. **Es ergibt sich mithin die dringende Notwendigkeit, die Determinanten der Vertrauensbildung im Lebensmittelhandel aufzuzeigen.** Hierzu bieten sich grundsätzlich zwei Vorgehensweisen an.¹⁰⁵ Entweder man versucht mit Hilfe explorativer Untersuchungen einen ersten Einblick in die grundlegende Struktur des Vertrauensphänomens zu gewinnen; hierzu wäre es notwendig, aus einer Vielzahl von Beobachtungen eine Theorie zu entwickeln. Diese Methode wird auch als **Induktion** bezeichnet. Eine induktive Vorgehensweise empfiehlt sich immer dann, wenn auf keine bestehende Theorie zurückgegriffen werden kann. Oder aber man versucht, aufbauend auf ersten

¹⁰² RIPPERGER (1998), S. 63.

¹⁰³ SCHOTTLÄNDER (1957), S. 28 nimmt diese Trennung ebenfalls vor, bezeichnet die beiden Personen aber mit „der Vertrauende“ und „der mit dem Vertrauen Beschenkte“. Insbesondere der zweite Begriff ist jedoch nicht exakt. Vertrauen wird zwar auch geschenkt, muss aber auch verdient werden. Der Vertrauensnehmer ist daher nicht nur „der mit dem Vertrauen Beschenkte“, sondern auch der „Vertrauen Verdienende“. Da diese Begrifflichkeiten jedoch erstens verwirrend sind und zweitens, altertümlich anmuten, soll im Folgenden das von Ripperger verwandte Begriffspaar Berücksichtigung finden.

¹⁰⁴ So auch RIPPERGER (1998), S. 63.

¹⁰⁵ Vgl. hierzu und zum Folgenden: CHALMERS (1994), S. 7f.

theoretischen Erkenntnisse, zu spezifischeren Hypothesen zu gelangen. Diese **Deduktion** setzt aber voraus, dass eine leistungsfähige Theorie zur Beschreibung und Erklärung des zu untersuchenden Problems existiert.

In der Ökonomie werden zur Erklärung des Vertrauensphänomens grundsätzlich zwei Theorien verwendet. Zum einen ist dies die Transaktionskostentheorie¹⁰⁶ und, zum anderen die Principal-Agent-Theorie. Um heraus zu arbeiten, welche dieser beiden Theorien im Rahmen der vorliegenden Arbeit leistungsfähiger ist, soll die Perspektive des Händlers eingenommen werden, der letztlich ja das Problem hat, den Kunden zu einer Vertrauenshandlung zu bewegen. Im Zentrum der Vertrauensproblematik steht damit ein **Motivationsproblem**, das es durch entsprechende Anreize und Mechanismen zu überwinden gilt. Die Lösung von Motivationsproblemen ist ein erklärtes Ziel der **Principal-Agent-Theorie**.¹⁰⁷ Diese ermöglicht neben der Identifizierung und Klassifizierung motivationsbedingter Risiken in einer Vertrauensbeziehung die Ableitung von Empfehlungen zur Eingrenzung dieser Risiken. Vertrauen wird daher in der ökonomischen Literatur überwiegend als ein Steuerungsmechanismus innerhalb von Principal-Agent-Beziehungen diskutiert.^{108, 109} Darüber hinaus zeigt RIPPERGER, dass die Vertrauensbeziehung als implizite Vertragsbeziehung zwischen Vertrauensgeber und Vertrauensnehmer interpretiert und dann als Principal-Agent-Beziehung modelliert werden kann.¹¹⁰ Schließlich erlaubt die Principal-Agent-Theorie aber auch die formalisierte Verwendung des Unsicherheitsbegriffs, der zur Erklärung des Vertrauensphänomens

¹⁰⁶ Zum Begriff der Transaktionskosten vgl. für viele: COASE (1960), S. 386ff.; WILLIAMSON (1985), S. 1f. ferner BONUS (1998), S. 51f. sowie WEHRLI/WIRTZ (1997), S. 117f., die vier Transaktionskostenarten unterscheiden: Planungs- und Anbahnungskosten: Diese fallen z.B. bei der Informationssuche über potenzielle Transaktionspartner an. Konkretisierungs- und Vereinbarungskosten entstehen unter anderem durch Vertragsverhandlungen. Anpassungskosten: Diese werden zum Beispiel durch Veränderungen des Vertrages während der Laufzeit verursacht. Überwachungskosten: Diese entstehen z.B. bei der Kontrolle von Qualitäts- oder Mengenvereinbarungen.

¹⁰⁷ Für einen Überblick über die Principal-Agent-Theorie vgl. z.B. ARROW (1985) sowie AKERLOF (1970).

¹⁰⁸ Vgl. bspw. SJURTS (1998), S. 283f., die zur intraorganisationalen Steuerung ein „Konzept der Vertrauenskontrolle“ entwickelt und so den oftmals postulierten und rezierten Widerspruch zwischen Vertrauen und Kontrolle auflöst. Zur Vereinbarkeit von Principal-Agent-Prämissen und Vertrauen vgl. SJURTS (1998), S. 287.

¹⁰⁹ WEIßBERGER (1998), S. 614 überprüft bspw. mit Hilfe der Principal-Agent-Theorie, welche Bedeutung Vertrauen für den Aufbau und den Erhalt von Kundenbindung im Konsumgüterbereich hat. Die hierbei betrachtete Beziehung ist also die zwischen Unternehmung und Kunde.

¹¹⁰ Vgl. hierzu RIPPERGER (1998), S. 1ff.

eine zentrale Bedeutung hat. Zur theoretischen Durchdringung des Vertrauensphänomens wird daher im Rahmen dieser Arbeit die Principal-Agent-Theorie verwendet.¹¹¹

2.3.2. Vertrauen im theoretischen Kontext der Principal-Agent-Theorie

Im Zentrum der Principal-Agent-Theorie steht das Problem, einen Akteur oder eine Gruppe von Akteuren („Agenten“) zu motivieren, im Interesse eines anderen Akteurs bzw. einer anderen Gruppe („Principal“) zu handeln. Dieses Problem wird als **Principal-Agent-Problem**¹¹² bezeichnet. **Informationsasymmetrien**¹¹³ und **externe Effekte**¹¹⁴ bilden konstitutive Elemente der Principal-Agent-Beziehung. Der Agent, im konkreten Fall ist dies der Lebensmittelhändler, wählt zwischen einer Reihe möglicher Handlungen, die nicht nur seinen eigenen Nutzen, sondern auch den des Principals, des Kunden, beeinflussen. Dabei kann er seinen relativ höheren Informationsstand mehr oder weniger zu Gunsten des Kunden nutzen. Im Zentrum der Principal-Agent-Theorie steht daher die Frage, mit welchen Mechanismen der Principal opportunistisches Verhalten¹¹⁵ seitens des Agenten verhindern kann. Opportunistische Händler werden vom Kunden durch Vertrauensentzug bestraft. Dieser äußert sich bspw. dadurch, dass der Wiederkauf verweigert wird.

Im Lebensmittelhandel kann Vertrauen einen solchen Mechanismus darstellen.¹¹⁶ Lebensmittelhändler, die das ihnen in der Vergangenheit entgegengebrachte Vertrauen nicht missbraucht haben, sind vertrauenswürdiger als Händler, die sich opportunistisch verhalten haben.

¹¹¹ Dies auch deswegen, weil es an einer eigenständigen geschlossenen ökonomischen Theorie des Vertrauens noch fehlt.

¹¹² Vgl. RIPPERGER (1998), S. 64.

¹¹³ Vgl. zum Problem asymmetrischer Information ausführlich: SPREEMANN (1990), S. 561 ff. FRITSCH/WEIN/EWERS (1996), S. 212 sowie MEFFERT (2000), S. 24.

¹¹⁴ Vgl. hierzu FRITSCH/WEIN/EWERS (1996), S. 74ff.

¹¹⁵ Unter Opportunismus soll im Rahmen dieser Arbeit die Verfolgung von Einzelinteressen auch unter Zuhilfenahme von List, Täuschung und Betrug verstanden werden. Vgl. hierzu FRITSCH/WEIN/EWERS (1996), S. 266.

¹¹⁶ Dieser Mechanismus funktioniert auch in die entgegengesetzte Richtung: „....potentielle Transaktionspartner leiten aus dem opportunistischen Verhalten eines Akteurs in der Vergangenheit u.U. ab, dass dieser sich auch in Zukunft wieder verhalten wird (Extrapolationsprinzip).“ FRITSCH/WEIN/EWERS (1996), S. 266

Das Kriterium zur Beurteilung dieser Mechanismen, wie bspw. Vertrauen, im Hinblick auf ihre konkrete Eignung zur Lösung des Principal-Agent-Problems, bildet die Höhe der mit der Inanspruchnahme verbundenen **Agency-Kosten**. Diese setzen sich zusammen aus den Signalisierungskosten des Agenten (z.B. Prospektwerbung für Lebensmittel), den Überwachungskosten des Prinzipals (z.B. Zeitverbrauch für den Vergleich verschiedener Prospekte) sowie dem verbleibenden Wohlfahrtsverlust (z.B. nicht gelesene bzw. nicht-wahrgenommene Prospekte). Zwischen diesen Komponenten bestehen trade-off-Beziehungen. So können niedrige **Signalisierungskosten** bspw. durch den Verzicht auf Offenlegung bestimmter Merkmale durch den Händler, hohe Überwachungskosten, bspw. durch die langwierige Beschaffung von Informationen über diese Merkmale beim Kunden, bedingen.

Die **Agency-Kosten** bilden das principal-agent-theoretische Äquivalent zu denjenigen Transaktionskosten, die im Rahmen von Schutzmaßnahmen gegen opportunistisches Verhalten anfallen.¹¹⁷ Hierzu zählen z.B. Maßnahmen der Kunden, um sich vor dem Kauf schlechter Lebensmittelqualitäten zu schützen, wie z.B. die Erhebung von Informationen über den Händler bei Freunden oder Familienmitgliedern.

Wohlfahrtsverluste¹¹⁸ können insbesondere beim Marktversagen entstehen. Hier nimmt das Problem der „**adversen Selection**“¹¹⁹ eine bedeutsame Position ein. Adverse selection kann immer dann eintreten, wenn vor Vertragsabschluss eine asymmetrische Informationsverteilung vorliegt. Bei der asymmetrischen Informationsverteilung nach Vertragsabschluss besteht die **Gefahr moralischer Risiken** („moral hazard“), wobei FRITSCH/WEIN/EWERS zeigen, dass diese letztlich einen Spezialfall der adversen Auslese darstellt.¹²⁰

Grundlegende Voraussetzung für opportunistisches Verhalten ist immer, dass zwischen dem Principal und dem Agenten Informationsasymmetrien bestehen, die der Agent zu seinen Gunsten ausnutzen kann. Nur wenn diese

¹¹⁷ Vgl. hierzu RIPPERGER (1998), S. 65. Opportunismus soll in diesem Kontext die Verfolgung der eigenen Interessen, notfalls mit List und Tücke, bezeichnen.

¹¹⁸ Ein Wohlfahrtsverlust liegt bspw. dann vor, wenn eine marktliche Lösung im Verhältnis zu einer anderen Lösung sowohl eine geringere Produzenten- als auch eine geringere Konsumentenrente aufweist. Vgl. hierzu FRITSCH/WEIN/EWERS (1996), S. 156f.

¹¹⁹ Vgl. hierzu RIPPERGER (1998), S. 65 sowie FRITSCH/WEIN/EWERS (1996), S. 214.

¹²⁰ Vgl. FRITSCH/WEIN/EWERS (1996), S. 214.

Informationsasymmetrien vorliegen, wird Vertrauen als Informationssubstitut überhaupt benötigt. Im Lebensmitteleinzelhandel bedeutet dies bspw., dass Vertrauen nur deswegen wichtig ist, weil der Kunde nicht in der Lage ist, die guten von den schlechten Händlern zu unterscheiden.

2.3.2.1. „Adverse Selection“ als Folge von Vertrauensdefiziten?

Das Problem der „adverse Selection“ beruht grundsätzlich auf Informationsasymmetrien, die **vor** dem Vertragsabschluss bestehen.¹²¹ Dem Kunden bleiben wichtige, verhaltensrelevante Eigenschaften des Lebensmittelhändlers vor Aufnahme der Leistungsbeziehung verborgen.¹²² Der Händler eröffnet sich dadurch ein Verhaltensspielraum, den er opportunistisch auszunutzen könnte, indem er eine für ihn vorteilhafte, für den Kunden unvorteilhafte Vertragsbeziehung anstrebt.¹²³

Adverse Selection kann aber auch bei einer Informationsasymmetrie **zu Lasten der Händler** auftreten, wenn diese nämlich bestimmte Eigenschaften der Kunden nicht einschätzen können.¹²⁴

Liegt eine Informationsasymmetrie vor, hat die adverse Auslese zur Folge, dass

1. bei einer Asymmetrie zu Lasten der Lebensmittelhändler der **Preis für die Handelsleistung** solange **steigt**, bis er nur noch solchen Kunde angemessen erscheint, die eine relativ schlechte Qualität repräsentieren,
2. bei einer Asymmetrie zu Lasten der Kunden der **Preis der Handelsleistung** solange **sinkt**, bis am Ende ausschließlich „schlechte“ Qualität gehandelt wird. Der Markt für gute Qualität bricht zusammen.
3. insgesamt damit zwar ein Interesse an Transaktionen im Bereich relativ hoher Qualität vorhanden ist, diese **Transaktionen aber nicht zustande kommen**.¹²⁵

¹²¹ Vgl. WEHRLI/WIRTZ (1997), S. 119.

¹²² Vgl. WEHRLI/WIRTZ (1997), S. 119.

¹²³ Ein Beispiel aus dem Lebensmitteleinzelhandel wären sog. Lockvogelangebote, die dem Kunden suggerieren, dass eine bestimmte Unternehmung besonders preisgünstig ist.

¹²⁴ FRITSCH/WEIN/EWERS (1996), S. 216. Beispielsweise können Kunden, die mit einem Scheck bezahlen, ggfs. insolvent sein.

¹²⁵ PLÖTNER/JACOB (1996), S. 106, kommen im Zusammenhang mit der Untersuchung von Vertrauen zu folgender Aussage: „Einzelne Transaktionen, bei denen der Nachfrager am Leistungserstellungsprozeß des Anbieters teilhaben soll, sind vor allem durch eine hohe gegenseitige Unsicherheit geprägt – Unsicherheit bezogen auf das Verhalten des jeweiligen

(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

Im Lebensmitteleinzelhandel sind insbesondere die letzten beiden Punkte bedeutsam: So zeigen erste Studien zur Akzeptanz von Gen-Food bereits heute, dass die Zahlungsbereitschaft der Konsumenten aufgrund der hohen Unsicherheit, mit der diese Produkte behaftet sind, so gering ist, dass die Preise um 20-30% unter den Preisen vergleichbarer nicht-manipulierter Waren liegen müssen.¹²⁶ Ein anderes Beispiel für die ökonomischen Konsequenzen von Informationsasymmetrien zu Lasten der Kunden ist der BSE-Skandal, bei dem innerhalb kürzester Zeit der Absatz von Rindfleisch wegbrach, obwohl am Markt auch hohe Qualitäten angeboten wurden.¹²⁷ Die „Sichtblende“ der fehlenden Informationen darüber, welche Lebensmittelhändler gute Qualitäten anbieten würden, verhinderte das Zusammentreffen von Angebot und Nachfrage.¹²⁸

2.3.2.2. Differenzierung von Gütern nach dem Grad der Informationsasymmetrie

Nachdem bis zu dieser Stelle die grundsätzliche Problematik von Informationsasymmetrien skizziert worden ist, soll nun konkreter gezeigt werden, in welchen Situationen Vertrauen theoretisch kaufverhaltensrelevant ist. Um dies zu zeigen, empfiehlt sich eine Aufteilung sämtlicher Güter nach dem Grad der Informationsasymmetrie, der beim Kauf dieser Güter zwischen Angebots- und Nachfrageseite vorherrscht.¹²⁹ Mit **zunehmender Informationsasymmetrie** lassen

Marktpartners. Diese Unsicherheit ist in den Anfangsphasen in der Regel zuungunsten des Nachfragers verteilt (...), so dass viele Transaktionen sogar kurzfristig wieder abgebrochen werden.“

¹²⁶ Vgl. V. ALVERSLEBEN (1999), S. 179.

¹²⁷ Zum Zeitpunkt der Erstellung dieser Arbeit wurde am 24.11.2000 in Deutschland der erste BSE-Fall bei einem in Deutschland geborenen Rind bekannt. Die sich aus diesem Fall ergebenden wirtschaftlichen Folgen konnten wissenschaftlich nicht mehr vollständig ausgewertet werden. In einer ersten Umfrage des Forsa-Instituts gaben aber bereits 30% der Befragten an, künftig kein Rindfleisch essen zu wollen, 36% wollen den Konsum künftig z.T. erheblich einschränken. Vgl. <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/0,1518,105295,00.html>. Tatsächlich verzeichneten die Einzelhändler innerhalb der ersten Woche Umsatzausfälle von bis zu 70%. Vgl. hierzu o.V. (2000c), S. 1.

¹²⁸ Vgl. hierzu Biehl (2000b), S. 2: „Die vielen kleinen und großen Schlampereien treffen nicht nur diejenigen, die Schamperei oder auch illegales Handeln des kurzfristigen Profits wegen in Kauf nehmen. Sie treffen auch alle anderen, die von ihrer Qualitätsphilosophie überzeugt sind. Die guten Markenartikler und die Händler, die das, was sie in den Verkehr bringen, auch definieren und kontrollieren.“

¹²⁹ Vgl. hierzu grundlegend: ARROW (1963), S. 941ff.; ALCHIAN (1970), S. 27ff.; AKERLOF (1970), S. 488ff.; NELSON (1970), S. 311ff. sowie MEFFERT/BURMANN (1998), S. 29.

sich vier Gütertypen unterscheiden (vgl. Abb. 5): Neoklassische Güter, Such- oder Inspektionsgüter, Erfahrungsgüter und Glaubens- oder Vertrauensgüter.¹³⁰

Bei den **neoklassischen Gütern** sind beide Marktseiten über die Eigenschaften des betreffenden Gutes vollständig informiert. Beispielhaft für solche Güter sind börsenmäßig gehandelte Produkte standardisierter Qualität wie Mineralöle und Erze.

Vertrauen spielt als Informationssubstitut beim Kauf dieser Güter keine Rolle.

Bei den **Such- oder Inspektionsgütern**¹³¹ lässt sich vor Vertragsabschluss die Qualität der Güter ebenfalls vollständig und kostenlos erfassen. Die einzige nicht kostenlos beobachtbare Determinante bei diesen Gütern ist der Preis. Suchgüter sind Produkte, deren Qualitätseigenschaften dem Konsumenten schon vor dem Kauf ersichtlich sind.¹³² Beispiele für diesen Gütertyp sind Basislebensmittel wie Mehl, Zucker und Salz. **Vertrauen spielt auch beim Kauf von Suchgütern kaum eine Rolle.**¹³³

Erfahrungsgüter¹³⁴ sind dadurch gekennzeichnet, dass ein Urteil über ihre qualitativen Eigenschaften erst nach dem Kauf möglich ist. Das Risiko eines Fehlkaufs ist daher hoch. Die Nachfrager laufen Gefahr, gegen ihren Willen relativ schlechte Qualität zu erhalten. Obst in Dosen oder das Essen in einem Restaurant sind typische Beispiele für Erfahrungsgüter.

¹³⁰ Vgl. hierzu NELSON (1970), S. 311ff.; FRITSCH/WEIN/EWERS (1996), S. 213. Eine ähnliche Unterteilung findet sich bei BOUNCKEN (2000), S. 11, die Dienstleistungen hinsichtlich ihrer Such-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften in drei Gruppen unterteilt, so auch MEFFERT (1994), S. 16 und für den Investitionsgüterbereich: BACKHAUS/WEISS (1989), S. 111.

¹³¹ Synonym wird der Begriff „search qualities“ benutzt. Vgl. WEHRLI/WIRTZ (1997), S. 119.

¹³² Vgl. SCHMIDT/EßLER (1992), S. 49.

¹³³ Eine Bedeutung kann Vertrauen lediglich hinsichtlich des Preises für ein Gut haben. So ist konkret denkbar, dass Stammkunden darauf verzichten, die Preise ihres Händlers mit denen anderer Händler zu vergleichen. In einem solchen Falle würde der Konsument Gefahr laufen, vom Händler z.B. durch versteckte Preiserhöhungen im Rahmen der Euro-Einführung, benachteiligt zu werden und damit einen Schaden zu erleiden.

¹³⁴ Synonym wird der Begriff „experience qualities“ verwendet. Vgl. WEHRLI/WIRTZ (1997), S. 119.

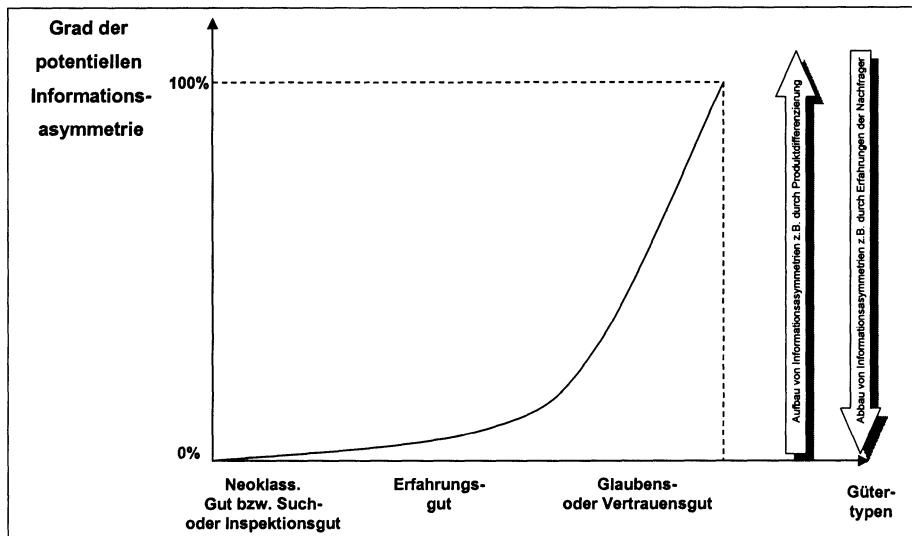


Abb. 5: Grad der Informationsasymmetrie bei verschiedenen Gütertypen

Quelle: In Anlehnung an Fritsch/Wein/Ewers (1996), S. 213

Der Begriff Erfahrungsgut ist stets situativ und subjektiv. Güter, vor deren erstmaligem Kauf sich Haushalte ausführlich informieren und die zu diesem Zeitpunkt Erfahrungsgüter darstellen, können nach dem Erstkauf den Status von Such- oder Inspektionsgütern erlangen, da die Qualität bekannt ist.¹³⁵

Auch die entgegengesetzte Richtung ist denkbar: Güter, die für den Kunden in der Vergangenheit grundsätzlich Suchgüter darstellten, können durch die Ausstattung mit Zusatzstoffen oder durch **Differenzierung** zu Erfahrungs- oder sogar zu Vertrauensgütern werden. Ein Beispiel hierfür sind Pkw-Kraftstoffe. Obwohl die chemische Zusammensetzung aller Treibstoffe weitgehend identisch ist, erfolgt durch die Beimischung von Additiven eine Differenzierung, die eine Qualitätsprüfung für den Nachfrager erschwert. Dadurch gewinnt die Marke des Treibstoffhändlers bei der Entscheidung über den Kauf eines bestimmten Treibstoffes an Bedeutung und dies, obwohl die Produktqualität in weiten Teilen homogen ist. Ähnliche Beispiele können in der Finanzdienstleistungs- oder Telekommunikationsbranche beobachtet

¹³⁵ Vgl. SCHMIDT/EßLER (1992) S. 50. Ein besonders schönes Beispiel für diesen Zusammenhang ist der Slogan „Persil – da weiß man, was man hat“ des Waschmittelherstellers Henkel.

werden, in der durch ständige Produktvariationen die Markttransparenz bewusst gering gehalten wird.

Die Qualität der **Glaubens- oder Vertrauensgüter**¹³⁶ wird nicht nur durch den Verkäufer, sondern auch durch die Qualität anderer, vom Verkäufer nicht kontrollierbarer Größen (z.B. stochastische Einflussgrößen) bestimmt. Bei Glaubens- oder Vertrauensgütern „kann man die schlechte Qualität allenfalls dann erkennen, wenn man bereits eine gewisse Menge des betreffenden Gutes konsumiert hat; in bestimmten Fällen lässt sich die Qualität des Gutes überhaupt nie zuverlässig ermitteln.“¹³⁷ Ein Beispiel für ein solches Gut ist die Einnahme eines Medikamentes. Das Problem der Qualitätsunkenntnis ist bei Glaubens- oder Vertrauensgütern besonders stark ausgeprägt. **Hier hat Vertrauen theoretisch die höchste Bedeutung für die Kaufentscheidung.**¹³⁸

2.4. Die Leistung von Lebensmittelhändlern als Vertrauensgut?

Wie bis zu dieser Stelle heraus gearbeitet werden konnte, ist die Bedeutung von Vertrauen für die Kaufentscheidung theoretisch immer dann besonders hoch, wenn Informationsasymmetrien zwischen den Marktseiten vorliegen, die nicht kostenlos nivelliert werden können. Dies ist immer dann der Fall, wenn die Leistung ein Erfahrungs- oder Vertrauensgut darstellt. Es läge daher nahe, zunächst zu überprüfen, ob die Leistung eines Lebensmittelhändlers einem dieser beiden Gütertypen zugerechnet werden kann. Um dies zu prüfen, ist in einem ersten Schritt

¹³⁶ Zum Begriff des Vertrauensgutes vgl. BACKHAUS/WEISS (1989), S. 11. Synonym wird auch der Begriff „credence qualities“ verwendet. Vgl. WEHRLI/WIRTZ (1997), S. 119.

¹³⁷ FRITSCH/WEIN/EWERS (1998), S. 268. An dieser Stelle wird deutlich, dass die Grenze zwischen Erfahrungsgut und Vertrauensgut in der Literatur nicht immer scharf ist (so auch Darby/Karni, 1973, S.69). Grundsätzlich wird ein Gut als Vertrauensgut bezeichnet, wenn es einen hohen Anteil an Vertrauenseigenschaften („credence qualities“) aufweist. Welche Eigenschaften dies genau sind, ist in der Literatur nicht eindeutig bestimmt. So definiert bspw. MEFFERT (2000), S. 25 Vertrauenseigenschaften als Eigenschaften eines Gutes, die der Nachfrager „weder vor noch nach dem Kauf überprüfen“ kann. Anders hingegen BONUS/RONTE (1995), S. 9: „Even credence qualities may ascertained objective (if costly) by means of testing.“ Im Folgenden soll der Begriff Vertrauensgut daher in der im Haupttext verwendeten Form verstanden werden. Vgl. zum Begriff „credence qualities“ auch DARBY/KARNI (1973).

¹³⁸ Vgl. hierzu auch MEFFERT/BURMANN (1998), S. 29 sowie DOMIZLAFF (1982), S. 89: „Der Kaufmann Hermann Schmidt liefert weiter seine Ware in anerkannter Qualität. Seine Kundschaft ist nicht fähig, unmittelbar beim Kauf die Qualität der Ware zu prüfen, aber gerade deshalb sind die Verbraucher auf das besondere Vertrauen zum Kaufmann Hermann Schmidt hinsichtlich der Beständigkeit seiner Waren angewiesen.“

die Handelsleistung zu differenzieren in eine Sach- und eine Dienstleistungskomponente.¹³⁹

2.4.1. Analyse der Sachleistungskomponente

Konstitutives Merkmal von Vertrauensgütern sind nach der Terminologie der Principal-Agent-Theorie sehr hohe Informationsasymmetrien. Demnach wäre zu prüfen, ob diese beim Kauf von Lebensmitteln zwischen dem Lebensmittelhändler und dem Kunden beobachtet werden können. Ist dies der Fall, könnte theoretisch davon ausgegangen werden, dass Vertrauen bei Lebensmitteln kaufverhaltensrelevant ist.

Vergleicht man dieses Vertrauensverständnis mit den zuvor heraus gearbeiteten konstitutiven Merkmalen von Vertrauen, so fällt auf, dass in der Terminologie der Principal-Agent-Theorie der Aspekt der **Verlustgefahr** vernachlässigt wird.¹⁴⁰ Dies ist problematisch: Vertrauen ist ja gerade dann besonders wichtig, wenn der Vertrauensgeber einen Schaden erleiden kann und um so wichtiger, je höher dieser Schaden ist.¹⁴¹ Dies wird besonders deutlich am Beispiel von britischem Rindfleisch: Vor dem sog. BSE-Skandal war Rindfleisch regelmäßig ein Erfahrungs- oder Suchgut. Der maximale Schaden, der beim Kauf von schlechter Qualität entstehen konnte, war eine kurzfristig mit Übelkeit verbundene Lebensmittelvergiftung. Im Zuge des BSE-Skandal, erhöhte sich der maximale Schaden bis hin zum Todesfall. Rindfleisch wurde zum Vertrauensgut.¹⁴² Der Kunde ist nicht mehr in der Lage nach einem einmaligen Konsum die Qualität zu beurteilen. Insofern soll bei der Prüfung der Kaufverhaltensrelevanz von Vertrauen in der Lebensmittelbranche zudem die

¹³⁹ Diese Differenzierung orientiert sich an BARTH (1996), S. 53.

¹⁴⁰ Vgl. hierzu Kapitel 2.1.

¹⁴¹ So auch HAWES ET AL. (1989), S. 1: „For any particular exchange trust will be critical if two situational factors are present: (1) risk, and (2) incomplete buyer information.“ Tatsächlich findet man in der anglo-amerikanischen Ursprungsliteratur zum Thema „Informationsökonomie“ auch nicht den Begriff „Trust-qualities“, sondern „Credence-qualities“. Treffender als die Übersetzung mit dem Begriff „Vertrauensgut“ wäre daher der Begriff „Glaubensgut“.

¹⁴² Vgl. hierzu KAFKA (1999), S. 42, die am Beispiel Fleisch die Verhaltensrelevanz der Verunsicherung darstellt und zu folgendem Ergebnis kommt: „Diese Verunsicherung, vor allem gegenüber Fleisch, insbesondere Rindfleisch, resultierte in einer Änderung des Konsums.“

Dimension „Verlustgefahr“¹⁴³ berücksichtigt werden, die verdeutlicht, wie wichtig die Kaufentscheidung für den einzelnen Kunden ist.

Wendet man dieses Kriterium auf die Sachleistung an, so lässt sich hinsichtlich der zugrunde liegenden Problematik Folgendes festhalten: Lebensmittel sind regelmäßige Produkte, bei denen die Verlustgefahr der Kunden hoch ist, da die Auswahl der Nahrungsmittel einen unmittelbaren Einfluss auf den gesundheitlichen Zustand der Konsumenten haben kann. Insofern kann der Kauf von Lebensmitteln dazu führen, dass der Nachfrager einen Schaden erleidet, so er denn die falschen Produkte (z.B. verdorbene Ware) kauft.¹⁴⁴ **Die erste Bedingung für Vertrauen – das Vorliegen eines möglichen Schadens – ist damit erfüllt.**

Die zweite Bedingung für Vertrauen ist die Unsicherheit bzw. die Komplexität der zu kaufenden Leistungen, aus der sich die Informationsasymmetrien zwischen dem Händler und dem Kunden ergeben. Diese hat in der Vergangenheit bei einigen Lebensmitteln aus zwei Gründen erheblich zugenommen.¹⁴⁵ Zum einen sind die Artikel - z.B. im Convenience-Bereich - oftmals aus so vielen Inhaltsstoffen zusammengesetzt, die zudem häufig in der Fachsprache deklariert werden, dass die Kunden nicht mehr ohne Weiteres in der Lage sind, die Produktqualität einzuschätzen.¹⁴⁶ Zum anderen hat aber die Anzahl der Artikel deutlich

¹⁴³ In der anglo-amerikanischen Vertrauensforschung spricht man in diesem Zusammenhang auch von „dependence“. Vgl. z.B. SMITH/BARCLAY (1997), S. 4 sowie von „dependable“ vgl. SWAN ET. AL (1998), S. 6.

¹⁴⁴ Ein weiteres Beispiel für die Bedeutung von Vertrauen im Zusammenhang mit dem Lebensmittelkauf zeigt GATH (1998), S. 21, der mit Hilfe der Conjoint-Analyse exemplarisch nachweist, dass die Kennzeichnung „hergestellt aus gentechnisch veränderter Milch“ die Verbraucherakzeptanz der damit gekennzeichneten Produkte negativ beeinflusst. Offensichtlich sind die Verbraucher hinsichtlich der Gen-Food-Diskussion derzeit stark verunsichert.

¹⁴⁵ Vgl. hierzu bspw. WEIßENBERGER (1998), S. 618: „So können beispielsweise durch neue Fertigungstechnologien Produkte erzeugt werden, die in ihrer Nutzenwirkung hoch komplex und deshalb für einen Kunden nur noch schwer einschätzbar sind. Ein Beispiel hierfür sind gentechnisch veränderte Lebensmittel.“

¹⁴⁶ Eine ähnliche Entwicklung lässt sich in den USA beobachten: Eine 1993 durchgeführte Befragung ergab, dass 88% der Befragten in Bezug auf die Sicherheit von Nahrungsmitteln verunsichert waren. Der Vergleich mit einer vier Jahre zuvor durchgeführten Studie zeigt, dass die Zweifel gegenüber der Lebensmittelsicherheit gestiegen sind. Die Zahl der Personen, die keinerlei Zweifel hatten, sank gegenüber 1989 um 14%. Als ein Grund für die gestiegene Verunsicherung wird vermutet, dass gerade Lebensmittel für eine gesunde Ernährung empfohlen werden, die von Lebensmittelskandalen betroffen sind. Vgl. SHAFER ET. AL (1993), S. 143. Besonders evident sind die Informationsasymmetrien zwischen den beiden Marktseiten dann, wenn der Händler auch noch weite Teile der Produktion einzelner Artikel übernimmt, wie dies z.B. bei vielen Handelsmarkenprodukten oder aber bei der Fleischproduktion in handelseigenen Fleischfabriken der Fall ist.

zugenommen. So zeigt bspw. BUNK, dass pro Jahr etwa 2000 neue Artikel in den Lebensmittelhandel gelangen.¹⁴⁷

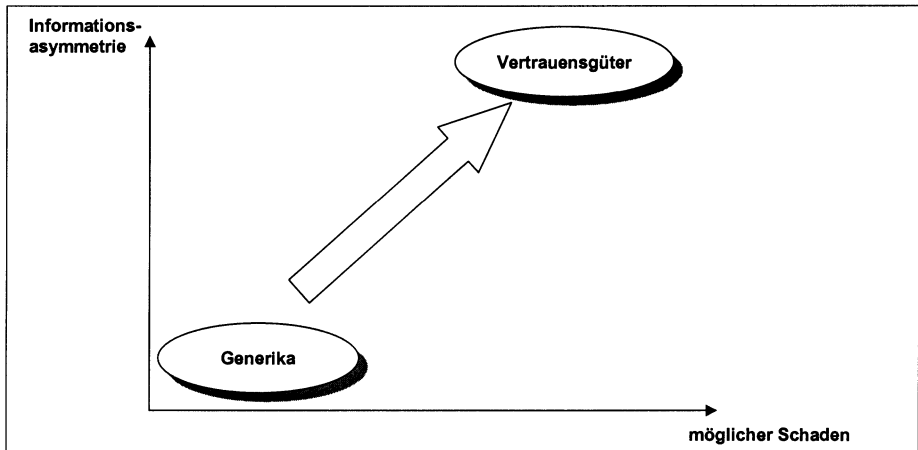


Abb. 6: Entwicklung der Lebensmittelbranche

Quelle: In Anlehnung an Ahlert/Kenning/Schneider (2000), S. 57

Als Fazit kann festgehalten werden, dass ein Teil der Lebensmittel vom Erfahrungsgut in Richtung Vertrauensgut tendieren, während ein anderer Teil im Bereich der Suchgüter angesiedelt ist (vgl. Abb. 6). Bei diesen Basislebensmitteln wird Vertrauen vermutlich kaum kaufverhaltensrelevant sein. Hingegen sollte Vertrauen beim Kauf von Gen-Food-Artikeln, Frischfleisch und Functional-Food einen Einfluss auf die Kaufentscheidung der Kunden haben.

2.4.2. Analyse der Dienstleistungskomponente

Um die Dienstleistungskomponente der Handelsleistung einem der erwähnten Gütertypen zu zuordnen, soll wiederum ein zweistufiges Vorgehen gewählt werden. In einem ersten Schritt wird zunächst gezeigt, ob und inwiefern Informationsasymmetrien zwischen dem Händler und dem Kunden vorliegen können. In einem zweiten Schritt ist dann zu prüfen, welcher mögliche Schaden aus einem Vertrauen auf die Handelsleistung entstehen kann.

¹⁴⁷ Vgl. BUNK (1991), S. 44ff.

Vergegenwärtigt man sich die konstitutiven Merkmale von Dienstleistungen¹⁴⁸, so sind es im wesentlichen drei Dinge, die diese von anderen Leistungen unterscheiden.

1. **Intangibilität:** Dienstleistungen kann man nicht anfassen. Die Freundlichkeit des Verkaufspersonals einer Einkaufsstätte kann man nicht berühren und so einer objektivierten Qualitätsprüfung zugänglich machen.
2. **Die Integration des externen Faktors:** In den Prozess der Leistungserstellung sind regelmäßig nicht nur die Mitarbeiter und Ressourcen der Handelsunternehmung involviert, sondern auch die Kunden. Herrscht bspw. zu bestimmten Zeiten eine hohe Kundenfrequenz in einer Einkaufsstätte vor, so entstehen ggfs. lange Warteschlangen vor der Kasse, die dann seitens des Kunden zu Unzufriedenheit führen können.
3. **Produktion und Konsumtion fallen zeitlich zusammen:** In dem Moment, zu dem die Dienstleistung vom Händler erbracht wird, wird sie vom Kunden bereits konsumiert. Daraus ergibt sich die Besonderheit, dass Dienstleistungen nicht auf Lager produziert werden können. Die Synchronisation von Produktion und Konsumtion ist damit ein wichtiges Problem des Dienstleistungsmanagements, dass wiederum ein hohe Ressourcenflexibilität voraussetzt.¹⁴⁹

Hinsichtlich der sich aus dieser Differenzierung ergebenden informations-ökonomischen Zurechenbarkeit werden Dienstleistungen regelmäßig dem Bereich der Vertrauensgüter zugeordnet.¹⁵⁰ Diese Zuordnung mag hinsichtlich der Höhe der Informationsasymmetrien gerechtfertigt sein, wobei hier fraglich ist, ob der Lebensmittelhandel wirklich selber in Kenntnis z.B. darüber ist, wann die Einkaufsstätte besonders gut besucht sein wird.¹⁵¹ Allerdings hebt sie völlig von der

¹⁴⁸ Vgl. hierzu ausführlich: MEFFERT/BRUHN (2000), S. 27ff sowie BRUHN (2000), S. 20

¹⁴⁹ Vgl. handelspezifisch BARTH (1996), S. 54: „Ein besonderes Problem des Einzelhandels stellt die Analyse des kurz- und mittelfristigen Bedarfs im Verkaufsbereich dar, denn der Arbeitsanfall als zentraler Bedarfsindikator ist aufgrund der stochastischen Kundenfrequenzen und deren unterschiedlichen Verteilung im Wochen- und Tagesablauf nur schwer prognostizierbar.“

¹⁵⁰ Vgl. hierzu bspw. Grund (1996), S. 104 sowie BRUHN (2000), S. 21

¹⁵¹ Es ließen sich zahlreiche Beispiele für Situationen benennen, in denen der Handel selber hinsichtlich der Frequenz in der Einkaufsstätte überrascht wird. Grundsätzlich ist das Verhalten der Konsumenten nämlich auch von stochastischen Größen wie z.B. dem Wetter abhängig. Da diese aber auch nicht der Kontrolle des Lebensmittelhändlers unterliegen, kann prinzipiell nicht von einer Informationsasymmetrie gesprochen werden, da eigentlich keine der beiden Marktseiten über die Information verfügt.

Schadenshöhe ab.¹⁵² Zieht man dieses Kriterium hinzu, so werden bestimmte Dienstleistungen aufgrund der geringen potenziellen Schadenshöhe wohl kaum den Charakter eines Vertrauensgutes aufweisen.¹⁵³

Im Lebensmittelhandel besteht die Dienstleistungskomponente in den meisten Betriebstypen aus der **Andienungspolitik**. Hier steht zunächst die Kundenberatung im Vordergrund. Diese kann je nachdem, zu welchem Artikel der Konsument eine Beratung wünscht, unterschiedliche Schadenshöhen implizieren. Eine schlechte Beratung über Frischfleisch oder die Bedeutung des Mindesthaltbarkeitsdatums kann dabei grundlegend andere Konsequenzen für den Konsumenten haben als bspw. eine schlechte Beratungsleistung im Bereich der Non-Food-Artikel.¹⁵⁴

Daneben verspricht der Lebensmittelhandel dem Konsumenten aber auch noch die Leistung **anderer Dienste**, wie z.B. die schnelle Kassenabwicklung. An dieser Stelle kann dem Kunden dann ein Schaden entstehen, wenn diese Leistungsversprechen nicht eingehalten werden. So kann ein Kunde, der sich auf die Aussage eines discountierenden Lebensmittelhändlers, dass dieser der günstigste sei, dauerhaft verlässt, einen erheblichen materiellen Schaden erleiden. Ein anderer Kunde, der sich auf das Leistungsversprechen einer schnellen Kassenabwicklung verlässt, kann wiederum erhebliche Zeit an der Kasse verlieren, wenn dieses Leistungsversprechen nicht eingelöst wird.¹⁵⁵

Es kann festgehalten werden, dass die Dienstleistungskomponente der Handelsleistung im Lebensmitteleinzelhandel nicht pauschal den Charakter eines Vertrauensgutes aufweist. Vielmehr ist an dieser Stelle immer eine stark situative Betrachtung notwendig.

Fasst man die Ergebnisse der Komponentenanalyse zusammen, so muss der Handelsleistung eines Lebensmittelhändlers insgesamt der Charakter eines Vertrauensgutes zugesprochen werden, die jedoch weniger aus der Dienstleistungskomponente als vielmehr aus der wareninduzierten Verlustgefahr resultiert.

¹⁵² Es wäre daher richtiger, Dienstleistungen allgemein als „Glaubensgüter“ zu bezeichnen.

¹⁵³ Dienstleistungen mit einer geringen potenziellen Schadenshöhe wären bspw. die Vermittlung von Telefonaten oder die Säuberung der Wohnung.

¹⁵⁴ Hier ist der potenzielle, monetäre Schaden ggfs. sogar nahe null, da die Qualität zahlreicher Non-Food-Artikel über gesetzliche Garantien abgesichert ist.

¹⁵⁵ Vgl. hierzu BARTH (1996), S. 54.

2.5. Lösungen des Marktes bei asymmetrischer Informationsverteilung

Die Problematik der adversen Auslese und des moralischen Risikos kann auf allen Märkten, auf denen Erfahrungs- und Vertrauensgüter getauscht werden, eine wesentliche Rolle spielen. Nicht immer führen die Informationsasymmetrien zum oben erwähnten Marktversagen. Vielmehr haben sich in der Wirtschaftspraxis **zwei Formen der marktlichen Lösung** des Problems der Informationsasymmetrie herausgebildet: Screening und das Signaling (vgl. hierzu auch Abb. 7). Informationsasymmetrien lassen sich vielfach dadurch abbauen, dass die relativ schlecht informierte Marktseite versucht, zusätzliche Informationen zu gewinnen. Im Folgenden sollen die Möglichkeiten, die sich aus den beiden grundsätzlichen Ansatzpunkten zur Überwindung von Informationsasymmetrien ergeben, kurz skizziert werden, um so das Vertrauenskonstrukt präziser in einen übergeordneten theoretischen Rahmen einzubinden.

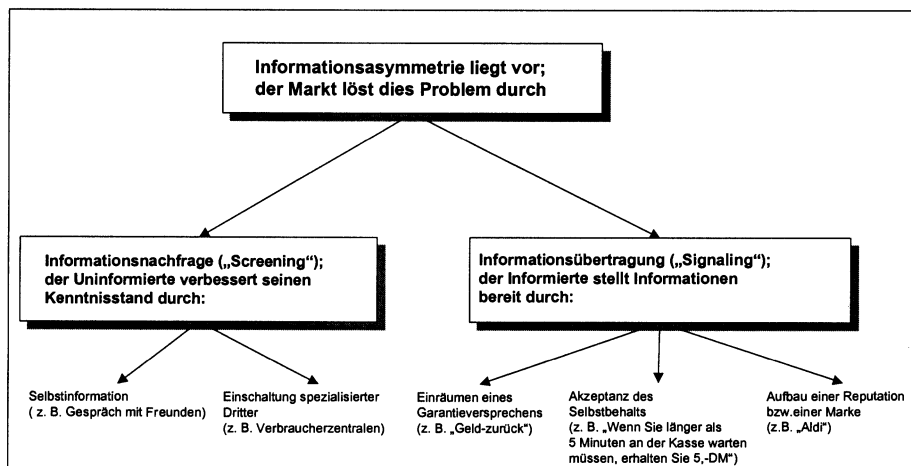


Abb. 7: Marktliche Lösungen für das Problem der Informationsasymmetrie

Quelle: In Anlehnung an Fritsch/Wein/Ewers (1996), S. 219 und Wehrli/Wirtz (1997), S. 120

2.5.1. Möglichkeiten der Informationsnachfrage

Bei Vorliegen von Informationsasymmetrien kann die benachteiligte Marktseite versuchen, Informationen über die jeweilige Marktgegenseite einzuholen, um damit die Asymmetrie zu verringern oder sogar vollständig zu überwinden. Entsprechend

den üblichen ökonomischen Verhaltensannahmen kann davon ausgegangen werden, dass der Kunde solange Informationen nachfragt, wie der erwartete zusätzliche Nutzen die zusätzlichen Kosten übersteigt. Dieses Vorgehen bezeichnet man auch als „Screening“. „Screening“ stößt im Lebensmitteleinzelhandel dann an seine Grenzen, wenn der Händler in der Lage ist, wichtige Informationen geheimzuhalten oder aber die Informationen nur zu prohibitiv hohen Kosten beschafft werden können. Darüber hinaus ist „Screening“ durch den einzelnen Kunden immer dann schwierig, wenn zur Qualitätsbeurteilung **Spezialkenntnisse** erforderlich sind, über die das Individuum nur in Ausnahmefällen verfügt.¹⁵⁶

Eine Lösung dieses Problems könnte darin bestehen, dass der Kunde spezialisierte Dritte – z.B. Gutachter – einschaltet. Dies ist aber in vielen Fällen nicht effizient, da das Honorar des Gutachters den Preis des Gutes übersteigen kann.¹⁵⁷ Statt dessen greift man hier oft auf die Erfahrungen von Freunden und/oder Familienmitgliedern zurück.¹⁵⁸ Andere Möglichkeiten des Kunden, Informationen über den jeweiligen Händler oder aber über die von ihm angebotenen Produkte zu gewinnen, sind die Recherche im Internet oder aber die Auswertung von Printmedien. Insgesamt sind die Möglichkeiten des „Screenings“ unabhängig vom Medium immer dann begrenzt, wenn

1. der Händler in der Lage ist, negative Merkmale zu verschweigen und/oder
2. die Einschaltung eines spezialisierten Dritten aus bestimmten Gründen durch den Kunden nicht möglich oder sinnvoll ist.

Im Hinblick auf den ersten Punkt ist festzuhalten, dass gravierende negative Merkmale im Lebensmittelbereich - z.B. der Verkauf verdorbener Ware - häufig nicht verschwiegen werden können, da sie unmittelbar gesundheitliche Folgen nach sich ziehen, die dann oft einem einzelnen Händler zugeordnet werden. Gleichwohl gibt es bspw. im Bereich des Gen-Food bisher kaum Möglichkeiten, aufzuzeigen, welche

¹⁵⁶ Ein aktuelles Beispiel hierfür ist die Identifikation von BSE-verseuchtem Fleisch, dass nur mit Hilfe von Expertentest identifiziert werden kann.

¹⁵⁷ Zu den Grenzen dieser Form der Informationsnachfrage vgl. FRITSCH/WEIN/EWERS (1996), S. 220.

¹⁵⁸ Zur Bedeutung von Kundenempfehlungen im Rahmen der Reduzierung von Informationsasymmetrien vgl. auch: HELM/GÜNTHER (2000), S. 103ff. KAFKA (1999), S. 56 weist nach, dass bei Lebensmittelskandalen gerade auch Familienmitglieder und Freunde hohe Vertrauenswerte erreichen können, wobei die Bedeutung dieser beiden Kommunikatoren bei stark verunsicherten Personen noch stärker ist, vgl. KAFKA (1999), S. 58.

gesundheitlichen Konsequenzen negatives Gen-Food haben kann. Insofern lässt sich die erste Bedingung nicht pauschal beurteilen.

Der zweite Begrenzungsfaktor des Screenings ist im Lebensmittelhandel weitgehend gegeben. Eine intensive Überprüfung bestimmter Lebensmittel ist für den Kunden oftmals mit prohibitiv hohen Kosten verbunden und kann allenfalls in Ausnahmefällen in Betracht gezogen werden. Gutachten zu einzelnen Lebensmitteln sind in der Regel deutlich teurer als die Produkte selbst. **Insgesamt lässt sich daher festhalten, dass die Möglichkeiten des Screenings im Lebensmittelbereich tendenziell eher gering sind.**

2.5.2. Möglichkeiten der Informationsübertragung

Da bei Vorliegen asymmetrischer Informationen Transaktionen unterbleiben, die für den Lebensmittelhändler nutzensteigernd wären, hat dieser einen Anreiz, dem Problem der adversen Selektion durch Informationsübertragung bzw. -bereitstellung („Signaling“) entgegenzuwirken. Dazu steht ihm eine Reihe von Instrumenten zur Verfügung. Beispiele hierfür sind die Vereinbarung von Selbstbehalten, die Übernahme von Garantieverprechen sowie der Aufbau von Reputation.¹⁵⁹

Die **Vereinbarung von Selbstbehalten** findet man häufig in der Versicherungswirtschaft. Dabei versuchen die Versicherer, die Gefahr der adversen Selektion dadurch zu bekämpfen, dass sie Policen mit Selbstbehalten anbieten.¹⁶⁰

Das **Einräumen von Garantieverprechen** über das gesetzliche Maß hinaus signalisiert dem Kunden, dass der Händler um eine hohe Qualität seiner Handelsleistung bemüht ist.¹⁶¹ Kunden, die hohe Qualität wünschen, werden daher bevorzugt bei solchen Händlern kaufen.¹⁶² Problematisch an diesem Signaling-Instrument ist jedoch, dass der Kunde ggfs. einen Anreiz haben kann, sich

¹⁵⁹ Vgl. WEHRLI/WIRTZ (1997), S. 120.

¹⁶⁰ Der Vorteil der Selbstbehalte liegt unter anderem darin, dass sie in einem gewissen Ausmaß fehlende Kontrollmöglichkeiten des Versicherers ersetzen. Vgl. hierzu FRITSCH/WEIN/EWERS (1996), S. 223. Ein Beispiel für den Lebensmittelhandel wäre die Aussage eines Händlers, dass Kunden, die länger als 5 Minuten an der Kasse warten müssen, eine Vergütung in Höhe von 5,- DM erhalten wie dies die Firma Globus praktiziert.

¹⁶¹ Ein Beispiel aus dem Lebensmitteleinzelhandel ist die Preisgarantie der Firma Wal*Mart. Diese sichert dem Kunden zu, dass man den Preis eines Produktes umgehend angleiche, wenn ein Kunde im Umkreis von 50km ein Produkt günstiger als bei Wal*Mart erwirbt. Vgl. o.V. (2000h), S. 11.

¹⁶² Vgl. FRITSCH/WEIN/EWERS (1996), S. 222.

opportunistisch zu verhalten, um so die Garantie in Anspruch zu nehmen. Daneben sind Garantieversprechen dann unmöglich, wenn der Händler nicht den Erfolg, sondern nur die Sorgfalt schuldet, wie dies bei vielen Dienstleistern (z.B. Ärzten, Rechtsanwälten) die Regel ist.

Das Signaling-Instrument **Aufbau von Reputation**¹⁶³ basiert auf den Fähigkeiten der Kunden, bereits gemachte Erfahrungen anderer Personen in die Zukunft zu extrapolieren.¹⁶⁴ Notwendige Voraussetzung der Extrapolation ist die Wiedererkennbarkeit. Daher ist in diesem Bereich das Instrument der Markierung bedeutsam.¹⁶⁵ Die Kunden gehen vielfach davon aus, dass sich die in der Vergangenheit in Zusammenhang mit einer Marke bzw. Organisation zu beobachtenden Verhältnisse bzw. Verhaltensweisen auch in der Zukunft fortsetzen werden. Erfahren sie bspw., dass ein bestimmter Händler regelmäßig gute Qualität liefert, so tendieren sie dazu, diese hohe Qualität von diesem Händler auch für zukünftige Transaktionen zu erwarten. **Es bildet sich Vertrauen.**¹⁶⁶

FRITSCH/WEIN/EWERS betonen in diesem Zusammenhang: „Der Aufbau einer Reputation hat den Charakter einer Investition, die es ermöglicht, hohe Qualität gewinnbringend zu vermarkten und einen höheren als den kostendeckenden Preis („Reputationsprämie“) zu erzielen“¹⁶⁷.

Der **Reputationsmechanismus** wirkt um so eher,

1. je häufiger ein Produkt gekauft wird. Ein Händler, der schlechte Qualität verkauft, zerstört seine Reputation. Dieser Verlust fällt damit umso größer aus, je höher die Anzahl der zu erwartenden Wiederholungskäufe ist. Da die Anzahl

¹⁶³ Zum Begriff und Phänomen „Reputation“ vgl. auch FOMBRUN (1996), S. 1f.

¹⁶⁴ So auch ALBACH (1991), S. 6: „Der Kunde extrapoliert vergangene Erfahrungen auf das neue Produkt. Dieser Vertrauensvorschuss zahlt sich in doppelter Hinsicht aus: Die Anbieter erhalten eine „Goodwill-Prämie“ und die Käufer werden mit Produkten stets hoher Qualität belohnt“.

¹⁶⁵ Vgl. RAO/RUEKERT (1994), S. 88: u. 89: „When true quality is hidden, and the buyer wants a high-quality product, sellers often convey their quality levels through marketplace signals (...) much like warranties, brand names can signal product quality.“

¹⁶⁶ Der ökonomische Vorteil besteht dann darin, dass der Vertrauende sich willentlich über einen Mangel an Informationen hinwegsetzt und die Komplexität letztlich durch Zutrauen in zweckgerichtetes wünschbares Handeln anderer reduziert werden kann. Vgl. KRYSTEK/ZUMBROCK (1993), S. 13.

¹⁶⁷ Vgl. FRITSCH/WEIN/EWERS (1996), S. 222.

der Wiederholungskäufe im Lebensmittel deutlich über der anderer Handelsbranchen liegt, dürfte diese Bedingung hier erfüllt sein;¹⁶⁸

2. je leichter die wahre Qualität nach dem Kauf festgestellt werden kann. Ein Anbieter schlechter Qualität kann relativ schnell identifiziert werden, büßt somit Ansehen und die Möglichkeit zur Erzielung seiner „Reputationsprämie“ ein. Auch diese Bedingung erfüllt die Handelsleistung;
3. je länger der Händler die Absicht hat, am Markt zu bleiben, insbesondere je mehr er zukünftige Einnahmen aus dem Verkauf hoher Qualitäten gegenüber dem Ertrag kurzfristigen Täuschens vorzieht.¹⁶⁹ Diese Bedingung dürfte zumindest bei Handelsunternehmungen, die nach dem Residenzprinzip organisiert sind, ebenfalls erfüllt sein.

Als Zwischenfazit ergibt sich, dass in der Lebensmittelbranche der Reputationsmechanismus besonders gut wirken müsste. Die Bedeutung des Reputationsvertrauens sollte daher in der Lebensmittelbranche tendenziell hoch sein.

2.6. Überblick über Methoden der Vertrauensmessung

Wenn die Leistung eines Lebensmittelhändlers ein Vertrauensgut darstellt und Reputationsmechanismus in der Lebensmittelbranche bedeutsam, so sollte man davon ausgehen, dass das Vertrauensmanagement in der Handelspraxis einen hohen Stellenwert aufweist. Tatsächlich ist dies aber nicht der Fall. Selbst im Bereich der Vertrauensmessung, ohne die ein Vertrauensmanagement wenig sinnvoll ist,¹⁷⁰ bestehen gravierende Defizite. Im Rahmen dieser Arbeit, die sich zum Ziel gesetzt hat, ein Vertrauensmanagement für den Lebensmitteleinzelhandel zu konzipieren, soll daher eine Methode entwickelt werden, mit der das spezifische Vertrauen in einen Lebensmittelhändler gemessen werden kann.

¹⁶⁸ Gut die Hälfte aller Kunden des Lebensmitteleinzelhandels sind sog. „Stammkunden“, die pro Jahr ca. 39 mal in der jeweiligen Handelsunternehmung einkaufen. Im Bekleidungsbereich liegt die Zahl der Käufe bei sieben pro Jahr, in der Elektro- und Haushaltswaren-Branche ist der Wert genauso hoch. Vgl. MÜLLER-HAGEDORN (1999), S. 190 und 194.

¹⁶⁹ Vermutlich auch deswegen dürfte das Vertrauen der Verbraucher gegenüber dem stationären Einzelhandel größer sein, als das in den ambulanten Handel. Vgl. hierzu auch DOMIZLAFF (1982).

¹⁷⁰ Die zentrale Bedeutung der Messung für das Management ergibt sich daraus, dass ohne geeignete Maßgrößen kaum beurteilt werden kann, ob bspw. die im Rahmen des Managementprozesses formulierten Ziele erreicht worden sind.

Bevor im Weiteren auf die Problematik der Messung des Vertrauens im Lebensmitteleinzelhandel eingegangen wird, ist es zunächst notwendig, systematisch die unterschiedlichen Methoden darzustellen, mit denen Vertrauen generell gemessen werden kann. Ein erstes Kriterium zur Systematisierung der Methoden ist **die Vertrauensgeber/-nehmer-Relation**. Hier lassen sich in der aktuellen Vertrauensforschung im wesentlichen vier Forschungsfelder unterscheiden (vgl. Abbildung 8).

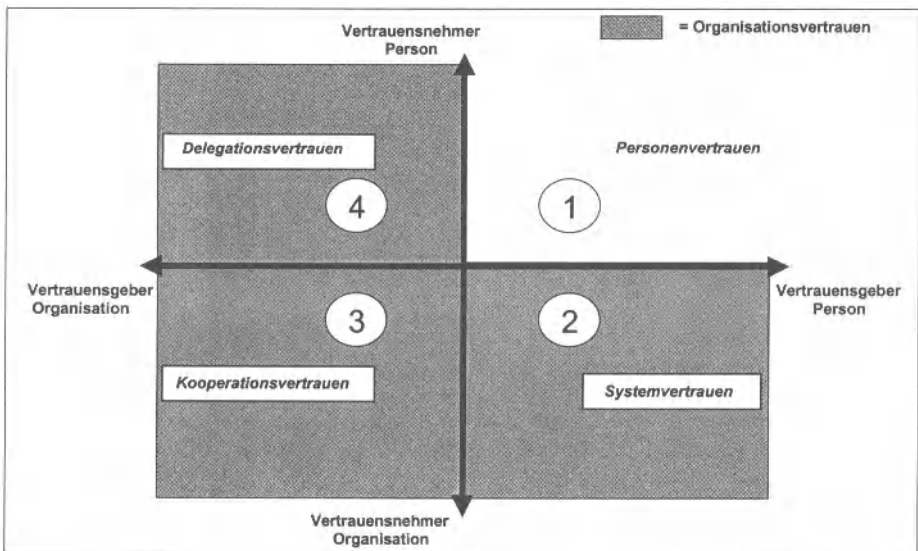


Abb. 8: Felder der Vertrauensforschung

Quelle: In Anlehnung an Winand/Pohl (1998), S. 249

Die Vertrauensforschung fokussiert derzeit überwiegend **interpersonale Aspekte** (Feld 1).¹⁷¹ Methoden, die diesem Feld zugeordnet werden können sind z.B. die Interpersonal Trust Scale (ITS)¹⁷² von ROTTER, die Specific Interpersonal Trust Scale

¹⁷¹ Vgl. WINAND/POHL (1998), S. 249 sowie zur interpersonellen Vertrauensforschung: Petermann (1996), S. 19ff. und auch DONEY/CANNON (1997), S. 35: „Marketing research on trust focuses on two targets of trust: supplier firms and their salespeople“.

¹⁷² Vgl. hierzu ROTTER (1967), S. 651ff.

(SITS)¹⁷³ von JOHNSON-GEORGE UND SWAP, die Trust Scale¹⁷⁴ von REMPEL UND HOLMES sowie der Conditions of Trust Inventory¹⁷⁵ von BUTLER.

Neben dem personalen Vertrauen findet man in der relevanten Literatur den Begriff des „**Organisationsvertrauens**“¹⁷⁶, der jedoch in Bezug auf die Felder 2, 3 und 4 verwendet wird und daher im Folgenden differenziert werden muss.

Das Vertrauen von Personen in Systeme ist in erster Linie von LUHMANN erforscht worden.¹⁷⁷ Dieser stellt erstmalig fest, dass Personen auch Vertrauen in abstraktere Systeme – wie z.B. „die Polizei“ oder „die Feuerwehr“ – entwickeln können und bezeichnet dieses Phänomen mit dem Begriff „**Systemvertrauen**“ (Feld 2).¹⁷⁸

Dem Vertrauen in Bezug auf das Feld 3 widmet sich insbesondere die Erforschung von Kooperationsnetzwerken.¹⁷⁹ Dieses Forschungsgebiet erfährt derzeit eine besondere Beachtung in der Wirtschaftswissenschaft, da die Organisationsform des Netzwerkes in vielen Bereichen den klassischen Prinzipien der Arbeitsteilung in der Wertschöpfung überlegen ist.¹⁸⁰ Unabhängig von der grundsätzlichen Diskussion

¹⁷³ Vgl. JOHNSON /SWAP (1982), S. 1306ff.

¹⁷⁴ Vgl. REMPEL/HOLMES (1986), S. 28ff.

¹⁷⁵ Vgl. BUTLER (1991), S. 643ff.

¹⁷⁶ Synonym wird auch der Begriff „interorganizational trust“ verwendet; vgl. hierzu DONEY/LOOSE (1997), S. 35 sowie LOOSE/SYDOW (1994), S. 163.

¹⁷⁷ Vgl. zum Begriff „Systemvertrauen“: LUHMANN (1989), S. 50ff. LUHMANN hat das diesen Begriff darstellende Wort selbst geschaffen, um damit die unpersönlichen Formen des Vertrauens zu bezeichnen. Ein Beispiel für Systemvertrauen ist das „Geldvertrauen“ (LUHMANN, 1989, S. 54). Vgl. zum Systemvertrauen auch NAROWSKI (1974), S. 117. Schweer spricht im Zusammenhang mit dem Luhmannschen Ansatz auch von einem „Funktionalismus“, vgl. SCHWEER (1997), S. 19. BACHMANN (2000), S. 115f. weist unter Bezugnahme auf GIDDENS (1990) darauf hin, dass auch abstrakte Systeme, auf das „reembedding“ in die konkreten inter-personalen Beziehungen von individuellen Akteuren angewiesen sind. Ein guter Überblick über die grundlegende Problematik des Systemvertrauens findet sich auch bei LOOSE/SYDOW (1994), S. 160ff sowie SCHWEER (1997).

¹⁷⁸ Vgl. für den Überblick KRAMER/TYLER (1996).

¹⁷⁹ Als ein Beispiel für diese Forschungsarbeiten kann die Arbeit von CUMMINGS/BROMILEY (1996) angesehen werden, die einen Organizational Trust Inventory (OTI) entwickeln.

¹⁸⁰ Gleichwohl merken WINAND/POHL hierzu Folgendes an: „Die Reduzierung der Vertrauensmechanismen auf Situationen, in denen der Gewährende eine Person ist, ist nicht einsichtig, wenn man die Funktionalität von Vertrauen und nicht die umgangssprachliche, eher gefühlsorientierte Begriffsverwendung zu Grunde legt“ WINAND/POHL (1998), S. 249. Dem ist jedoch zu entgegnen, dass Vertrauen nur durch das Handeln von Personen seinen Ausdruck finden kann. Auch PLÖTNER/JACOB (1996), S. 107 gehen davon aus, dass Vertrauen immer nur in Einzelpersonen erfolgen kann, insofern muss kollektives, organisationales Vertrauen oftmals in der Empirie doch wieder auf interpersonelles Vertrauen reduziert werden. Zum gleichen Ergebnis kommt auch BOUNCKEN (2000), S. 6: „Geber von Vertrauen können nur Menschen sein, Nehmer

(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

darüber, ob Organisationen überhaupt Vertrauensgeber sein können, könnte man diesen Bereich mit dem Begriff des „**Kooperationsvertrauens**“ bezeichnen.¹⁸¹

Das vierte Feld widmet sich dem Phänomen, dass eine Organisation einer Person vertraut. Durchsucht man die Realität nach solchen Phänomenen, so wird deutlich, dass insbesondere bei Fragen der Delegation von Verantwortung und Entscheidungsgewalt – also z. B. bei der Erteilung von Prokura – dieser Aspekt implizit relevant ist. Insofern soll dieser Bereich als „**Delegationsvertrauen**“ gekennzeichnet werden.¹⁸² Die folgende Tabelle 2 gibt einen Überblick über verschiedene Studien zum Thema „Vertrauen“ und visualisiert, wie diese den dargestellten Forschungsfeldern zugeordnet werden können.

Verfasser	Untersuchungsobjekt	Branche	Forschungsfeld
BUTLER (1991)	Vertrauen zwischen Personen innerhalb einer Organisation	Branchenübergreifend	Personenvertrauen
GARRITY (1991)	Vertrauen in die Organisationskultur	Regierungsbehörde	Systemvertrauen
MOORMAN/ZALTMANN /DESPHADANE (1992)	Verhältnis von Marktforschungsinstituten und Kunden von Marktforschungsinstituten	Dienstleistung	Kooperations- vertrauen

Tab. 2: Systematisierung von Studien zum Thema „Vertrauen“

von Vertrauen lassen sich dagegen nicht nur auf natürliche Personen – Individuen beschränken –, da auch Institutionen Objekte verkörpern, denen Vertrauen geschenkt werden kann. Folgerichtig setzen auch die Forschungsarbeiten von CUMMINGS/BROMILEY (1996) zur Erfassung des Vertrauens zwischen Organisationen immer auf der Ebene einzelner Personen an.

¹⁸¹ Vgl. hierzu auch DONEY/CANNON (1997), S. 35: „Interorganizational trust operates as a governance mechanism that mitigates opportunism in exchange contexts characteristics by uncertainty and dependence“. SAKO (1998), S. 35 findet als ein zentrales Merkmal, mit dem sich Kooperations- und Delegationsvertrauen von System- und Personenvertrauen abgrenzen ließe, die Tatsache, dass immer dann, wenn der Vertrauensgeber eine Organisation ist, kein blindes Vertrauen geschenkt wird („...and therefore there is no such thing as „blind-trust“ in interfirm-relations.“)

¹⁸² Vgl. hierzu auch SJURTS (1998), S. 290.

Verfasser	Untersuchungsobjekt	Branche	Forschungsfeld
VERBECKE/WILLEM/ VAN DER LINDEN (1996)	Vertrauen in das Verkaufspersonal	Textilhandel	Personenvertrauen
GEYSKENS ET AL. (1996)	Vertrauen von Händlern in ihre Zulieferer	Automobilhandel	Kooperations- vertrauen
SMITH/BARCLAY (1997)	Verkaufspartnerschaften	Computerindustrie	Personenvertrauen
MOHN (1997)	Vertrauen in eine Unternehmung und ein von dieser Unternehmung angebotenes Produkt	Banken und Tank- stellen	Systemvertrauen
SAKO (1998)	Vertrauen von Zulieferern in ihre Abnehmer	Automobilindustrie	Kooperations- vertrauen
SWAN ET AL. (1998)	Vertrauen in Industrieverkäufer	Industrieunternehmen	Personenvertrauen

Tab. 2 (Forts.): Systematisierung von Studien zum Thema „Vertrauen“

Quelle: Eigene Zusammenstellung

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit soll das Vertrauen von Personen, genauer: von Konsumenten in eine ganz bestimmte Unternehmung des Lebensmittel-einzelhandels, untersucht werden. Damit verengt sich der Fokus auf die beiden Felder, bei denen der Vertrauensgeber eine Person ist, nämlich „Personenvertrauen“ und „Systemvertrauen“. Diese sollen im Folgenden genauer untersucht werden und bieten den Bezugsrahmen für die Operationalisierung des hier betrachteten Konstruktes. Nach der **Art der Befragung** können beide Felder weiter differenziert werden (vgl. Abb. 9). Dadurch wird deutlich, welche Möglichkeiten dem Handelsmanagement hinsichtlich der Vertrauensmessung zur Verfügung stehen. In Anlehnung an die Arbeit von PLÖTNER lassen sich zwei Klassen von Methoden zur

Messung von Personen- und Systemvertrauen unterscheiden: Objektive und subjektive Verfahren.¹⁸³

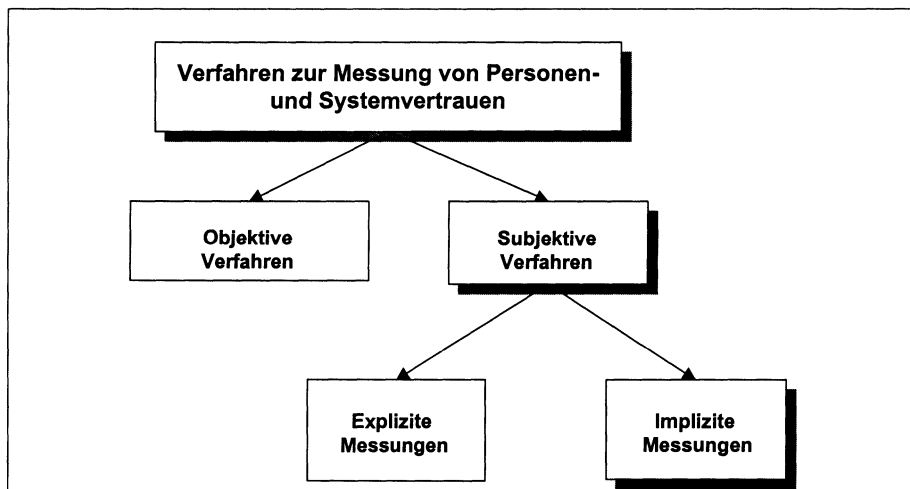


Abb. 9: Methoden der Vertrauensmessung

Quelle: Plötner (1995), S. 167

Im Rahmen der **objektiven Verfahren** werden ökonomische Größen als Indikatoren des Vertrauens verwendet, da diese unabhängig von der subjektiven Einschätzung des Untersuchenden sind. Als Beispiel bietet sich hier etwa der von den Kunden realisierte Umsatz an. Der Vorteil der objektiven Größen liegt in der problemlosen Informationsbeschaffung (z.B. mit Hilfe von Warenkorbanalysen). Diesem Vorteil stehen erhebliche Zweifel an der Validität der Indikatoren gegenüber. Der Heranziehung ökonomischer Indikatoren liegt bspw. implizit die Annahme zugrunde, dass die Kaufentscheidung des Kunden unmittelbar von seinem Vertrauen zum Händler abhängt. Ein solcher Zusammenhang erscheint zwar einleuchtend und in der Praxis auch häufig vorfindbar, doch ist er keineswegs in jedem Fall gewährleistet.¹⁸⁴ Auch ist eine Monokausalität höchst unwahrscheinlich. So ist es durchaus denkbar, dass ein Nachfrager mit einem vertrauensvollen Anbieter keine Transaktion durchführt, da er exogene Unsicherheitsfaktoren erkennt, die ihn vom Kauf abhalten. Ebenso wird vernachlässigt, dass beim Kauf bestimmter Gütertypen

¹⁸³ Vgl. PLÖTNER (1995), S. 147 sowie die Ausführungen in Kapitel 2.2.2.

¹⁸⁴ So auch PLÖTNER (1995), S. 167.

Vertrauen kaum kaufverhaltensrelevant ist.¹⁸⁵ Die Anwendung von objektiven Verfahren mag daher pragmatisch wünschenswert sein; theoretisch ist sie fragwürdig.

Bei der Anwendung **subjektiver Verfahren** wird auf die Anwendung ökonomischer Größen verzichtet. Statt dessen finden hier psychische Variablen bzw. vorökonomische Größen Verwendung. Diese Methodengruppe kann wiederum unterteilt werden in explizite und implizite Verfahren.

Explizite Verfahren, bei denen der Kunde explizit nach seinem Vertrauen in den Lebensmittelhändler gefragt wird, zielen direkt auf die Erfassung der Vertrauensausprägung ab. Dies scheint zunächst die plausibelste Methode zu sein, um das Kundenvertrauen zu erfassen. Vorteilhaft an dieser Methode ist, dass kein Indikator zwischen geschaltet wird. Das Problem der Indikatorvalidität wird gänzlich umgangen. Da Vertrauen keine unmittelbar beobachtbare Variable ist, wären die entsprechenden Informationen mit Hilfe von Befragungen zu erheben. Dem Nachfrager wäre demnach direkt die Frage zu stellen, ob er einem Lebensmittelhändler vertraut oder nicht. Eine solche Vorgehensweise erscheint jedoch problematisch, da im Rahmen einer solchen Befragung mit dem Auftreten ergebnisverzerrender Störfaktoren zu rechnen ist.¹⁸⁶ Außerdem wird der Vertrauensbegriff von den befragten Personen ggfs. unterschiedlich interpretiert und kann nicht quantifiziert werden.¹⁸⁷

Ein weiteres Problem der expliziten Verfahren liegt darin begründet, dass eine Differenzierung zwischen den Befragten nicht erfolgt. Dies ist insofern problematisch, als dass nicht erkennbar wird, welches generalisierte Vertrauen die Befragten aufweisen. So ist bspw. ein hoher Vertrauenswert nur dann wirklich positiv zu bewerten, wenn unter den Befragten auch einige Personen sind, die grundsätzlich eher misstrauisch sind.¹⁸⁸

Schließlich weisen die expliziten Verfahren einen weiteren gravierenden Nachteil auf: Sie bieten **keinerlei Ansatzpunkte** zur Verbesserung des Vertrauensniveaus. Die

¹⁸⁵ Vgl. hierzu Kap. 2.2.2.3.

¹⁸⁶ Beispielhaft hierfür ist das Problem der suggestiven Fragestellung oder aber die Bedeutung von Kontextinformationen (vgl. KÖHNKEN, 1990, S. 168) bzw. von Vertrauenssituationen (BOUNCKEN, 2000, S. 7) für das Vertrauen.

¹⁸⁷ Zu den vielen verschiedenen Ausprägungen des Vertrauensbegriffs vgl. auch Kapitel 2.1.1.

¹⁸⁸ Vgl. hierzu RIPPERGER (1998), S. 254.

Frage, wie Vertrauen entsteht und von welchen Determinanten es beeinflusst wird, beantworten sie nicht. Eine einfache Erhebung des Vertrauenswertes greift zu kurz.

Im Rahmen der **impliziten Verfahren** werden einzelne Verhaltensweisen beobachtet, oder es wird nach jenen Einstellungen und ihrer Verhaltenswirksamkeit gefragt, die man für Indikatoren oder gar konstitutive Bestandteile des Vertrauenskonstruktes hält.¹⁸⁹ Hierbei werden häufig psychische Kategorien verwendet. Dies ist vorteilhaft, weil quasi en passant Ansatzpunkte zum Vertrauensaufbau identifiziert werden können.¹⁹⁰

Als Zwischenfazit kann an dieser Stelle festgehalten werden, dass lediglich implizite Verfahren einen geeigneten Ansatzpunkt zur Messung von Vertrauen darstellen.

2.7. Eignung impliziter Methoden zur Messung von Vertrauen in den Lebensmitteleinzelhandel

Bei der Anwendung impliziter Verfahren können verschiedene Methoden eingesetzt finden. Zur Erfassung des Vertrauens in den Lebensmitteleinzelhandel kann entweder eine gänzlich neue Methode entwickelt oder aber ein bewährtes Verfahren gewählt werden, das bereits in anderen Disziplinen, wie z.B. der Psychologie, Anwendung findet (vgl. hierzu und im Folgenden Abb. 10). Eine dritte Möglichkeit bestünde darin, beide Ansätze zu kombinieren und, in Anlehnung an die Psychologie, eine neue lebensmittelhandelspezifische Methode zu entwickeln.

Die **Entwicklung einer neuen Methode**, die als **Customer-Trust-Inventory** bezeichnet werden könnte, hat den Vorteil, dass Besonderheiten der Branche berücksichtigt werden können. Allerdings besteht die Gefahr, in weiten Teilen das „Rad neu zu erfinden“.

Die **Anwendung bereits in der Psychologie verwendeter Verfahren** weist den Vorteil auf, dass auf einen reichhaltigen Fundus empirischer Studien zurückgegriffen werden kann.¹⁹¹ Dies ist insofern hilfreich, als dass auf den Erkenntnissen der

¹⁸⁹ Eine Übersicht über die verschiedenen impliziten Verfahren bietet PLÖTNER (1995), S. 168f.

¹⁹⁰ Ein bekanntes Beispiel für ein implizites Verfahren zur Erfassung von Vertrauen ist das Eisbergmodell der Firma icon, mit der das Markenvertrauen gemessen wird. Dabei werden z.B. bei einer Biermarke die folgenden Indikatoren verwendet: „Habe ich gern im Haus“, „einzigartig/besser als andere“ „ehrlich“, „steht für Bekömmlichkeit“, „ist eine angesehene Marke“, „schmeckt besonders gut vom Fass“ und „natürlich“. Vgl. hierzu ANDRESEN/ESCH (2000), S. 999.

¹⁹¹ Eine Auswahl verschiedener Verfahren der psychologischen Vertrauensmessung findet sich in Appendix B.

psychologischen Vertrauensforschung aufgebaut werden kann. Allerdings müssen die in der Psychologie verwendeten Verfahren ggfs. modifiziert werden, da der Vertrauensnehmer in diesen Verfahren oftmals eine einzelne Person, nicht aber eine Lebensmittelhandelsunternehmung ist. Die Modifikation setzt eine vorhergehende Analyse der jeweiligen Methoden voraus, die auch Grundlage der Entwicklung **kombinierter Methoden** sein können.

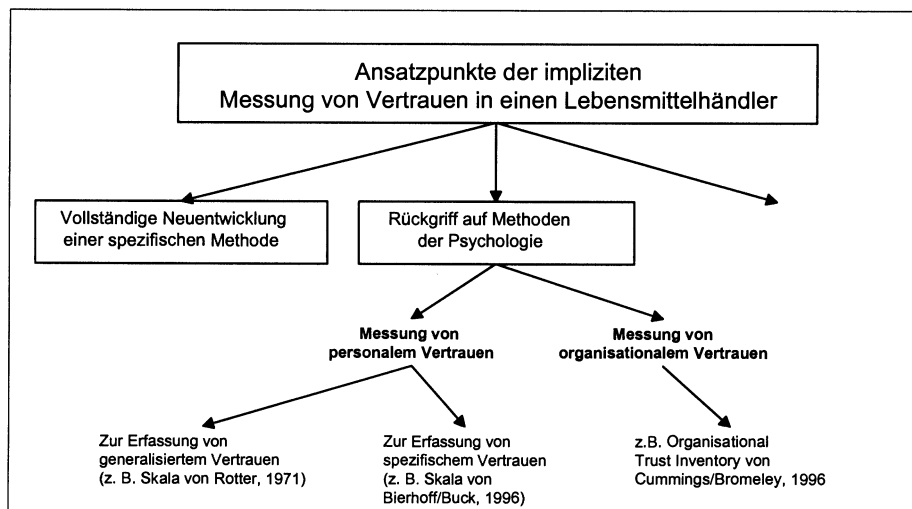


Abb. 10: Verfahrensansätze zur Erfassung des Kundenvertrauens

Quelle: In Anlehnung an Plötner (1995), S. 167

Im Folgenden sollen zunächst die psychologischen Verfahren und Ansätze im Bereich der Vertrauensmessung kurz skizziert und so hinsichtlich ihrer Anwendbarkeit für den Lebensmitteleinzelhandel überprüft werden. Einen ersten Überblick über die Gesamtheit der in Frage kommenden Verfahren zeigt Tab. 3.

Verfasser	Bezeichnung
WRIGHTSMAN (1991)	Philosophies of Human Nature Scale (PHNS)
STACK (1978)	Philosophies of Human Nature Scale (PHNS - Version nach Stack)
ROTTER (1971)	Interpersonal Trust Scale (ITS)
JOHNSON-GEORGE/SWAP (1996)	Specific Interpersonal Trust Scale (SITS)
REMPEL/HOLMES (1986)	Trust Scale
ROSENBERG (1991)	Glauben an Menschen Skala
SURVEY RESEARCH CENTER (1991)	Vertrauen zu Menschen
AMELANG (1984)	Skala zur Erfassung zwischenmenschlichen Vertrauens
KRAPPEN (1982)	Skala zu Erfassung dreier Aspekte von Vertrauen
CORAZZINI (1977)	Vertrauen als komplexes, multi-dimensionales Konstrukt
BIERHOFF/BUCK (1986)	Skalen zur Erfassung des Vertrauens in eine konkrete Person
BIERHOFF/BUCK (1996)	Vertrauensskala
REMPEL (1985)	Skala zur Erfassung von Vertrauen in engen Beziehungen
CUMMINGS/BROMILEY (1996)	Organizational Trust Inventory - Long Form (OTI-LF)
CUMMINGS/BROMILEY (1996)	Organizational Trust Inventory - Short Form (OTI-SF)
O.V. (1999)	Trust Inventory Survey
YEAGER (1978)	Skala zur Messung von Kommunikation in Unternehmungen
GARRITY (1991)	Organizational Trust Scale (OTS)
SCOTT (1980)	Vertrauensfragebogen in einer Organisation

Tab. 3: Übersicht über Verfahren zur Messung von Vertrauen in der Psychologie

Verfasser	Bezeichnung
PLATZKÖSTER (1990)	Vertrauensbeurteilungen
CURALL/JUDGE (1995)	Messung des Vertrauens von „Verbindungspersonen“ zwischen Unternehmen
COOK/WALL (1980)	Neue Messungen von Einstellungen zur Arbeit
SMITH/BARCLAY (1997)	Messung des Einflusses von Vertrauen auf partnerschaftliche Verkäuferbeziehungen (Auszug)
GANESEN/HESS (1997)	Messung von Vertrauen in Käufer/Verkäufer - Beziehungen
GARBARINO/JOHNSON (1999)	Skala zur Messung von Kundenzufriedenheit
DONEY/CANNON (1997)	Skala zur Messung von Vertrauen (etc.) in eine Lieferantenfirma (Auszug)
SWAN ET AL. (1988)	Vertrauen zu Verkäufern in der Industrie
VERBECKE ET AL. (1996)	Fragebogen zu Vertrauen im (Bekleidungs-)Einzelhandel

Tab. 3 (Forts.): Übersicht über Verfahren zur Messung von Vertrauen in der Psychologie
Quelle: Eigene Zusammenstellung

Systematisiert man in einem ersten Analyseschritt die aufgeführten Verfahren, so lassen sich zwei Richtungen der Vertrauensmessung unterscheiden:

1. **Ansätze zur Messung des Systemvertrauens:** Hierzu zählen bspw. der Organizational Trust Inventory (OTI) oder die Organizational Trust Scale (OTS).
2. **Ansätze zur Messung des Vertrauens in eine andere Person:** Ein bekanntes Verfahren dieser Gruppe ist die Skala zur Erfassung von Vertrauen in engen Beziehungen von REMPEL. Diese Verfahren können unterteilt werden in Verfahren zur Erfassung des generalisierten Vertrauens und Verfahren, die zur Messung des spezifischen Vertrauens zwischen zwei Personen verwendet werden.

Im Folgenden sollen die verschiedenen, in der Psychologie entwickelten Ansätze der Vertrauensmessung kurz skizziert werden, um so einen Überblick über die

grundsätzliche Vorgehensweise der Vertrauensmessung zu geben und parallel dazu dem weiteren Vorgehen die methodische Grundlage zu geben.

2.7.1. Die Messung von Systemvertrauen als Ansatzpunkt der Entwicklung eines Customer-Trust-Inventorys

Bei der Messung des Systemvertrauens wird implizit unterstellt, dass der Proband das System als Ganzes verstehen und beurteilen kann. Insofern wird nicht gefragt, wie groß das Vertrauen bspw. in den Polizisten X ist, sondern vielmehr, wie groß das Vertrauen in „die Polizei“ ist. Die Messung des organisationalen Vertrauens verlangt daher dem Probanden eine **Abstraktionsleistung** ab. Auf eine mögliche Beantwortung der Frage, ob Probanden überhaupt in der Lage sind, diese in Bezug auf den Lebensmittelhändler zu erbringen, geben MEFFERT/BURMANN einen ersten Hinweis. Sie konstatieren, dass sich das Vertrauen der Verbraucher zugunsten abstrakter **Garantiemarken**¹⁹² verschoben hat, die unabhängig von der Person, als Vertrauensanker dienen.¹⁹³ Als Beispiel für eine solche Garantiemarke wird die Marke ALDI genannt.¹⁹⁴ Garantiemarken repräsentieren letztlich nichts anderes als eine bestimmte Organisation. Im genannten Fall repräsentiert die Marke ALDI die Organisation ALDI.

Für die zugrunde liegende Problemstellung ergibt sich hieraus die Frage, ob nicht die Messung des Systemvertrauens einen Ansatzpunkt zur Messung von Vertrauen in den Lebensmittelhandel darstellen kann. Wäre diese Frage mit ja zu beantworten, so könnte die organisationale Vertrauensmessung einen Anknüpfungspunkt zur branchenspezifischen Operationalisierung des Vertrauenskonstruktes darstellen.

Dem steht entgegen, dass die Items der Messung des interorganisationalen Vertrauens nicht ohne Weiteres auf die Messung des Vertrauens der Verbraucher in

¹⁹² Zum Begriff der Garantiemarke vgl. KAPFERER (1992), S. 172: „Die Garantiemarke übernimmt die Garantie für die Produktqualität. Heutzutage umfasst eine solche Garantie neben der Qualität und wissenschaftlicher Expertise auch soziale Verantwortung für Mensch und Natur. Die anderen Funktionen, wie Identifizierung, Unterscheidung, persönliches Ansprechen der Zielgruppen und manchmal auch die Spielfunktion werden von Tochtermarken übernommen, dafür eignet sich die Garantiemarke nicht.“

¹⁹³ Vgl. hierzu MEFFERT/BURMANN (1996), S. 2.

¹⁹⁴ Zur Entwicklung und heutigen Bedeutung der Marke „ALDI“ vgl. JARY/SCHNEIDER/WILEMANN (1999), S. 119, die darauf hinweisen, dass ALDI auch als der „größte handelspolitische Markenerfolg der westlichen Welt bezeichnet“ wird.

eine konkrete Handelsunternehmung herunter gebrochen werden können.¹⁹⁵ Problematisch an der Anwendung der Methoden zur Messung von Systemvertrauen ist zudem, dass zahlreiche Fragen nicht ohne weiteres sinnvoll auf die Beziehung zwischen dem Kunden und seinem Lebensmittelhändler transferiert werden können. Insofern ist die Anwendung von Methoden zur Messung des organisationalen Vertrauens - wie z.B. dem OTI - nur bedingt sinnvoll und einer Konkretisierung auf den Vertrauensnehmer Lebensmittelhändler bedarf.¹⁹⁶

2.7.2. Die Messung von zwischenmenschlichem Vertrauen als Ansatzpunkt zur Entwicklung eines Customer-Trust-Inventorys

Der zweite Ansatzpunkt der psychologischen Vertrauensmessung ist das Personenvertrauen. Hier unterscheidet man in Anlehnung an die dargestellten Vertrauensarten zwischen Verfahren zur Messung des generalisierten bzw. spezifischen Vertrauens.¹⁹⁷

2.7.2.1. Erfassung von generalisiertem Vertrauen

Unter **generalisiertem Vertrauen** wird die unterstellte oder erhoffte Glaubwürdigkeit eines Partners im allgemeinen verstanden. Vertrauen stellt demnach eine Erwartung dar. Diesbezügliche Erwartungen bilden sich allmählich und sind – wie ROTTER vielfach belegte – relativ stabil. Die Validität dieser Methoden dürfte daher hoch sein. Zur **Erfassung des generalisierten Vertrauens** können verschiedene Verfahren angewendet werden. Die historisch wichtigste Skala zur Messung von generalisiertem Vertrauen stammt von ROTTER, die in der nachfolgenden Tab. 4

¹⁹⁵ Vgl. hierzu die verschiedenen Verfahren im Anhang B. Ein Beispiel ist der ORGANIZATIONAL TRUST INVENTORY. Dort wird der Proband bspw. aufgefordert, die Richtigkeit der folgenden Statements zu beurteilen: „Wir denken, dass das Personal von _____ fair in Verhandlungen mit uns ist.“, „Wir denken, dass _____ seine Möglichkeiten ehrlich darstellt.“, „Wir beabsichtigen, Situationsveränderungen zu überwachen, weil _____ solche Veränderungen ausnutzen wird.“, „Wir haben das Gefühl, dass _____ unsere Abteilung ausnutzt.“, „Wir haben das Gefühl, dass uns _____ ausnutzt.“, „Wir beabsichtigen zu überwachen, ob _____ seinen Verpflichtungen, unserer Abteilung gegenüber, nachkommt.“, „Wir denken, dass _____ seine Forderungen während Verhandlungen falsch darstellt“, „Wir denken, dass die Mitarbeiter von _____ andere manipulieren, um einen persönlichen Vorteil zu erlangen.“, „Wir denken, dass _____ seinen Verpflichtungen nachkommt“.

¹⁹⁶ Gleichwohl kann der OTI immer dann ein wichtiges Vertrauensmanagementinstrument darstellen, wenn für den Erfolg einer Maßnahme das interorganisationale Vertrauen von entscheidender Bedeutung ist. Ein aktuelles Beispiel ist die Bewertung der zahlreichen ECR-Kooperationen, bei denen ein hohes gegenseitiges Vertrauen zwischen dem Industrie- und Handelsunternehmen der zentrale Erfolgsfaktor ist.

¹⁹⁷ Vgl. hierzu und zum Folgenden: PETERMANN (1996), S. 19 ff.

auszugsweise dargestellt wird. Er fasst in seiner INTERPERSONAL TRUST SCALE Vertrauen als eine generalisierte Erwartung auf, die sich infolge des Umgangs mit einer Vielzahl von Personen und Situationen herausbildet.¹⁹⁸

	Stimme eher nicht zu/	Stimme auf jeden Fall nicht zu
1. Die Heuchelei nimmt in unserer Gesellschaft zu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Dieses Land hat eine dunkle Zukunft, wenn wir nicht bessere Leute in die Politik bringen können.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Ohne die Kontrolle der Lehrer während der Prüfungen, würde wahrscheinlich das Mogeln zunehmen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Die Vereinten Nationen (UNO) werden niemals eine wirksame Kraft bei der Erhaltung des Weltfriedens sein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Die meisten Leute wären entsetzt, wenn sie wüssten, wie viele Nachrichten die man sieht oder hört, verfälscht sind.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Trotz vieler Berichte in Zeitungen, Radio oder Fernsehen ist es schwer, eine objektive Darstellung von öffentlichen Ereignissen zu erhalten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Wenn wir wirklich wüssten, was in der internationalen Politik vor sich geht, dann hätten wir viel mehr Grund zur Sorge, als dies heute der Fall ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Viele bedeutende nationale Sportwettkämpfe sind in der einen oder anderen Weise manipuliert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Bei den meisten Leuten kann man sich darauf verlassen, dass sie das tun werden, was sie ankündigen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Im Umgang mit Fremden ist man besser solange vorsichtig, bis sie bewiesen haben, dass sie vertrauenswürdig sind.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tab. 4: ROTTER-SKALA zur Messung des generalisierten Vertrauens

¹⁹⁸ Die Rotter-Skala ist in der Literatur immer wieder aufgeführt worden. Anfang der 60er Jahre interessierte sich WRIGHTSMAN für stabile, verhaltensbestimmende Überzeugungen, wobei er eine Vielzahl unabhängiger Dimensionen annahm. So unterschied er unter anderem zwischen Willensstärke, „Streben nach Unabhängigkeit“, „Altruismus“ und „Vertrauenswürdigkeit“. Diese Ergebnisse veranlassten STACK 1978 zu einer Revision der Skala von WRIGHTSMAN. Seine revidierte Version enthält je zehn Fragen zu „zynischen“ und „moralischen“ Ansichten über den Menschen. WRIGHTSMAN definierte Vertrauen sowohl durch positive als auch negative Annahmen über den Menschen. So kann man pessimistisch bezüglich Ehrlichkeit und Moral anderer Menschen sein und dennoch glauben, dass man sich in der Not auf sie verlassen kann. Demnach ist Vertrauen eine Kombination von positiven und negativen Überzeugungen über die Glaubwürdigkeit und Selbstlosigkeit der Mitmenschen.

11. Die Leute werden eher durch Furcht vor sozialer Missbilligung oder Bestrafung als von ihrem Gewissen davon abgehalten, Gesetze zu übertreten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Bei Eltern kann man sich normalerweise darauf verlassen, dass sie ihre Versprechen halten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Das Gericht ist der Ort, wo wir alle eine unvoreingenommene Behandlung erfahren können.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Man kann, trotz anders lautender Aussagen, davon ausgehen, dass die meisten Leute hauptsächlich an ihrem eigenen Wohlergehen interessiert sind.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Die Zukunft scheint vielversprechend zu sein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Die meisten gewählten Volksvertreter meinen es bei ihren Wahlversprechen wirklich ehrlich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Bei den meisten Fachleuten kann man sicher sein, dass sie wahrheitsgemäß die Grenzen ihres Wissens zugeben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Bei den meisten Eltern kann man sich darauf verlassen, dass sie angedrohte Strafen auch ausführen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. In der heutigen, vom Konkurrenzdenken geprägten Zeit muss man auf der Hut sein, wenn man nicht ausgenutzt werden will.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Die meisten Idealisten sind aufrichtig und tun gewöhnlich auch selber das, was sie anderen predigen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Die meisten Kaufleute sind bei der Beschreibung ihrer Waren ehrlich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Die meisten Schüler würden in der Schule nicht schummeln, selbst wenn sie sicher wären, damit durchzukommen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Die meisten Kundendienstmechaniker berechnen nicht zuviel, selbst wenn sie glauben, dass man sich in ihrem Spezialgebiet nicht auskennt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Ein großer Teil von Schadenersatzansprüchen, die gegen Versicherungsgesellschaften erhoben werden, beruhen auf Schwindel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Die meisten Leute beantworten Meinungsumfragen ehrlich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tab. 4 (Forts.): ROTTER-SKALA zur Messung des generalisierten Vertrauens

Quelle: Eigene Zusammenstellung

Für die Messung des Vertrauens in einen Lebensmittelhändler ist dieses Instrument unbrauchbar, da die formulierten Items zu abstrakt sind und kein Bezug zum spezifischen Vertrauen in den Lebensmitteleinzelhandel zulassen. Erfahrungs- und Reputationsvertrauen des Händlers werden nicht erfasst.

2.7.2.2. Erfassung von spezifischem Vertrauen

Im Bereich des spezifischen Vertrauens lassen sich verschiedene Verfahren unterscheiden, so z.B. die Vertrauensskala von BIERHOFF und BUCK.¹⁹⁹ Problematisch ist, dass mit der Anwendung dieser Methoden von vornherein die Existenz von Systemvertrauen im Lebensmitteleinzelhandel ausgeschlossen wird. Für die vorliegende Untersuchung ergibt sich daraus die Notwendigkeit, aufbauend auf den Erkenntnissen der interpersonellen Vertrauensforschung, ein Modell zu entwickeln, mit dem auch das Vertrauen von Personen gegenüber einem abstrakten System, z.B. der Betriebstypenmarke²⁰⁰, erfasst werden kann. Die Verwendung interpersoneller Methoden zur Erfassung des Vertrauens in eine Handelsunternehmung ist naheliegend, weil in der Literatur immer wieder der Versuch unternommen wird, Marken zu personifizieren.²⁰¹ Im Rahmen einer empirischen Erhebung ergäbe sich die Notwendigkeit, den Probanden aufzufordern, sich die Marke, genauer: die Betriebstypenmarke, als Person vorzustellen. Dies könnte jedoch einige Probanden überfordern.²⁰² Interessanterweise wird dieses „Imaginationsproblem“ nur selten thematisiert.²⁰³ Es hat sich aber in verschiedenen empirischen Untersuchungen als lösbar herausgestellt. Ein erstes Indiz für die prinzipielle Lösbarkeit des Imaginationsproblems findet sich bei SZALLIES, der heraus arbeitet, dass Marken und Menschen in der Regel mit ähnlichen Eigenschaften beschrieben werden.²⁰⁴ Die nachfolgende Abbildung 11 zeigt, welche Eigenschaften dies sind.

¹⁹⁹ Vgl. hierzu PETERMANN (1992), S. 37.

²⁰⁰ Zum Begriff der „Betriebstypenmarke“ vgl. AHLERT/KENNING (1999), S. 1ff.

²⁰¹ Vgl. für viele AAKER (1997).

²⁰² Im Rahmen der empirischen Untersuchung wurde daher zunächst ein Pre-Test durchgeführt. Im Rahmen dieses Pre-Tests wurden die Probanden aufgefordert, sich bestimmte Automobilmarken als Personen vorzustellen. Tatsächlich gelang dies einem Großteil der Probanden nicht spontan.

²⁰³ SZALLIES (1997), fragt in seiner Untersuchung ganz direkt, mit welchen menschlichen Eigenschaften die Probanden eine Marke beschreiben würden.

²⁰⁴ Vgl. SZALLIES (1997), S. 140.

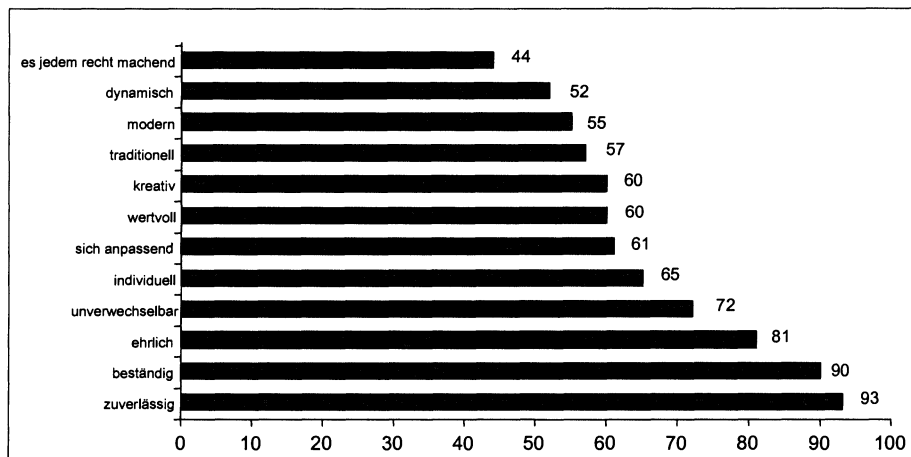


Abb. 11: Markenattribute (Angaben in%)

Quelle: Szallies (1997), S. 140

Prinzipiell ist es dem Konsumenten offensichtlich möglich, sich eine Marke als Person zu denken. Offen bleibt aber die Frage, wie das Vertrauen von denjenigen Personen gemessen werden kann, die diese Abstraktionsleistung nicht zu erbringen vermögen und wie man herausfindet, bei welchen Personen das der Fall ist. Solange diese Fragen nicht geklärt sind, besteht die Gefahr einer systematischen Verzerrung der Untersuchungsergebnisse. Um diese Gefahr etwas abzumildern, empfiehlt es sich, in Anlehnung an AAKER einen einführenden Text zu verwenden. Diese wählt in ihrer Untersuchung zur Identifikation von Dimensionen der Markenpersönlichkeit den folgenden hinführenden Passus:²⁰⁵ „Most of the following questions are about a variety of brands of products or services. We would like you to think of each brand as if it were a person. This may sound unusual, but think of the set of human characteristics associated with each brand.“²⁰⁶

Insgesamt ergibt sich das folgende Zwischenfazit: Sowohl Verfahren der Messung von Systemvertrauen als auch Methoden der Erfassung des

²⁰⁵ Vgl. AAKER (1997), S. 350. Aaker identifiziert dabei fünf „dimensions of brand personality“: „Sincerity, Excitement, Competence, Sophistication and Ruggedness“ AAKER (1997), S. 347 sowie 352.

²⁰⁶ Vor diesem Hintergrund wurde bei der Konzeption des Fragebogens zur Operationalisierung des Konstruktes „Vertrauen in den Lebensmitteleinzelhandel“ eine ähnliche Passage eingebaut. Vgl. Appendix A.

spezifischen interpersonellen Vertrauens können in modifizierter Form geeignet sein, um das Vertrauen in einen Lebensmittelhändler zu messen. Grundlegende Verfahren zur Messung des generalisierten Vertrauens kommen nur ergänzend in Betracht. Da aber nicht klar ist, welcher Vertrauensmechanismus die Vertrauensbildung der Kunden determiniert, ist es notwendig, im Rahmen dieser Arbeit eine eigene Konstruktoperationalisierung vorzunehmen. Diesem Aspekt widmet sich das folgende Kapitel drei.

3. Empirische Analyse des Kundenvertrauens im Lebensmitteleinzelhandel

3.1. Ansätze zur Operationalisierung des Vertrauens in den Lebensmitteleinzelhandel

Aufgrund der zentralen Bedeutung des Vertrauenskonstruktes im Rahmen des Relationship Marketing²⁰⁷ wurde immer wieder versucht, dieses Konstrukt zu operationalisieren.²⁰⁸ Trotz der Vielzahl der Versuche existiert bis heute jedoch kein Ansatz, der allgemeine Akzeptanz gefunden hat.²⁰⁹ Ein Grund hierfür kann darin gesehen werden, dass viele Autoren implizit eine ganz bestimmte Basishypothese zugrunde legen und entweder System- oder aber Personenvertrauen unterstellen.

Mag diese Vorgehensweise immer dann richtig sein, wenn z.B. durch Vorstudien erkannt werden konnte, welcher Mechanismus wirksam ist, so gilt dies für die Vertrauensbildung in den Lebensmitteleinzelhandel nicht. Für die vorliegende Arbeit ist daher die Identifikation des in Bezug auf einen Lebensmittelhändler wirksamen Vertrauensmechanismus von gravierender Bedeutung, da sie grundlegend verschiedene Ansatzpunkte der Konstruktoperationalisierung impliziert. Dies wird daran ersichtlich, dass ein Kunde z.B. zu einem bestimmten Verkäufer ein hohes Vertrauen aufbauen kann, gleichwohl aber geneigt sein kann, dem Inhaber oder dem Management insgesamt zu misstrauen: Wie kann man in einem solchen Fall den Vertrauenswert der Handelsunternehmung messen? Welche der beiden Beziehungen dominiert die Vertrauensbildung? Die Konzeptualisierung beider

²⁰⁷ Vgl. MEFFERT (2000), S. 26, der darauf hinweist, dass der Aufbau von Vertrauen die Grundvoraussetzung jeder dauerhaften Beziehung ist.

²⁰⁸ Vgl. hierzu z.B. PETERMANN (1996), S. 17ff. mit weiteren Verweisen ferner HENNIG-THURAU (2000), S. 143, der vier Indikatoren nutzt sowie BLIEMEL/EGGERT (2000), S. 209, die drei Indikatoren verwenden. SMITH/BARCLAY (1997), S. 16 schlagen eine „tripartite conceptualization“, bestehend aus den drei Dimensionen: „salesperson trustworthiness“, „competence“ und „judgement“ vor. Gleichzeitig weisen sie aber darauf hin, dass „multiple independent measures of the determinants and consequences of trust must be investigated“. Ferner: ANDRESEN (2000), S. 66: „...wir sind bei allen Geschäftsfeldern (...) mit allen Experimenten (...) gescheitert.“

²⁰⁹ Flick spricht vor diesem Hintergrund sogar von einer prinzipiellen „Aporie der Operationalisierung des Vertrauens“, Vgl. FLICK (1989), S. 86. Dementgegen stellt PETERMANN (1996), S. 11 fest, dass „man sich zur empirisch fundierten Anwendung des Vertrauensbegriffs mittelfristig auf eine Analyse von Zweierbeziehungen beschränken sollte, für die - wie die nachfolgenden wissenschaftlichen Definitionen von Vertrauen zeigen werden - eine ausreichende Operationalisierung vorliegt.“ Im Folgenden soll der Ansicht Petermanns gefolgt werden, da die Erfassung spezifischen Vertrauens in der Dyade Kunde-Lebensmittelhändler grundsätzlich operationalisierbar erscheint.

Konstrukte dürfte sich grundlegend voneinander unterscheiden.²¹⁰ Insofern stellt sich im Rahmen der vorliegenden Untersuchung zunächst die grundsätzliche Frage, ob Vertrauen in die Personen als Grundlage der Vertrauensmessung dienen kann. Für den Handel wäre dies regelmäßig das Vertrauen in das Verkaufspersonal. Diesem Ansatz folgt das in Kap. 3.1.1.3 vorgestellte **Transfermodell**.²¹¹

Zum anderen ergibt sich aber auch ein abstrakterer Ansatzpunkt, nämlich die Messung des Vertrauens in die Handelsorganisation, die aber aus Sicht der Kunden personifiziert werden kann. Mithin ist der Mechanismus der Vertrauensbildung nach wie vor der Bildung von interpersonellem Vertrauen ähnlich, der Vertrauensnehmer wäre aber keine konkrete Person oder Personengruppe, sondern das abstrakte, personifizierte System. Insofern soll in Kap. 3.1.1.1 ein spezifisches Modell für den Lebensmitteleinzelhandel erarbeitet werden, das die Personifizierungsthese unterstellt. Dieses Modell wird im Folgenden als **Analogiemodell**²¹² bezeichnet.

Schließlich ist ein drittes Modell denkbar, nämlich dass Vertrauen in den Lebensmitteleinzelhandel als „Zwischending“ zwischen personellem Vertrauen und Systemvertrauen verstanden werden kann. Mithin könnte sich die Vertrauensbeurteilung der Konsumenten in einer Übergangsphase zwischen den beiden Ansätzen befinden. Diese Annahme erscheint auf den ersten Blick plausibel, da sich im Lebensmittelhandel oft noch solche „Zwitterformen“ finden lassen.²¹³ Hier müsste die Operationalisierung derart erfolgen, dass die Handelsunternehmung als abstraktes System verstanden und als Vertrauensnehmer angesehen wird.²¹⁴ Dieser Grundidee folgt das in Kap. 3.1.1.2 vorgestellte **Synthesemodell**.²¹⁵ Die

²¹⁰ Vgl. hierzu auch DONEY/CANNON (1997), S. 35: „Trust of a supplier firm and trust of a supplier's salesperson, though related, represent different concepts.“

²¹¹ Der Name „Transfermodell“ wurde deswegen gewählt, weil dieses Modell implizit unterstellt, dass das Vertrauen, das ein Kunde in das Verkaufspersonal einer ganz bestimmten Handelsunternehmung hat, auf die Handelsunternehmung insgesamt transferiert wird.

²¹² Der Name „Analogiemodell“ kennzeichnet den diesem Modell zugrunde liegenden Mechanismus: Das Vertrauen in die abstrakte Handelsunternehmung entsteht analog zu dem Vertrauen in eine Person.

²¹³ So z.B. bei den REWE-Supermärkten („REWE Müller“), den EDEKA-Verbrauchermärkten („EDEKA Weinziehr“), aber auch bei den Kaufleuten der SPAR („SPAR Rothowe“).

²¹⁴ Im Rahmen dieser Untersuchung wird diesem Gedankengang insofern Rechnung getragen, als dass in der empirischen Erhebung auch REWE-Supermärkte einbezogen worden sind. Es soll dann an späterer Stelle noch gezeigt werden, ob bei diesen das Analogiemodell vorteilhaft ist oder nicht.

²¹⁵ Diese Bezeichnung wurde gewählt, da hier eine ganz neue Art von Vertrauen zusammengesetzt - synthetisiert - wird, die nur in Bezug auf das Vertrauensobjekt „Betriebstypenmarke“ gültig ist.

nachfolgende Abbildung 12 gibt einen Überblick über die drei Mechanismen und die sich daraus ergebenden Modelle.

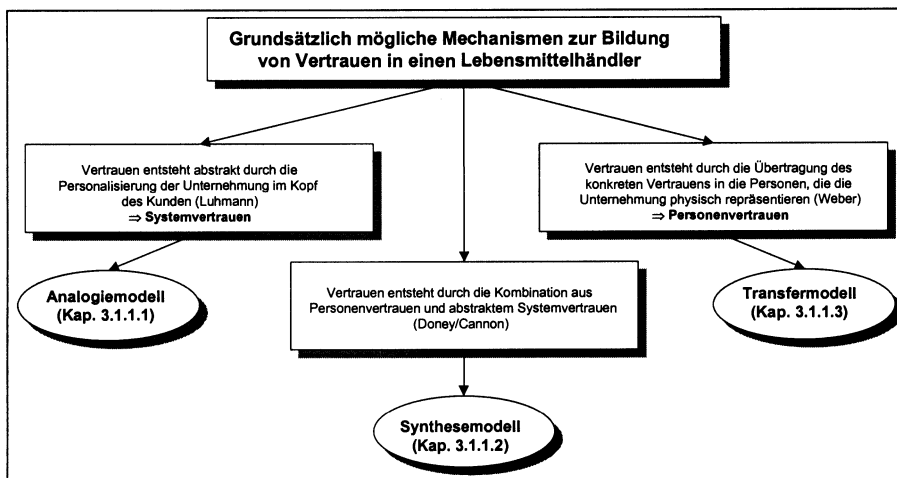


Abb. 12: Überblick über die Mechanismen zur Bildung von Vertrauen und deren Berücksichtigung im Rahmen der empirischen Erhebung

Quelle: Eigene Zusammenstellung

3.1.1. Konzeption verschiedener Modelle zur Operationalisierung des Vertrauenskonstruktes im Lebensmitteleinzelhandel

Im Rahmen des Forschungsvorhabens wurden alle drei Ansätze berücksichtigt und demzufolge drei Modelle getestet, die aus den grundlegend unterschiedlichen Mechanismen der Vertrauensbildung abgeleitet werden können.²¹⁶

3.1.1.1. Analogiemodell

Das Analogiemodell fußt auf der Annahme, dass sich Vertrauen in eine Unternehmung des Lebensmitteleinzelhandels analog zur Bildung von interpersonellem Vertrauen vollzieht, mithin die Einkaufsstätte aus Sicht der

²¹⁶ Im Popperschen Sprachgebrauch könnte man auch von drei konkurrierenden Basishypothesen sprechen. Vgl. hierzu POPPER (1995), S. 24f.

Konsumenten eine eigene Persönlichkeit bildet.²¹⁷ Diese auf den ersten Blick willkürlich und abstrakt erscheinende Annahme ist keineswegs neu. Schon 1958 formuliert MARTINEAU: „What is it that draws the shopper to one store or agency rather than another? Clearly there is a force operative in the determination of a store's customer body besides the obvious functional factors of location, price range and merchandise offerings. I shall show that this force is the store personality (...)“²¹⁸

Ein neueres Beispiel für die Personalisierung einer Handelsunternehmung findet sich bei HENDERSON/MIHAS, die die in Abbildung 13 genannten Persönlichkeitsmerkmale der Handelsunternehmung Wal*Mart empirisch belegen konnten. Demnach finden bspw. 93% der Befragten, dass Wal*Mart freundlich ist und 88% behaupten, dass die Unternehmung vertrauenswürdig wirkt.

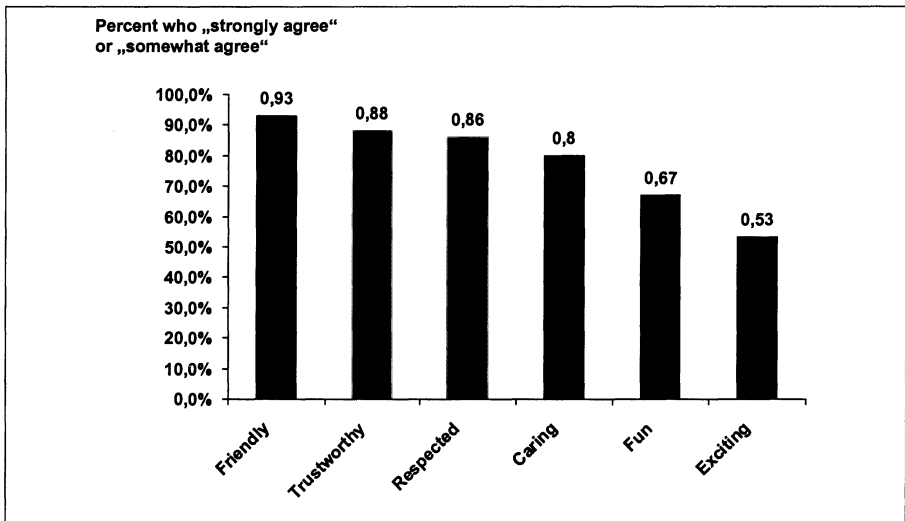


Abb. 13: Persönlichkeitsmerkmale der Handelsunternehmung Wal*Mart

Quelle: Henderson/Mihas (2000), S. 115

²¹⁷ Vgl. hierzu grundlegend MARTINEAU (1958), S. 47ff. Ähnlich auch: RIEGER (1990), S. 244: „Wir sehen sie (die Marke, Anm. d. Verf.) vor uns in der Gestalt menschlicher Chiffren und individueller Insignien“. Konkret für den Bereich der Betriebstypenmarke spricht MEYER vom „Ladengesicht“ (MEYER, 1986, S. 21) sowie von der „Ladenpersönlichkeit“ (MEYER, 1986, S. 23).

²¹⁸ MARTINEAU (1958), S. 47.

Im Mittelpunkt des Analogiemodells steht somit die Personifikation des Handelssystems als „Händler“²¹⁹ und die Evaluierung der vertrauensbildenden Persönlichkeitsmerkmale dieser gedachten Person. Diesem Gedanken folgend, wurden einzelne Faktoren, die im Rahmen der in Kapitel 2.6.2 gezeigten interpersonellen Vertrauensforschung als relevant für die Bildung von zwischenmenschlichem Vertrauen ermittelt wurden, auf den Händler übertragen. In Anlehnung an die Arbeiten von BUTLER und MARTINEAU wurde daher das in Abbildung 14 dargestellte Modell entwickelt.²²⁰

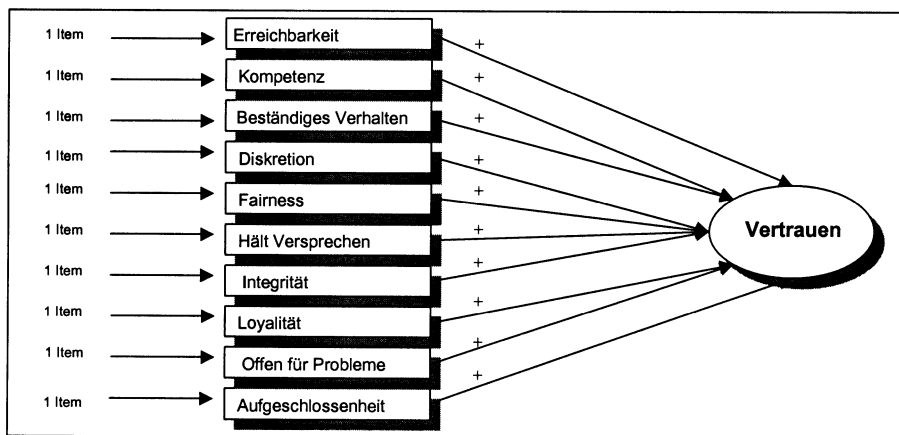


Abb. 14: Struktur des Analogiemodells

Neben der Basishypothese der personifizierten Handelsunternehmung sollten im Rahmen des Analogiemodells verschiedene Tendenzhypothesen²²¹ geprüft werden, um so erste Ansatzpunkte für ein Vertrauensmanagement im Lebens-

²¹⁹ Im Folgenden soll für die personifizierte Handelsunternehmung die Metapher „Händler“ verwendet werden.

²²⁰ Vgl. hierzu BUTLER (1991), S. 643ff. Aufgrund der guten Ergebnisse der Untersuchung von Butler wurde darauf verzichtet, die jeweiligen Faktoren mit mehr als einem Indikator zu messen. Martineau (1958), S. 51f. benennt vier „Personality Factors“. Zur Problematik des Findens von Indikatoren vgl. PETERMANN (1996), S. 17f.

²²¹ Zum Hypothesenbegriff vgl. HILDEBRANDT (1998), S. 40, der unter einer Hypothese eine „generalisierende Aussage über ein Phänomen“ versteht, „die empirisch nachprüfbar“ und „nicht auf bestimmte räumlich-zeitliche Bedingungen beschränkt ist“.

mitteleinzelhandel zu erarbeiten.²²² In Anlehnung an die in Abbildung 14 dargestellte Modellstruktur lassen sich theoriegeleitet zehn Tendenzhypothesen ableiten. Die erste Hypothese des Analogiemodells lautet:

H_{A1}: *Je höher die vom Kunden wahrgenommene Erreichbarkeit des Händlers, desto höher ist sein Vertrauen in die Lebensmittelhandelsunternehmung.*²²³

H_{A1} postuliert explizit einen Zusammenhang zwischen dem Vertrauen in den Lebensmittelhändler und der wahrgenommenen Erreichbarkeit²²⁴ der personifizierten Handelsunternehmung. Dieser Zusammenhang lässt sich theoretisch durch zwei Argumente begründen.

Zum einen kann eine hohe Erreichbarkeit dem Kunden den Eindruck vermitteln, dass der Händler ihn und seine Probleme ernst nimmt. Der Kunde hat dann das Gefühl, dass seine Anliegen Gehör finden. Dies wiederum kann als Signal verstanden werden, dass der Lebensmittelhändler am Aufbau langfristiger Beziehungen mit dem Kunden interessiert ist und daher nach der Erbringung der riskanten Vorleistung auf opportunistisches Verhalten verzichten wird.^{225, 226}

²²² Hierbei handelt es sich letztlich um eine deduktive Vorgehensweise, wobei die Hypothesen aus anderen Bereichen der Vertrauensforschung oder aber aus dem Aussagensystem der Principal-Agent-Theorie hergeleitet werden. Vgl. zum Prinzip der Deduktion: CHALMERS (1994), S. 11.

²²³ Zur hier gewählten syntaktischen Form der Hypothesenformulierung vgl. auch HILDEBRANDT (1998), S. 41. Eine andere Möglichkeit zur Formulierung sozialwissenschaftlicher Hypothesen sind „Wenn-Dann-Sätze“. Diese lassen sich aber leicht in die hier gewählte Form der „Je-Desto-Sätze“ überführen.

²²⁴ Es sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass mit dem Begriff „Erreichbarkeit“ nicht die geografische Zugänglichkeit sondern die Möglichkeit zur Kontaktaufnahme mit dem „Händler“ gemeint ist.

²²⁵ Vgl. hierzu auch RIPPERGER (1998), S. 43: „Vertrauen gründet in der Erwartungshaltung, dass der andere sich als vertrauenswürdig erweist und freiwillig auf opportunistisches Verhalten verzichtet wird.“ Bereits bei der Diskussion des Reputationsmechanismus in Kap. 2.3.3. wurde gezeigt, dass die Absicht des Lebensmittelhändlers, länger am Markt zu bleiben, vertrauensfördernd wirken kann.

²²⁶ MORGAN/HUNT (1994), S. 22 sowie S. 25 weisen empirisch einen negativen Zusammenhang zwischen dem Vertrauen und opportunistischem Verhalten nach: „Rather than positing a direct effect from opportunistic behavior to relationship commitment, we postulate that such behavior results in decreased relationship commitment because partners believe they can no longer trust their partners“. Die empirisch erhobene Korrelation lag bei -2.303. Vgl. MORGAN/HUNT (1994), S. 29.

Zum anderen kann Erreichbarkeit als Zeichen dafür gewertet werden, dass der Händler keine Sanktionen vom Kunden fürchtet. Dies wäre dann der Fall, wenn seitens des Händlers (a) keine Absicht besteht, den Kunden zu benachteiligen und (b) wenn der Händler der Meinung ist, dass er die Kundenerwartungen in einem solchen Maße erfüllen kann, dass er keine Sanktionen zu befürchten hat.

Insbesondere der zweite Punkt deutet bereits an, dass die wahrgenommene **Kompetenz** des Händlers einen Einfluss auf das Vertrauen in denselben haben sollte.²²⁷ Vertrauen bedeutet immer auch, dem Vertrauensgeber die Erbringung der Gegenleistung zuzutrauen. Gelingt ihm das nicht, so musste dies eine negative Wirkung auf das Erfahrungsvertrauen des Kunden haben. Mittel- bis langfristig sollte über den Reputationsmechanismus auch das Reputationsvertrauen in den Händler negativ beeinflusst werden. Um diesen Zusammenhang empirisch zu prüfen, wurde ergänzend die folgende Hypothese formuliert:

H_{A2}: *Je kompetenter der Kunde den Händler beurteilt, desto höher ist sein Vertrauen in die Lebensmittelhandelsunternehmung.*

Neben der wahrgenommenen Kompetenz spielt theoretisch auch die **Beständigkeit**²²⁸ des Händlers eine bedeutsame Rolle für die Vertrauensbildung.²²⁹ Dieser Zusammenhang kann dadurch erklärt werden, dass Vertrauen auf dem Überziehen von Informationen beruht. Damit dies möglich ist, müssen die

²²⁷ Vgl. hierzu MEFFERT/BURMANN (1996), S. 24: „Die Identität verschafft Glaubwürdigkeit und stellt damit die notwendige Bedingung für die Entstehung von Vertrauen dar, wohingegen Kompetenz als hinreichende Bedingung der Vertrauensbildung angesehen werden kann.“ Auf die besondere Bedeutung von Kompetenz im Zusammenhang mit Vertrauensgütern weisen auch BACKHAUS/WEISS (1989), S. 111 hin. Empirische Nachweise auf diesen Zusammenhang finden sich bei SWAN ET AL (1998), S. 6: „In summary, competence may be a reasonably distinct dimension of trust.“

²²⁸ Vgl. hierzu v. DER OELSCHNITZ (2000), S. 8. Synonym hätte hier auch der Begriff „Kontinuität“ verwendet werden können. Dieser wurde aber mit Blick auf die leichtere Verständlichkeit des Begriffs der „Beständigkeit“ im Rahmen der empirischen Erhebung durch diesen ersetzt.

²²⁹ BRANDMEYER/DEICHSEL sprechen im Zusammenhang mit der vertrauensbildenden Markenführung bspw. von einem „Dogma von Identität und Kontinuität“, vgl. BRANDMEYER/DEICHSEL (1991), S. 67. Konkreter für den Handelsbereich stellt BRAUER (1997), S. 152, fest: „Eine Marke, die ständig ein anderes Bild von sich vermittelt und wechselnde Leistungen verspricht, hat es schwer, das Vertrauen der Nachfrager dauerhaft zu halten.“ Ferner MEFFERT/BURMANN (1996), S. 28 sowie GRÜNTAL (1984), S. 8: „Wichtig ist, dass der Arzt dem Kind in Handeln und Reden Kontinuität (...) vermittelt“.

vergangenen Erfahrungen zum Zeitpunkt der Entscheidung einem Vertrauensnehmer zugeordnet werden können. Die Zuordnungsfähigkeit hängt aber davon ab, ob in der Psyche des Konsumenten ein klares Vorstellungsbild von den Leistungen der Handelsunternehmung vorhanden ist. Damit dieses Bild sich dauerhaft verfestigen kann, ist es notwendig, dass für einen zu bestimmenden Zeitraum ähnliche Assoziationen mit dem Händler verbunden bzw. ähnliche Botschaften transportiert werden.²³⁰

Beständiges Handeln des Vertrauensnehmers ist aus einem zweiten Grund wichtig: Wie eingangs geschildert, sind symbolische Kontrollen konstitutive Merkmale von Vertrauen. Diese beziehen sich regelmäßig auf die Kontrolle sog. **Access points**²³¹, also der Punkte, an denen der Konsument psychisch und/oder physisch mit dem Händler in Kontakt tritt. Für die Vertrauensbildung ist es wichtig, dass die access points so eingerichtet sind, dass sie „in den Augen der externen Akteure das verlässliche Funktionieren der netzwerkinternen Prozesse symbolisieren.“²³² Gerade aus dem Aspekt des verlässlichen Funktionierens heraus ergibt sich dann die Forderung nach Beständigkeit.²³³

Um diesen Zusammenhang empirisch zu testen, wurde die folgende Hypothese in das Analogiemodell eingebaut.

H_{A3}: *Je beständiger der Händler dem Kunden erscheint, desto höher ist sein Vertrauen in die Lebensmittelhandelsunternehmung.*

Des weiteren sollte theoretisch die **Diskretion** des Vertrauensnehmers von Bedeutung für das Kundenvertrauen sein. Dies lässt sich damit begründen, dass der Verzicht auf Weitergabe von prekären Informationen als Signal (a) für das Wohlwollen des Händlers gewertet werden kann (er führt ja gerade den Schaden des Kunden, obwohl dies möglich wäre, nicht herbei) und (b) als Zeichen dafür, dass der Händler nicht seinen eigenen Vorteil sucht, indem er bspw. die prekären

²³⁰ Das Merkmal der Kontinuität soll hier die Beibehaltung wesentlicher Merkmale eines Objektes kennzeichnen. So auch MEFFERT/BURMANN (1996), S. 28.

²³¹ Vgl. hierzu BACHMANN (2000), S. 115 und 116.

²³² BACHMANN (2000). S. 116.

²³³ Vgl. hierzu auch MARTINEAU (1958) S. 53.

Informationen zur Erhöhung des eigenen Nutzens verwendet. Daher wurde die folgende Hypothese in das zu testende Analogiemodell aufgenommen.

H_{A4}: *Je diskreter der Händler dem Kunden erscheint, desto höher ist sein Vertrauen in die Lebensmittelhandelsunternehmung.*

Für die Bildung von Vertrauen ist ferner die vom Vertrauensgeber wahrgenommene **Fairness** des Vertrauensnehmers von hoher Bedeutung.²³⁴

H_{A5}: *Je fairer der Händler dem Kunden erscheint, desto höher ist sein Vertrauen in die Lebensmittelhandelsunternehmung.*

H_{A5}: stellt einen Zusammenhang zwischen der Fairness des Händlers aus der Sicht des Kunden und dem Vertrauen desselben in den Händler her. Dieser Zusammenhang kann theoretisch dadurch erklärt werden, dass die Fairness eines Händlers als Signal gewertet wird, dass dieser Händler auf eigennütziges Verhalten verzichtet. Der Eindruck, dass der Händler fair ist, kann dabei entweder aus eigenen oder aus fremden Erfahrungen entstanden sein. Im ersten Fall würde das Vertrauen über das Erfahrungsvertrauen positiv beeinflusst werden, im zweiten Fall über die Reputation. In beiden Fällen sollte aber eine positive Wirkung auf das Vertrauen feststellbar sein.

Die sechste zu testende Hypothese des Analogiemodells bezieht sich auf das Gefühl des Kunden, dass die vom Händler gemachten Zusagen und **Versprechungen tatsächlich erfüllt werden**.²³⁵ Hiermit wird das affektive Vertrauen angesprochen:

²³⁴ Zum Zusammenhang zwischen Fairness und Vertrauen vgl. SONNENBERG (1994), S. 15. HENNIG-THURAU (2000), S. 148, der findet, dass das faire Verhalten eines Dienstleistungsanbieters 85% der Varianz des Vertrauenswertes erklärt. Weitere Belege für einen Zusammenhang zwischen der Fairness eines Vertrauensnehmers und dem Vertrauen des Vertrauensgebers finden sich bei BOLES/JOHNSON/BARKSDALE (2000), S. 76: „The relationship literature suggests that equity may be an key ingredient in developing strong relationships (....) equity is perceived as an essential prerequisite for trust between a buyer and a salesperson. (....) Other research suggests that fairness is the dominant dimension of equity.“

²³⁵ Vgl. hierzu BRAUER (1997); S. 149: „Um die Markentreue und das gegebene Vertrauen nicht zu gefährden, ist auf eine gewissenhafte Einhaltung der gemachten Versprechungen zu achten. Gerade in Marktbereichen mit einer starken Informationsasymmetrie zugunsten des Handels darf dies auf keinen Fall ausgenutzt werden (z.B. durch das Vortäuschen günstiger Preise).“

Gerade der Glaube daran, dass der andere seine Versprechungen einhalten wird, ist eine wesentliche Voraussetzung für das Vertrauen in den Händler. So findet sich in der Literatur der Zusammenhang zwischen „Versprechen-Halten“ und „Vertrauen“ an vielen Stellen.²³⁶ Vor diesem Hintergrund wurde die folgende Hypothese in das Analogiemodell eingebaut:

H_{A6}: *Je stärker der Kunde davon überzeugt ist, dass der Händler seine Versprechungen erfüllt, desto höher ist sein Vertrauen in die Lebensmittel-handelsunternehmung*

In eine ähnliche Richtung wie die Diskretion und die Glaubwürdigkeit weist der Aspekt der **Integrität**: Integer ist eine Person immer dann, wenn sie als unbescholten gilt. Dieser unbescholtene Ruf kann als Zeichen gewertet werden, dass der Lebensmittelhändler in der Vergangenheit auf opportunistisches Verhalten verzichtet hat und somit vertrauenswürdig ist.²³⁷ Die wahrgenommene Integrität sollte über das Reputationsvertrauen einen Einfluss auf das Kundenvertrauen haben.²³⁸ Insofern kann der folgende Wirkungszusammenhang vermutet werden:

H_{A7}: *Je integrierter der Kunde den Händler einschätzt, desto höher ist sein Vertrauen in die Lebensmittelhandelsunternehmung.*

Ein ähnlicher Aspekt wird im Rahmen der achten Hypothese untersucht. Diese widmet sich dem Zusammenhang zwischen der **Loyalität** des Händlers und dem Vertrauen in denselben.²³⁹ Loyalität wird dabei verstanden als Redlichkeit und Treue einer Person. Beides kann einen Hinweis darauf geben, dass der Lebensmittelhändler im Zweifel freiwillig auf seinen eigenen Vorteil zum Wohle des Kunden verzichten wird. In dieser Verzichtsbereitschaft besteht auch der zentrale

²³⁶ Vgl. für viele: V. DER OELSCHNITZ (2000), S. 8; KÖHNKEN (1990) sowie BONUS/RONTE (2000), S. 15.

²³⁷ Vgl. hierzu EICKHOFF (1996), S. 152.

²³⁸ Vgl. SONNENBERG (1994), S. 15.

²³⁹ Vgl. hierzu auch FOMBRUN (1996), S. 112: „Odds are we'll be well treated by people we trust. They'll stand up for us if we're under attack and defend our interests if we're not present.“

Unterschied zum Merkmal der Diskretion: Diskret kann der Händler auch sein, ohne dass ihm daraus ein Schaden entsteht. Ist er hingegen loyal, ist er auch bereit, sich selbst zu schädigen und für die Vertrauensbeziehung Opfer zu bringen. Loyalität sollte daher einen positiven Einfluss auf das Kundenvertrauen haben. Dieser positive Zusammenhang wird wie folgt im Rahmen des Analogiemodells berücksichtigt.

H_{A8}: *Je loyaler der Kunde den Händler einschätzt, desto höher ist sein Vertrauen in die Lebensmittelhandelsunternehmung.*

In der psychologischen und ökonomischen Literatur wird immer wieder aufgezeigt und häufiger noch postuliert, dass für die Vertrauensbildung die **Ehrlichkeit** des Vertrauensnehmers bedeutsam ist.²⁴⁰ Daneben finden sich zahlreiche Hinweise darauf, dass ein offenes Verhalten vertrauensfördernd wirken kann.²⁴¹ Theoretisch müsste die **Offenheit** des Händlers deswegen einen positiven Einfluss auf das Vertrauen des Kunden haben, weil sie ein Signal für die grundsätzliche Bereitschaft des Händlers darstellt, interne Informationen weiterzugeben. Dies ist aber nur dann sinnvoll, wenn er keine opportunistischen Interessen verfolgt. Verslossenheit hingegen könnte dazu führen, dass der Kunde misstrauisch ist und annehmen könnte, dass der Händler etwas vor ihm verheimlicht. Offenheit wird als Indikator dafür gewertet, dass der Händler kein opportunistisches Verhalten an den Tag legen wird.²⁴²

H_{A9}: *Je höher der Kunde die Offenheit des Händlers für Kundenprobleme einschätzt, desto höher ist sein Vertrauen in die Lebensmittelhandelsunternehmung.*

²⁴⁰ Vgl. hierzu bspw. SWAN ET AL. (1989), S. 6, die bei der Messung von Vertrauen in Verkäufer von Industriegütern eine signifikante Korrelation nach Pearson zwischen der Ehrlichkeit („Honest“) und dem Vertrauen („Trust Overall“) von 0.80 finden. Ferner für die Ökonomie: BLIEMEL/EGGERT (2000), S. 209, MORGAN/HUNT (1994), S. 23, VERBECKE/WILLEM/VAN DER LINDEN (1996), S. 30, die eine Korrelation von 0.69 messen sowie GEYSKENS ET AL. (1996), S. 311: „Trust exits when a firm believes its partner is honest and benevolent“.

²⁴¹ Vgl. für viele MOHN (1997), S. 71 „Eine offene Unternehmenspolitik ist demnach eine unabdingbare Voraussetzung für eine vertrauensvolle Beziehung zwischen Anbieter und Konsument“.

²⁴² Zum Zusammenhang von Vertrauen und Offenheit vgl. auch MOHN (1997), S. 71.

Schließlich wird im Rahmen des Analogiemodells ein positiver Zusammenhang zwischen dem Vertrauen des Kunden und der **Aufgeschlossenheit** des Händlers vermutet. Diese Vermutung ist theoretisch deswegen naheliegend, weil die Aufgeschlossenheit des Händlers als Signal gedeutet werden kann, dass er an einer langfristigen Kundenbeziehung interessiert ist, die durch ein opportunistisches Verhalten zerstört werden würde. Der Unterschied zum Merkmal der Offenheit ist hier nur gering. Letztlich unterscheidet beide aber die Bereitschaft zur Verhaltensänderung. Während Offenheit lediglich darauf abstellt, ob der Kunden Gehör findet, beinhaltet der Faktor „Aufgeschlossenheit“ auch die Bereitschaft, die Kundenkritik als Anlass für eine Verhaltensänderung zu verstehen. Expressis verbis kann daher die folgende Hypothese formuliert werden:

H_{A10}: *Je aufgeschlossener der Händler dem Kunden erscheint, desto höher ist sein Vertrauen in die Lebensmittelhandelsunternehmung.*

Insgesamt wurden im Rahmen des Analogiemodells die folgenden Hypothesen untersucht (vgl. Tab. 5):

Hypothese	Aussage
Hypothese H _{A1}	<i>Je höher die vom Kunden empfundene Erreichbarkeit des Händlers, desto höher ist sein Vertrauen in die Lebensmittelhandelsunternehmung.</i>
Hypothese H _{A2}	<i>Je kompetenter der Kunde den Händler beurteilt, desto höher ist sein Vertrauen in die Lebensmittelhandelsunternehmung.</i>
Hypothese H _{A3}	<i>Je beständiger der Händler dem Kunden erscheint, desto höher ist sein Vertrauen in die Lebensmittelhandelsunternehmung.</i>
Hypothese H _{A4}	<i>Je diskreter der Händler dem Kunden erscheint, desto höher ist sein Vertrauen in die Lebensmittelhandelsunternehmung.</i>
Hypothese H _{A5}	<i>Je fairer der Händler dem Kunden erscheint, desto höher ist sein Vertrauen in die Lebensmittelhandelsunternehmung.</i>

Tab. 5: Hypothesengerüst des Analogiemodells

Hypothese	Aussage
Hypothese H _{A6}	<i>Je stärker der Kunde davon überzeugt ist, dass der Händler seine Versprechungen erfüllt, desto höher ist sein Vertrauen in die Lebensmittelhandelsunternehmung.</i>
Hypothese H _{A7}	<i>Je integrierter der Kunde den Händler einschätzt, desto höher ist sein Vertrauen in die Lebensmittelhandelsunternehmung.</i>
Hypothese H _{A8}	<i>Je loyaler der Kunde den Händler einschätzt, desto höher ist sein Vertrauen in die Lebensmittelhandelsunternehmung.</i>
Hypothese H _{A9}	<i>Je höher der Kunde die Offenheit des Händlers für Kundenprobleme einschätzt, desto höher ist sein Vertrauen in die Lebensmittelhandelsunternehmung.</i>
Hypothese H _{A10}	<i>Je aufgeschlossener der Händler dem Kunden erscheint, desto höher ist sein Vertrauen in die Lebensmittelhandelsunternehmung.</i>

Tab. 5 (Forts.): Hypothesengerüst des Analogiemodells

Quelle: Eigene Zusammenstellung

3.1.1.2. Synthesemodell

Eine in der Marktforschung immer häufiger angewandte Methode zur Erforschung eines neuen Sachverhaltes ist das Tiefeninterview bzw. die Exploration.²⁴³ Da bisher noch nicht ausreichend bekannt ist, welche konkreten Größen einen Einfluss auf das Konsumentenvertrauen haben, wurde ein Modell mit Hilfe der Exploration entwickelt.²⁴⁴ Dieses Synthesemodell basiert auf Ergebnissen explorativer Voruntersuchungen mit Hilfe von **Fokus-Gruppen**.²⁴⁵ Im Kern liegt dieser Vorgehensweise die Annahme zugrunde, dass Vertrauen in den Lebensmittelhandel

²⁴³ Vgl. hierzu HOMBURG/GIERING (1996), S. 12, die folgende weitere Instrumente benennen: Literaturauswertung, Experteninterviews, Inhaltsanalysen und Critical Incident Technique.

²⁴⁴ Eine ähnliche Vorgehensweise verwendet auch MOHN (1997), S. 65 im Rahmen seiner Untersuchung „Vertrauen in den Markt“. Mohn identifiziert dabei insgesamt 249 Eigenschaften, die eine vertrauensfördernde Wirkung auf die Beziehung zwischen Konsument und Hersteller ausüben. Die wichtigsten sind: „Produkteigenschaften“, „Kundenorientierung“, „Produktinformation“, „Tradition/Bekanntheit“, „Erfahrung/Beurteilung“, „Beratung“, „Preis“ und „Produktangebot“. Vgl. MOHN (1997), S. 70.

²⁴⁵ Eine ausführliche Darstellung der Fokus-Gruppen-Untersuchung findet sich bei AHLERT/KENNING/PETERMANN (2001).

aus der Verknüpfung nahezu unendlich vieler Attribute²⁴⁶ und Erfahrungen entsteht, die sich grob bestimmten Faktoren zuordnen lassen.²⁴⁷

- | | |
|--------------------|--|
| 1. Schritt | Begrüßung der Teilnehmer |
| 2. Schritt | Ausfüllen eines Fragebogens (Inhalt: Whrightsmann-Stack-Skala, s. Anhang 2) |
| 3. Schritt | Kartenfrage: „Wovon hängt es ab, ob ich einem Lebensmittelhändler vertraue?“ |
| 4. Schritt | Sammlung der Karten |
| 5. Schritt | Zuordnung der Karten durch die Teilnehmer |
| 6. Schritt | Kategorisierung der Karten durch die Teilnehmer |
| 7. Schritt | Frage: „Wo legen Sie die Schwerpunkte beim Vertrauen in einen Lebensmittelhändler?“
Teilnehmer erhalten Punkte, die sie auf die verschiedenen Kategorien verteilen müssen |
| 8. Schritt | Frage: „Was hat mein Vertrauen in den Lebensmittelhändler erschüttert?“ |
| 9. Schritt | Frage: „Was hat mein Vertrauen in den Lebensmittelhändler gefestigt?“ |
| 10. Schritt | Frage: „Was sind für mich K.o.-Kriterien des Vertrauens?“ |
| 11. Schritt | Verabschiedung |

Abb. 15: Vorgehensweise im Rahmen der Fokus-Gruppengespräche
Quelle: Eigene Zusammenstellung

²⁴⁶ Vgl. BRAUER (1997), S. 151: „Bei der Planung und Führung von Betriebsformenmarken steht man dabei vor dem Problem, dass es durch die Komplexität der Handelsleistung (vor allem bei hohem Service- und Beratungsanteil) schwer ist, eine gleichbleibende Qualität aus Kundensicht zu erreichen und zu gewährleisten.“ Ferner: JARY/SCHNEIDER/WILEMANN (1999), S. 51, die darauf hinweisen, dass z.B. die Firma Tesco 17.000 Produktlinien, 435 Filialen und 120.000 Kassierer, Thekenpersonal und Regalauffüller hat, direkt und täglich mit dem Kunden interagieren. „Einfaches Multiplizieren dieser Zahl ergibt Millionen von Markenattributen, da die Kundenerfahrungen der Tesco-Marke eine Kombination der Produkte ist die sie dort kaufen (Sortiment/Preise/Qualität etc.), der Einkaufsumgebung und des Services“, S. 51.

²⁴⁷ Vgl. hierzu AHLERT/KENNING/SCHNEIDER (2000), S. 106.

Im Rahmen dieser moderierten Fokus-Gruppengespräche wurde die in der vorstehenden Übersicht dargestellte Vorgehensweise zur Identifikation der Faktoren gewählt. Insgesamt wurden sieben Fokus-Gruppen durchgeführt, um die Vertrauensdeterminanten zu erheben.²⁴⁸ Aus den Fokus-Gruppengesprächen konnten insgesamt zehn Faktoren extrahiert werden, die für die Vertrauensbildung der Konsumenten bedeutsam sein können. Diese sind in der nachfolgenden Abb. 16 - die gleichzeitig auch das Synthesemodell darstellt - zusammengestellt.

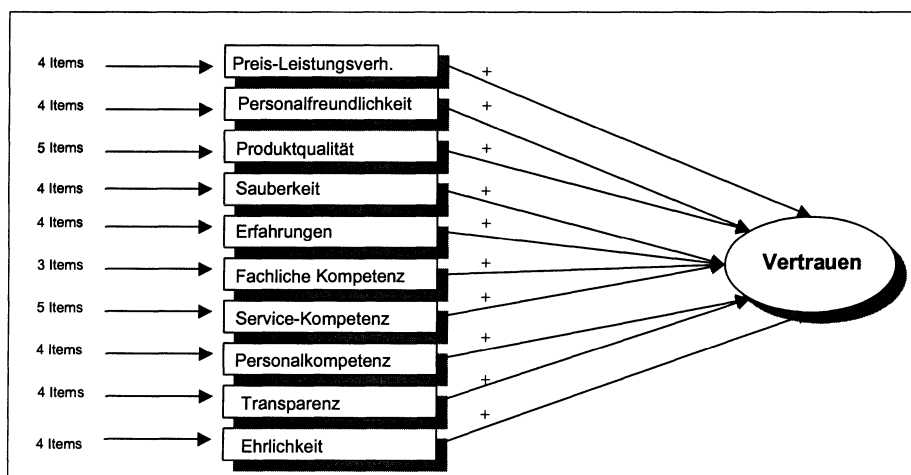


Abb. 16: Struktur des Synthesemodells
Quelle: Eigene Darstellung

Zugleich ergaben sich zehn Tendenzhypothesen, die im Rahmen der empirischen Erhebung geprüft, zunächst aber theoretisch fundiert werden sollen.

Ein erster zu vermutender Einflussfaktor auf das Kundenvertrauen ist das **wahrgenommene Preis-Leistungsverhältnis**²⁴⁹, da das Kundenvertrauen von den

²⁴⁸ Diese Vorgehensweise orientiert sich an den Empfehlungen von HOMBURG/GIERING (1998), S. 128.

²⁴⁹ An dieser Stelle hätte auch der Begriff des Preisimages verwendet werden können, da dieser noch deutlicher hervorhebt, dass es sich nicht um eine objektive Größe handelt, sondern „um die käuferindividuelle Beurteilung des Preisniveaus eines Handelsbetriebs“ GRÖPPEL-KLEIN (2000), S. 83. Da im Rahmen der empirischen Erhebung aber der gängigere Terminus Preis-Leistungsverhältnis verwendet wird, soll dieser Begriff auch bei der theoriegestützten Herleitung der Hypothesen genutzt werden.

Erfahrungen des Kunden abhängt und die Kunden im Lebensmittelhandel ein gutes Preis-Leistungsverhältnis als wichtig empfinden und erwarten.^{250, 251} Und noch ein anderer indirekter Wirkungszusammenhang deutet darauf hin, dass das wahrgenommene Preis-Leistungsverhältnis einen Einfluss auf das Vertrauen des Kunden haben könnte: Vom Vertrauensnehmer wird nämlich ein Verzicht auf opportunistisches bisweilen sogar altruistisches Verhalten erwartet.²⁵² Opportunismus läge dann vor, wenn der Händler dem Kunden regelmäßig die Zahlung überhöhter Preise abverlangen würde. Ein faires Preis-Leistungsverhältnis signalisiert damit einen Verzicht auf Opportunismus. Schließlich kann ein Zusammenhang zwischen dem Preis-Leistungsverhältnis und dem Vertrauen des Kunden vermutet werden, weil der Konsument die Leistungsfähigkeit einer Handelsunternehmung im preissensiblen Lebensmitteleinzelhandel mit diesem Merkmal beurteilt.²⁵³ Insofern kann die für die Vertrauensbildung wichtige wahrgenommene Kompetenz durch ein günstiges Preis-Leistungsverhältnis positiv beeinflusst werden. Die erste Hypothese lautet daher wie folgt:

²⁵⁰ Vgl. hierzu MEFFERT (2000), S. 494, der zeigt, dass für insgesamt 80,8% der Verbraucher bei der Entscheidung über die Geschäftsstätte „wichtig“ oder „sehr wichtig“ ist. Auch BRAUER (1997), S. 119 weist auf die hohe Bedeutung eines vom Konsumenten als fair empfundenen Preises bei der Beurteilung der Qualität der Einkaufsstättenqualität hin und stellt im Zusammenhang mit dem Konzept der Dauerniedrigpreisstrategie Folgendes fest: „Hierbei wird davon ausgegangen, dass durch Einsparung von Aktionskosten insgesamt günstigere Preise angeboten werden können. Dadurch soll ein besseres Preisimage und ein größeres Vertrauen auf Kundenseite erreicht werden, indem die Kunden nicht täglich auf Sonderangebote achten müssen.“ An dieser Stelle wird noch einmal deutlich, dass die Konsumenten, so sie denn Vertrauen zu einem Lebensmittelhändler fassen, ihre Screeningaktivitäten, hier z.B. das tägliche Lesen von Prospekten, reduzieren können. Weitere Hinweise auf diesen Zusammenhang finden sich bei MÜLLER/RIESENBECK (1991), S. 70 und 71.

²⁵¹ In der Literatur zum Thema „Vertrauen“ findet man regelmäßig eine Verwischung der beiden Konstrukte „Vertrauen“ und „Erwartung“. So definieren PLÖTNER/JACOB (1996), S. 107 Vertrauen explizit als „Erwartung“. Dieser Vorgehensweise soll im Folgenden nicht gefolgt werden, da die Erfüllung von Erwartungen und die zugehörigen Operationalisierungsansätze im Rahmen der Kundenzufriedenheitsforschung hinreichend untersucht wurden. Vgl. für viele KORTE (1995), ARZENHEIMER/HIPPNER (2000), S. 224 sowie TÖPFER (2000), S. 475ff.

²⁵² Die Bedeutung altruistischer Verhaltensweisen für die Vertrauensbildung erklärt sich aus dem Zusammenhang, der zwischen dem Verantwortungsbewusstsein einer Unternehmung bzw. des Managements derselben und dem Reputationsvertrauen besteht. FOMBRUN (1996), S. 70 fasst diesen Zusammenhang zu einen „Responsibility Principle“ zusammen, das besagt, dass „the more responsible a company appears to a key constituents, the better regarded the company will be.“

²⁵³ Zum Zusammenhang zwischen Kompetenz und Vertrauen vgl. MEFFERT/BURMANN (1996), S. 24.

H_{s1}: *Je gerechter der Kunde das ihm angebotene Preis-Leistungsverhältnis empfindet, desto höher ist das Vertrauen in die Lebensmittelhandelsunternehmung.*

Die zweite Hypothese, die aus den Fokus-Gruppengesprächen extrahiert werden konnte, bezog sich auf die **Freundlichkeit** des Personals:

H_{s2}: *Je freundlicher das Personal dem Kunden erscheint, desto höher ist sein Vertrauen in die Lebensmittelhandelsunternehmung.*

Diese Hypothese kann theoretisch durch die Ergebnisse der interpersonellen Vertrauensforschung fundiert werden. Hier wird oft ein Zusammenhang zwischen der Freundlichkeit einer Person und dem Vertrauen in dieselbe gefunden.²⁵⁴ Dieser Zusammenhang scheint plausibel, weil die Freundlichkeit vom Vertrauensgeber als Signal dafür gewertet werden kann, dass der Vertrauensnehmer sich für die Probleme des anderen interessiert, dauerhafte Beziehungen begründen möchte und daher nicht eigennützig handeln wird.²⁵⁵ Zudem bestimmt die wahrgenommene Freundlichkeit des Personals im Lebensmittelhandel in hohem Maße auch die Kundenzufriedenheit.²⁵⁶ Von daher kann angenommen werden, dass zwischen der subjektiv wahrgenommenen Freundlichkeit des Personals und dem Vertrauen in einen Lebensmittelhändler ein positiver Zusammenhang besteht. Die dritte Hypothese lautet:

H_{s3}: *Je qualitativ hochwertiger die Artikel durch den Kunden beurteilt werden, desto höher ist sein Vertrauen in die Lebensmittelhandelsunternehmung.*

²⁵⁴ Vgl. bspw. GRÜNTAL (1984), S. 10.

²⁵⁵ Vgl. hierzu ALBACH (1991), S. 7: „Die Bereitschaft, dem Partner mit einem Vertrauensvorschuß zu begegnen steigt mit der erwarteten Dauer der Geschäftsbeziehung.“

²⁵⁶ Vgl. hierzu die Ausführungen von KRICK/WEHRLI (2000), S. 262. Dieser Zusammenhang lässt sich aber auch in anderen Handelsbranchen finden. So weisen z.B. BOTSCHEN ET AL. (1996), S. 169 mit Hilfe des TOME-Verfahrens nach, dass im Textileinzelhandel die Freundlichkeit des Verkaufspersonals für die Erwartungskomponenten einen hohen Stellenwert einnimmt.

Die Bedeutung der **Produktqualität** ergibt sich theoretisch aus der Erkenntnis, dass der Kunde neben dem guten Willen des Händlers ein Mindestmaß an Können oder Kompetenz erwartet.^{257, 258} Informationsökonomisch betrachtet stellt die Produktqualität daher ein wichtiges **Signal für die Sortimentskompetenz** des Lebensmittelhändlers dar. Eine hohe Produktqualität sollte daher einen positiven Einfluss auf das Vertrauen in den jeweiligen Lebensmittelhändler haben.²⁵⁹

Eine weitere Größe, die theoretisch das Konsumentenvertrauen determinieren müsste, ist die **Sauberkeit** des Ladens. Diese Vermutung ergibt sich zum einen daraus, dass im Handel allgemein die Sauberkeit der Einkaufsstätte einen Einfluss auf den Erfolg der Handelsunternehmung haben kann.²⁶⁰ Zum anderen findet man aber auch erste empirische Hinweise auf einen positiven Zusammenhang zwischen diesen beiden Größen im Rahmen der Dienstleistungsforschung.²⁶¹

H₅₄: *Je sauberer die Einkaufsstätte dem Kunden erscheint, desto höher ist sein Vertrauen in die Lebensmittelhandelsunternehmung.*

Im Lebensmitteleinzelhandel drückt sich die Kompetenz eines Händlers nicht nur durch die Qualität der angebotenen Produkte oder die Sauberkeit der Einkaufsstätte aus. Vielmehr sind verschiedene Kompetenzdimensionen denkbar, wie z.B. die

²⁵⁷ MEFFERT/BURMANN (1997), S. 57 weisen in diesem Zusammenhang explizit auf die Bedeutung von Kompetenz für das Vertrauen in eine Marke hin: „Die Identität verschafft Glaubwürdigkeit und stellt damit die notwendige Bedingung für die Entstehung von Vertrauen dar, wohingegen Kompetenz als hinreichende Bedingung der Vertrauensbildung angesehen werden kann.“ Weitere Hinweise auf einen positiven Zusammenhang zwischen dem Vertrauen und der wahrgenommenen Kompetenz finden sich bspw. bei BELZ/KOPP (1994), S.1586f. sowie RIEGER (1990), S. 245, MORGAN/HUNT (1994), S. 23 und SONNENBERG (1994), S. 15.

²⁵⁸ BACKHAUS/WEISS (1989), S. 111 formulieren im Zusammenhang mit Investitionsgütern als Vertrauensgüter: „Der Anbieter ist also auf Surrogate angewiesen – ein solches Surrogat ist die wahrgenommene Kompetenz“.

²⁵⁹ Ähnlich auch GARBARINO/JOHNSON (1999) S. 73: „In this study, trust is defined as customer confidence in the quality and reliability of the services offered by the organization“. Garbarino/Johnson fügen daher in ihre Untersuchung auch das Item „consistently high quality“ ein. Vgl. GARBARINO/JOHNSON (1999), S. 77.

²⁶⁰ Vgl. zum Beispiel die Untersuchung von PATT (1988).

²⁶¹ So findet bspw. HENNIG-THURAU (2000), S. 147, dass die Größen „Sauberkeit“ und „Hygiene“ 74% der Varianz zum Vertrauen erklären.

Dienstleistungs-²⁶², die **Beratungs-** und die **Fachkompetenz.**²⁶³ Aus diesen Dimensionen wurden die folgenden drei Hypothesen abgeleitet:

H₅5: *Je höher der Kunde die fachliche Kompetenz des Lebensmittelhändlers einschätzt, desto höher ist sein Vertrauen in die Lebensmittelhandelsunternehmung.*

H₅6: *Je besser der Kunde den ihm gebotenen Service beurteilt, desto höher ist sein Vertrauen in die Lebensmittelhandelsunternehmung.*

H₅7: *Je qualifizierter dem Kunden das Personal erscheint, desto höher ist sein Vertrauen in die Lebensmittelhandelsunternehmung.*

Kann die Kompetenz eines Händlers gerade zu Beginn einer Beziehung auch dann vermutet werden, wenn das Image des Händlers dementsprechend ausgebildet worden ist, so ist für die Vertrauensbildung zu einem späteren Zeitpunkt auch das Erfahrungsvertrauen von Bedeutung.²⁶⁴ Die **Erfahrungen** eines Kunden mit der Unternehmung müssten theoretisch ebenfalls einen signifikanten Einfluss auf das Kundenvertrauen haben. Vor diesem Hintergrund lässt sich die folgende Hypothese formulieren:

²⁶² Vgl. zum Zusammenhang zwischen den Serviceleistungen eines Händlers und der Zufriedenheit mit demselben: MÜLLER/RIESENBECK (1991), S. 70 und 71.

²⁶³ Vgl. hierzu AHLERT/KENNING/SCHNEIDER (2000), S. 107. Im Bereich der Investitionsgüter wird ebenfalls eine Differenzierung des Kompetenzbegriffs vorgenommen. So unterscheiden bspw. BACKHAUS/WEISS (1989) wie folgt: „(...)“, denn die aktuelle Kompetenz eines Anbieters setzt sich aus zwei Komponenten zusammen: Der Fachkompetenz, also dem Wissen um die Problemsituation und die sich daraus ergebende Problemlösungskompetenz, dem Wissen um die Problemlösungswege und -werkzeuge.“ SCHMITZ/KÖLZER (1996, S. 284) definieren den Begriff der Fachkompetenz wie folgt: „Die Fachkompetenz orientiert sich an der Herkunftsorientierung der Ware. Im Vordergrund steht also die Erklärung bestimmter Funktions- oder Konstruktionsprinzipien oder die Zusammensetzung oder Herkunft einzelner Bestandteile der Ware. Es geht weiterhin um Kenntnisse über den Umfang und die Struktur des Sortiments, die Preise einzelner Artikel, über Artikelvarianten und weitere Informationen.“

²⁶⁴ Gugelmann stellt in diesem Zusammenhang fest: „Vertrauen entwickelt sich aufgrund von Erfahrungen“. GUGELMANN (1986), S. 1040. Die zentrale Bedeutung von eigenen oder fremden Erfahrungen für die Vertrauensbildung ist ausführlich in Kapitel 2.5.3 dargelegt worden.

H_{s8}: *Je positiver die Erfahrungen des Kunden mit der Unternehmung beurteilt werden, desto höher ist sein Vertrauen in die Lebensmittelhandelsunternehmung.*

Schließlich sollten die **Transparenz** sowie die **Ehrlichkeit** des Lebensmittelhändlers einen Einfluss auf das Kundenvertrauen haben, da beide Größen als Signal verstanden werden können, dass der Händler nichts zu verbergen hat.²⁶⁵ Zur Prüfung der Gültigkeit dieses Zusammenhangs wurde die folgenden Hypothesen formuliert:

H_{s9}: *Je durchschaubarer dem Kunden die Vorgänge bei seinem Lebensmittelhändler erscheinen, desto höher ist sein Vertrauen in die Lebensmittelhandelsunternehmung.*

H_{s10}: *Je höher der Kunde die Ehrlichkeit seines Lebensmittelhändlers beurteilt, desto höher ist sein Vertrauen in die Lebensmittelhandelsunternehmung.*

Die hier hergeleiteten zehn Hypothesen wurden im Rahmen der bereits angesprochenen empirischen Erhebung durch jeweils 3-6 Indikatoren operationalisiert.²⁶⁶ Die nachfolgende Übersicht gibt einen Überblick über die Hypothesen, die im Rahmen des Synthesemodells geprüft wurden.²⁶⁷

²⁶⁵ GUGELMANN (1986, S. 1048) formuliert zwischen diesen Konstrukten den folgenden Zusammenhang: „Transparenz und eine offene Informationspolitik sind weitere Bausteine der Vertrauensbildung.“

²⁶⁶ Vgl. hierzu den Fragebogen im Anhang. Die Indikatoren wurden dabei zum Teil aus anderen Fragebögen entnommen oder aus den Statements der Fokusgruppen-Teilnehmer abgeleitet. Ausnahmslos wurden reflektive Indikatoren verwendet, da davon ausgegangen wird, dass diese durch die jeweiligen Faktoren verursacht werden. Vgl. hierzu auch HOMBURG/GIERING (1996), S. 6.

²⁶⁷ An dieser Stelle soll noch einmal darauf hingewiesen werden, dass aufgrund des Übergangscharakters, den das Synthesemodell hat, einige Hypothesen, die bereits im Rahmen des Analogiemodells formuliert worden sind, auch in dieses Modell integriert worden sind.

Hypothese	Aussage
Hypothese H _{S1}	<i>Je gerechter der Kunde das ihm angebotene Preis-Leistungsverhältnis empfindet, desto höher ist das Vertrauen in die Lebensmittelhandelsunternehmung.</i>
Hypothese H _{S2}	<i>Je freundlicher das Personal dem Kunden erscheint, desto höher ist sein Vertrauen in die Lebensmittelhandelsunternehmung.</i>
Hypothese H _{S3}	<i>Je qualitativ hochwertiger die Artikel durch den Kunden beurteilt werden, desto höher ist sein Vertrauen in die Lebensmittelhandelsunternehmung.</i>
Hypothese H _{S4}	<i>Je sauberer die Einkaufsstätte dem Kunden erscheint, desto höher ist sein Vertrauen in die Lebensmittelhandelsunternehmung.</i>
Hypothese H _{S5}	<i>Je höher der Kunde die fachliche Kompetenz des Lebensmittelhändlers einschätzt, desto höher ist sein Vertrauen in die Lebensmittelhandelsunternehmung.</i>
Hypothese H _{S6}	<i>Je besser der Kunde den ihm gebotenen Service beurteilt, desto höher ist sein Vertrauen in die Lebensmittelhandelsunternehmung.</i>
Hypothese H _{S7}	<i>Je qualifizierter dem Kunden das Personal erscheint, desto höher ist sein Vertrauen in die Lebensmittelhandelsunternehmung.</i>
Hypothese H _{S8}	<i>Je positiver die Erfahrungen des Kunden mit der jeweiligen Unternehmung beurteilt werden, desto höher ist sein Vertrauen in die Lebensmittelhandelsunternehmung.</i>
Hypothese H _{S9}	<i>Je durchschaubarer dem Kunden die Vorgänge bei seinem Lebensmittelhändler erscheinen, desto höher ist sein Vertrauen in die Lebensmittelhandelsunternehmung.</i>
Hypothese H _{S10}	<i>Je höher der Kunde die Ehrlichkeit seines Lebensmittelhändlers einschätzt, desto höher ist sein Vertrauen in die Lebensmittelhandelsunternehmung.</i>

Tab. 6: Hypothesensatz für das Synthesemodell

Quelle: Eigene Zusammenstellung

3.1.1.3. Transfermodell

Das Transfermodell basiert auf dem Grundgedanken, dass die Vertrauensbildung des Kunden nicht auf einer abstrakten Ebene erfolgt, sondern über spezifische Erfahrungen mit dem **Kundenkontaktpersonal**.²⁶⁸ Im Lebensmitteleinzelhandel ist das Kundenkontaktpersonal in personam regelmäßig die Gesamtheit der Verkäuferinnen und Verkäufer.²⁶⁹ Im Zentrum des Transfermodells steht damit die Annahme, dass das Vertrauen in einen Lebensmittelhandelsbetrieb durch Vertrauen in die Verkäufer erklärt werden kann.²⁷⁰

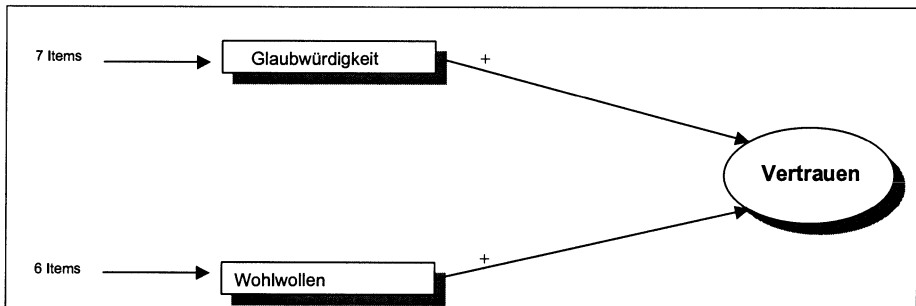


Abb. 17: Struktur des Transfermodells

Quelle: Eigene Darstellung

²⁶⁸ Vgl. hierzu auch GRUND (1998), S. 108: „Während sich Vertrauen gegenüber Unternehmen als unpersönliche Vertrauensform auf Systeme bzw. entindividualisierte Personengruppen bezieht, ist für die Etablierung von Kundenbeziehungen sowie von Kundenbindung auch das individuelle Vertrauen der Kunden gegenüber den einzelnen Mitarbeitern notwendig.“ Ferner auch: NEUBAUER (1997), S. 107 sowie Eickhoff (1996), S. 152: „Maßgeblich unterstützt wird der Marktauftritt (...) durch die Verkaufsmitarbeiter, deren Auftreten das Erscheinungsbild des Unternehmens am Absatzmarkt maßgeblich prägt. Ihre Beratungsdienste sind ein wesentlicher Bestandteil der den Kunden offerierten Leistung, und ihre persönliche, von „ihren Stammkunden“ anerkannte Integrität versetzt sie in die Lage, zu diesen ein Vertrauensverhältnis zu entwickeln und sie über einen langen Zeitraum hinweg betreuen und beraten zu dürfen.“

²⁶⁹ Im Folgenden soll vereinfachend jedoch nur vom „Verkäufer“ gesprochen werden.

²⁷⁰ Vgl. hierzu auch Scho (2000). Diese Idee folgt einem Grundgedanken von AHLERT (1994), S. 294: „Ein glaubwürdiges Marktauftrittskonzept, bei dem die persönliche Interaktion zwischen Personal und Kunden eine zentrale Rolle spielt, zeichnet sich dadurch aus, dass es von allen Mitarbeitern überzeugend 'gelebt' wird.“ Ähnlich auch GRUND (1998), S. 111: „Um auf dem Wege der wiederholten Bestätigung zu einer lerntheoretisch fundierten Generalisierung zu gelangen und damit die Vertrauenstransformation auf nicht oder schwer bewertbare Teilqualitäten erreichen zu können, ist es erforderlich, die Mitarbeiter-Kunden-Interaktion mit erster Priorität zu betrachten. Die für den Kunden beurteilbaren Elemente dieser Interaktionsbeziehung wirken als Signale, die den Vertrauensaufbau auch gegenüber jenen Leistungselementen unterstützen, die durch 'credence qualities' gekennzeichnet sind.“

Spezifisches Vertrauen in das Verkaufspersonal kann aus verschiedenen Quellen gespeist werden. Zentral sind dabei aber zwei Determinanten: Glaubwürdigkeit²⁷¹ und Wohlwollen.²⁷² Daraus ergeben sich die zwei zentralen Hypothesen, die im Zusammenhang mit dem Transfermodell getestet werden sollen:

H₁1: *Je höher die Glaubwürdigkeit des Verkaufspersonals, desto höher ist das Vertrauen in die Lebensmittelhandelsunternehmung.*

H₁2: *Je höher das wahrgenommene Wohlwollen des Verkaufspersonals, desto höher ist das Vertrauen in die Lebensmittelhandelsunternehmung.*

Theoretisch lassen sich die beiden Hypothesen wie folgt begründen: Die Beurteilung der **Glaubwürdigkeit** ist letztlich nichts anderes als der Versuch der Kunden, aufgrund ihrer Erfahrungen abzuschätzen, ob der Verkäufer verborgene, eigennützige Ziele verfolgt und sich opportunistisch verhalten wird. Glaubwürdigkeit wird daher oft mit dem „Halten von Versprechen“²⁷³ assoziiert.²⁷⁴ Ist die Glaubwürdigkeit gering, kann dies ein Signal dafür sein, dass der Verkäufer etwas zu

²⁷¹ Zur Bedeutung der Glaubwürdigkeit i. Zshg. mit der Vertrauens-thematik stellen BONUS/RONTE (2000), S. 15 Folgendes fest: „Wo lauernde Gefahren sinnlich nicht wahrzunehmen sind, wird das Umfeld nach Indikatoren abgesucht. Dabei kommt es oft entscheidend auf den Stil an. Stilfehler machen stutzig und sind für die Akteure deshalb gefährlich. Werden Argumente vorgebracht, deren Stichhaltigkeit man selbst nicht überprüfen kann, so wird Glaubwürdigkeit zum kritischen Faktor. Nur glaubwürdige Partner können auf Vertrauen hoffen. Angesichts des Wahrnehmungsdefizits werden Vertrauen, Glaubwürdigkeit und Stil - kulturelle Kategorien - zentral.“

²⁷² Aber auch auf der Ebene des Systemvertrauens findet man Hinweise auf einen Zusammenhang zwischen der Glaubwürdigkeit einer Unternehmung und dem Reputationsvertrauen, das dieser Unternehmung entgegengebracht wird. Vgl. hierzu bspw. FONBRUM (1996), S. 67. Dies zeigt sich z.B. in der Definition von DONEY/CANNON (1997), S. 36, die Vertrauen definieren als „the perceived credibility and benevolence of a target of trust“.

²⁷³ Der Unterschied zur gleichnamigen Determinante des Analogiemodells besteht darin, dass an dieser Stelle eine Eigenschaft des konkreten Verkaufspersonals beurteilt wird. Im Analogiemodell war das Bezugsobjekt hingegen das Abstraktum „Händler“.

²⁷⁴ Im Rahmen der empirischen Erhebung wurde demzufolge dieser Indikator in den Fragebogen aufgenommen. Vgl. hierzu auch BOTSCHEN ET AL. (1996), S. 165f., die zur Operationalisierung der Glaubwürdigkeit drei Indikatoren verwenden: „Stellt Beanstandungen nicht in Frage“, „Hält Terminversprechungen ein“ und „Auf Wunsch sofortige Bedienung“. Daneben wurden Indikatoren aus der Untersuchung von GARNESEN/HESS (1997), S. 444 verwendet.

verbergen hat, was einen möglichen Schaden für den Kunden nach sich ziehen könnte.

Hinter der Kategorie **Wohlwollen** verbirgt sich die Annahme des Kunden, dass, wenn der Verkäufer ihm gegenüber wohlwollend ist, er sich nicht opportunistisch verhalten wird und keinen Schaden für den Kunden herbeiführen möchte. Wohlwollen impliziert damit die Annahme, dass der Verkäufer nicht beabsichtigt, die riskante Vorleistung des Kunden zu missbrauchen. Beides - Glaubwürdigkeit und Wohlwollen - sind letztlich also Signale für den Kunden, dass der Verkäufer das Vertrauen nicht missbrauchen wird.

Hypothese	Aussage
Hypothese H _{T1}	<i>Je höher die Glaubwürdigkeit des Verkaufspersonals, desto höher ist das Vertrauen in die Lebensmittelhandelsunternehmung.</i>
Hypothese H _{T2}	<i>Je höher das wahrgenommene Wohlwollen des Verkaufspersonals, desto höher ist das Vertrauen in die Lebensmittelhandelsunternehmung.</i>

Tab. 7: Hypothesensatz des Transfermodells

Quelle: Eigene Zusammenstellung

3.1.2. Einbindung des Vertrauenskonstruktes in den Kontext der Loyalty-Forschung²⁷⁵

In der Literatur zum Thema „Operationalisierung von komplexen Konstrukten“ findet man regelmäßig die Forderung, die operationalisierten Konstrukte in einen übergeordneten theoretischen Rahmen einzubinden.²⁷⁶ Hinsichtlich des Vertrauenskonstruktes stellt sich an dieser Stelle die Frage, in welchen theoretischen Rahmen es eingebunden werden könnte. Zur Beantwortung dieser Frage ist es zweckmäßig, die verschiedenen Vertrauensarten als Ansatzpunkte zu sehen. Insbesondere das Erfahrungsvertrauen bietet hier eine gute Möglichkeit, Vertrauen auf einen gemeinsamen Nenner mit anderen Konstrukten zu bringen. Das

²⁷⁵ Zur Loyalty-Forschung vgl. AHLERT/KOLLENBACH/KORTE (1998), S. 91.

²⁷⁶ Vgl. für viele: KRAFFT (1999), S. 511ff. sowie HOMBURG/GIERING (1996), S. 7. Als Terminus für diese Einbindung wird bisweilen auch der Begriff der „nomologischen Validität“ verwendet (EBENDA, S. 7). Diese Maßzahl stellt aber letztlich nur dar, wie stark die Zusammenhänge des zu messenden Konstruktes mit anderen Konstrukten ist. Nicht berücksichtigt wird hingegen, wie bedeutsam die einzelnen Konstrukte für die Praxis sind.

Erfahrungstrauen bildet sich durch positive Erfahrungen des Kunden mit dem Händler, d. h., es entsteht durch die Bewertung bestimmter Ereignisse bzw. Erlebnisse. Die Möglichkeit der Bewertung ist aber nur dann gegeben, wenn ein Soll-Zustand mit einem Ist-Zustand verglichen wird und das Vergleichsergebnis dann bewertet wird. Damit ist das Erfahrungstrauen strukturell dem Konstrukt der Kundenzufriedenheit ähnlich.²⁷⁷ Es bietet sich daher an, Trauen in den Kontext der Zufriedenheits- oder Loyalty-Forschung einzubinden.²⁷⁸ Bevor im Weiteren diese Einbindung zunächst theoretisch vorgenommen wird, soll kurz gezeigt werden, welche Merkmale diese beiden Konstrukte unterscheiden. Würden sich nämlich keine Unterschiede zeigen lassen, wären beide Begriffe austauschbar.²⁷⁹

3.1.2.1. Abgrenzung der Konstrukte Trauen und Zufriedenheit

Eine detaillierte Untersuchung des Trauenskonstruktes ist aus ökonomischer Sicht nur dann sinnvoll, wenn Trauen einen Bezug zu ökonomischen Zielkategorien wie bspw. dem Unternehmensgewinn oder aber im vorökonomischen Bereich zur Kundenzufriedenheit aufweist. In der Literatur findet man diesbezüglich regelmäßig eine Anbindung an das Konstrukt der Kundenzufriedenheit.²⁸⁰ Insbesondere im Dienstleistungssektor lassen sich sehr hohe Korrelationen zwischen den beiden Konstrukten feststellen. Die Frage, ob im Rahmen der jeweiligen Untersuchungen tatsächlich unterschiedliche Konstrukte gemessen wurden, scheint daher gerechtfertigt zu sein.²⁸¹ Im Folgenden soll zunächst dargelegt

²⁷⁷ Diese Deckungsgleichheit wird auch daran deutlich, dass in beiden Kontexten der Begriff der „Confirmation“ als Beschreibung für eine Erwartungs-Erfahrungs-Kongruenz verwendet wird. Vgl. für die Zufriedenheitsforschung bspw. KORTE (1995), S. 32 sowie für die Trauensforschung: GRUND (1998), S. 109.

²⁷⁸ Vgl. zu der hier gewählten Vorgehensweise auch GARBARINO/JOHNSON (1999), S. 70 sowie AHLERT/KOLLENBACH/KORTE (1998), S. 91ff., die verschiedene Konstrukte der Loyalty-Forschung zeigen sowie auf S. 111 einen Überblick über den Zusammenhang von Konstrukten der Loyalty-Forschung und ökonomischen Kategorien geben.

²⁷⁹ Durch diese Vorüberlegung soll vermieden werden, dass im Rahmen der empirischen Erhebung die Diskriminanzvalidität zwischen den beiden Konstrukten gewährleistet bleibt.

²⁸⁰ Vgl. z.B. GARBARINO/JOHNSON (1999), S. 71; CROSBY/EVANS/COWLES (1990), S. 68ff. sowie HENNIG (1996), S. 142: „Das Konstrukt Beziehungsqualität umfasst dabei neben der Zufriedenheit der Kunden auch die Komponenten des gegenseitigen Trauens und des kundenseitigen (Beziehungs-)Commitment, die jeweils ebenfalls einen starken Einfluss auf die Kundenbindung ausüben.“

²⁸¹ Vgl. bspw. GARBARINO/JOHNSON (1999), S. 79., die für verschiedene Gruppen von Theaterbesuchern Korrelationen zwischen den Konstrukten „Overall satisfaction“ und „trust“ von 0.50, 0.81 und 0.83 finden.

werden, welche grundsätzlichen Merkmale den Vertrauensbegriff von demjenigen der Kundenzufriedenheit abgrenzen. Insgesamt sind es die folgenden Merkmale, die die Begriffe „Vertrauen“ und „Zufriedenheit“ voneinander abgrenzen:

1. Vertrauen wird immer dann benötigt, wenn unter **Unsicherheit** ein angestrebter Sollzustand erreicht werden soll. Daraus ergibt sich zum einen, dass Vertrauen immer Unsicherheit voraussetzt.²⁸² Zufriedenheit hingegen könnte auch in einer vollkommen sicheren Welt beobachtet werden.
2. Daneben setzt Vertrauen eine riskante Vorleistung²⁸³ des Kunden voraus, d.h. er ist **aktiv an dem Zustandekommen der Interaktion beteiligt**. Vertrauen setzt daher immer die aktive Beteiligung des Kunden voraus. Zufriedenheit entsteht aber auch dann, wenn der Kunde sich weitgehend passiv verhält.
3. Vertrauen ist **ex-ante** auf ein Ziel gerichtet. Anders bei der Zufriedenheit, die ex-post durch den Vergleich von Erwartung und Erfahrung entsteht. Vertrauen ist damit stets auf die Zukunft gerichtet.²⁸⁴ Zufriedenheit hingegen resultiert aus Vergangemem.
4. Zufriedenheit setzt stets das **eigene Erleben** voraus, d.h. nur derjenige, der die zu beurteilende Erfahrung selbst gemacht hat, kann Zufriedenheit empfinden. Die Erfahrungen Dritter mit dem Interaktionspartner haben keinen unmittelbaren Einfluss auf die Zufriedenheit mit dessen Leistungen. Eine dem Reputationsvertrauen äquivalente übertragbare „Reputationszufriedenheit“ ist nicht beobachtbar.

²⁸² Vgl. hierzu LUHMANN (1986), S. 27: „Vertrauen bleibt ein Wagnis.“ sowie GRÖNROOS (1994), S. 9: „If there is no vulnerability and uncertainty trust is unnecessary.“ Diesem Statement ist jedoch kritisch entgegenzuhalten, dass Vertrauen auch mit der wahrgenommenen Kompetenz des Vertrauensnehmers zusammenhängt. Vgl. hierzu bspw. BACKHAUS/WEISS (1989); S. 111: „Der Anbieter ist (...) auf Surrogate angewiesen. Ein solches Surrogat ist die wahrgenommene Kompetenz“. Dies wiederum kann bedeuten, dass einer Person, die zwar wohlwollend ist, dennoch nicht vertraut wird, da man ihr die Aufgabenerfüllung nicht zutraut. Insofern ist die von Grönroos gewählte Und-Verknüpfung nicht zwingend erforderlich.

²⁸³ Vgl. hierzu LUHMANN (1986), S. 23.

²⁸⁴ Vgl. LUHMANN (1986); S. 20: „Demgegenüber ist Vertrauen in die Zukunft gerichtet.“

5. Im Bereich der Zufriedenheitsforschung gibt es kein Pendant zum Begriff des **generalisierten Vertrauens**.²⁸⁵ Der einzig denkbare Begriff der „Anspruchslosigkeit“ findet allenfalls in der Operationalisierung der Erwartungskomponente Berücksichtigung. Eine immanente, permanente Zufriedenheit - etwa im Sinne einer „Selbstzufriedenheit“ - wird jedoch in den meisten Untersuchungen nicht berücksichtigt.
6. Zufriedenheit ist ein kurzzeitig andauernder Zustand; Vertrauen hingegen kann zeitstabil sein und sich im Zeitablauf immer stärker bis hin zum „blinden Vertrauen“ verfestigen. Eine Quelle für Vertrauen ist daher immer auch das Vertrauensniveau der vorherigen Transaktion. Diese **Reziprozität** lässt sich bei der Zufriedenheit, die sich oft auf die Beurteilung einer einzelnen Transaktion beschränkt, nicht beobachten.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Vertrauen und Zufriedenheit im Bereich des Erfahrungsvertrauens eine bestimmte Deckungsgleichheit aufweisen. Dennoch sind beide Konstrukte mit Hilfe der genannten Punkte theoretisch deutlich voneinander abzugrenzen.

3.1.2.2. Ableitung von Hypothesen zur theoretischen Einbindung des Vertrauenskonstruktes in die Loyalty-Forschung

Fügt man zwei Aspekte –zum einen die hohe Ähnlichkeit zwischen den Konstrukten „Erfahrungsvertrauen“ und „Kundenzufriedenheit“ und, zum anderen, die hohe Bedeutung des Erfahrungsvertrauens für das Vertrauen in einen Lebensmittelinzelhändler zusammen, so liegt es nahe, die folgende, erste Hypothese zu formulieren.²⁸⁶

H_{N1}: Je höher das Kundenvertrauen in den jeweiligen Lebensmittelinzelhändler, desto höher ist die Zufriedenheit des Kunden mit diesem Händler.

²⁸⁵ Beim generalisierten Vertrauen handelt es sich um die grundsätzliche Vertrauensbereitschaft eines Akteurs. Sie reflektiert den Erfolg, den die Aktion „Vertrauen schenken“ in der Vergangenheit des Akteurs erzielen konnte. Vgl. hierzu BOUNCKEN (2000), S. 6.

²⁸⁶ Vgl. BLIEMEL/EGGERT (2000); S. 206, die eine Regression von 0.91 zwischen Zufriedenheit und Vertrauen finden. GUGELMANN (1984), S. 1048 fasst für die Migros zusammen: „Die Basis zur Vertrauensbildung wird (...) immer über die Zufriedenheit des Kunden gelegt“.

Theoretisch kann dieser Wirkungszusammenhang wie folgt erklärt werden: Erfahrungsvertrauen entsteht durch die positiven Erfahrungen, die der Kunde mit dem Händler gemacht hat.²⁸⁷ Analog entsteht Zufriedenheit aus dem Abgleich der Kundenerwartung mit der Kundenerfahrung. Da beide Konstrukte an dieser Stelle und insbesondere dann, wenn nicht die Transaktions- sondern die Beziehungszufriedenheit²⁸⁸ zugrunde gelegt wird, weitgehend deckungsgleich sind, sollte es einen positiven Zusammenhang zwischen beiden Konstrukten geben. Vertrauen aber ist reziprok, d.h. das Vertrauen beeinflusst das aktuelle Vertrauen.

Fraglich ist indes noch die Wirkungsrichtung. Generell wird davon ausgegangen, dass die Kundenzufriedenheit zur Vertrauensbildung beiträgt. Der Mechanismus ist dann, dass aus einer positiven Erfahrung, also dem Gefühl der Zufriedenheit, Vertrauen entsteht. Dieser Mechanismus berücksichtigt jedoch nur das Erfahrungsvertrauen und rückt zudem die Transaktionszufriedenheit in den Vordergrund. Von höherer ökonomischer Relevanz ist hingegen die Beziehungszufriedenheit. Diese sollte vom Vertrauen abhängen, da Vertrauen eine **asymmetrische Attribution** impliziert.²⁸⁹ Demnach lasten vertrauensvolle Kunden, Vertrauensbrüche weniger dem entsprechenden Händler als vielmehr den widrigen situativen Umständen an. Gleichzeitig wird unerwartete Verlässlichkeit dem Händler zugeschrieben. Insofern wird theoretisch eine positive Aktion eines vertrauensvollen Händlers einen positiveren Effekt auf die Zufriedenheit haben als die gleiche Aktion eines weniger vertrauten Händlers. Vice versa werden negative Erlebnisse gegenüber vertrauensvollen Händlern verdrängt. Vertrauensvolle Händler sollten daher auch höhere Beziehungszufriedenheitswerte aufweisen.²⁹⁰

Kundenzufriedenheit ist indes kein originär ökonomisches Ziel, sondern soll sich letztlich in ökonomischen Zielkategorien niederschlagen. Zahlreiche Untersuchungen belegen diesbezüglich, dass ein Zusammenhang zwischen der Kundenzufriedenheit und dem Kaufverhalten besteht. Das Kaufverhalten kann hierbei unterschiedlich operationalisiert werden. In diesem Zusammenhang soll diese Größe als Kaufabsicht

²⁸⁷ GRUND (1998), S. 109 spricht in diesem Zusammenhang auch von „Confirmation“.

²⁸⁸ Vgl. hierzu MEFFERT/SCHWETJE (1998), S. 14f.

²⁸⁹ Vgl. hierzu auch Krystek/Zumbrock (1993), S. 10.

²⁹⁰ ZAND (1977), S. 66 weist auf einen ähnlichen Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit einer Gruppe mit ihren Leistungen und dem Vertrauen zwischen den Gruppenmitgliedern. Dabei kommt er zu dem Ergebnis, dass je höher das Vertrauen in der Gruppe ist, desto zufriedener ist die Gruppe mit ihren Ergebnissen.

verstanden werden, da Vertrauen primär in die Zukunft gerichtet ist und daher auf zukünftige Entscheidungen ausgerichtet werden soll. Um diesen Wirkungszusammenhang auch im Rahmen der vorliegenden Untersuchung zu testen, soll die zweite Hypothese wie folgt lauten:

H_{N2}: *Je höher die Kundenzufriedenheit mit dem Lebensmitteleinzelhändler, desto höher ist die Kaufabsicht des Kunden.*

Im Rahmen der sogenannten **Loyalty-Forschung**²⁹¹ wird die Ansicht vertreten, dass der Gewinn und das Wachstum einer Unternehmung primär durch die Kundenbindung²⁹² beeinflusst werden, und dass die Kundenbindung ein direktes Resultat der Kundenzufriedenheit sei.²⁹³ Die Monokausalität dieses Wirkungszusammenhangs wird in der neueren wirtschaftswissenschaftlichen Literatur in Frage gestellt.²⁹⁴ Im Rahmen dieser Arbeit soll der Zusammenhang zwischen der Kundenbindung und den Konstrukten „Zufriedenheit“ und „Vertrauen“ untersucht werden. Hierzu werden die beiden folgenden Hypothesen getestet:

H_{N3}: *Je höher die Kundenzufriedenheit, desto höher ist die Kundenbindung.*

H_{N4}: *Je höher das Kundenvertrauen, desto höher ist die Kundenbindung.*²⁹⁵

²⁹¹ Vgl. hierzu: HORSTMANN (1998), S. 90.

²⁹² Zum Begriff „Kundenbindung“ vgl. MÜLLER-HAGEDORN (1999), S. 195, der den Begriff wie folgt definiert: „Kundenbindung umfasst sämtliche Maßnahmen eines Unternehmens, die darauf abzielen, sowohl die laufenden Geschäftsbeziehungen zu Kunden auszubauen als auch die zukünftigen Verhaltensabsichten eines Kunden gegenüber einem Anbieter oder dessen Leistungen positiv zu gestalten, um so die Beziehung zu diesem Kunden für die Zukunft zu stabilisieren bzw. auszuweiten“. Zur Bedeutung dieses Konstruktes im Zusammenhang mit der Transaktion von Vertrauensgütern vgl. mit weiteren Nachweisen: WEIßENBERGER (1998), S. 614, AHLERT/KOLLENBACH/KORTE (1998), S. 110, GRUND (1998), S. 1ff.

²⁹³ Zur Bedeutung des Konstruktes Kundenbindung im Handel vgl. MÜLLER-HAGEDORN (1999), S. 193, der auch erste differenzierte Ansätze zur Operationalisierung dieses Konstruktes aufzeigt, die auch im Rahmen der vorliegenden Arbeit verwendet wurden.

²⁹⁴ Vgl. hierzu MÜLLER-HAGEDORN (1999), S. 191.

²⁹⁵ Diesen Zusammenhang untersucht auch WEIßENBERGER (1998); S. 614ff. Auch ESCH/LEVERMANN (1993), S. 80 unterstellen implizit die Gültigkeit dieser Hypothese, indem sie folgende Aussage treffen: „Die abnehmende Bindung und das sinkende Vertrauen der Konsumenten in solch wenig

(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

Theoretisch lässt sich die Hypothese H_{N4} dadurch erklären, dass Vertrauen eine Wechselbarriere darstellen kann. Hierfür sind zwei Gründe zu nennen. Zum einen ist der Wechsel mit zusätzlichen Kosten, z.B. im Bereich der Informationsbeschaffung, verbunden.²⁹⁶ Hier wirkt Vertrauen als faktische Bindung analog zu spezifischen Investitionen, bloß, dass diese sich nicht in einer Maschine materialisiert haben, sondern in eine Beziehung investiert worden sind. Zum anderen kann Vertrauen aber auch über die affektive Komponente eine emotionale Bindungskraft²⁹⁷ entfalten. Wichtig ist dabei, dass die Kundenbindung nicht etwa mit dem Indikator „Dauer der Kundenbeziehung“ operationalisiert werden sollte, da diese lediglich zeigen würde, wie das Verhalten in der Vergangenheit gewesen sein könnte. Vielmehr ist es auch hier wichtig, das Konstrukt Kundenbindung mit Hilfe von Indikatoren darzustellen, die in die Zukunft gerichtet sind, da Vertrauen auf zukünftiges Handeln wirkt.²⁹⁸

Zentral für die künftige ökonomische Relevanz des Vertrauenskonstruktes ist die Frage, welcher Zusammenhang zwischen dem Vertrauen und dem Kaufverhalten besteht. MEFFERT/SCHWETJE weisen im Zusammenhang mit der Operationalisierung des Konstruktes „Kundenzufriedenheit“ darauf hin, dass gerade die der Kundenzufriedenheit zugeschriebene hohe Kaufverhaltensrelevanz einen wichtigen Grund für die steigende Verbreitung von Zufriedenheitsmessungen darstellt.²⁹⁹ Daraus ergibt sich „als erstes Gütekriterium eines Messinstrumentariums der Kundenzufriedenheit, dass das gemessene Konstrukt eine größtmögliche Kaufrelevanz aufweisen und in enger Beziehung zu weiteren psychografischen Zielen (...) stehen sollte.“³⁰⁰ Analog soll die Güte des hier zu entwickelnden Instrumentariums des Kundenvertrauens einen engen Bezug zum Kaufverhalten aufweisen. Für den Zusammenhang zwischen dem Kundenvertrauen und der Kaufabsicht kann die folgende Tendenzaussage formuliert werden:

profilierte Handelsunternehmen muß unter den heutigen Wettbewerbsbedingungen negativ zu Buche schlagen.“

²⁹⁶ Vgl. hierzu auch SONNENBERG (1994); S.14: „Trust, after all, results in increased business, stronger customer loyalty, better employee morale, reduced turnover, and higher profit margins.“ Ferner: v. WEISZÄCKER (1999), S. 2.

²⁹⁷ Vgl. zum Aspekt der emotionalen Bindung an eine Handelsunternehmung: MÜLLER-HAGEDORN (1999), S. 203 und 204. Dort werden auch Ansatzpunkte für Kundenbindungsmaßnahmen genannt.

²⁹⁸ Vgl. Kap. 2.1.

²⁹⁹ Ähnlich auch KARHAUSEN (1999), S. 211 und MÜLLER-HAGEDORN (1999), S. 191.

³⁰⁰ MEFFERT/SCHWETJE (1998), S.4.

H_{N5}: *Je höher das Kundenvertrauen, desto höher ist die Kaufabsicht.*³⁰¹

Die Bedeutung des Konstruktes „Kundenzufriedenheit“ im Rahmen der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung resultiert letztlich aus der Erkenntnis, dass der Aufbau dauerhafter Kundenbeziehungen gegenüber einem auf die einzelne Transaktion fixierten Vorgehen ökonomisch vorteilhaft ist.³⁰² REICHELD/SASSER weisen beispielsweise nach, dass Kunden, die aufgrund einer hohen Zufriedenheit dauerhaft an das Unternehmen gebunden werden können (a) weniger Kosten verursachen und (b) höhere Umsätze tätigen als abwanderungswillige Kunden. Vor diesem Hintergrund erklären sie das Erreichen einer „Zero-Migration“ zum Unternehmensziel.³⁰³ Konkretisiert auf den Lebensmitteleinzelhandel müsste es einen positiven Zusammenhang zwischen der Kundenbindung und der Kaufabsicht geben, der in der folgenden Hypothese ausgedrückt werden soll:

H_{N6}: *Je höher die Kundenbindung, desto höher ist die Kaufabsicht des Kunden.*

Insgesamt ergibt sich daraus das folgende, zu untersuchende Strukturmodell (vgl. Abbildung 18).

³⁰¹ Vgl. hierzu KORTE (1995), S. 70ff.

³⁰² Für den Automobilmarkt weisen DONEY/CANNON (1997), S. 41 nach, dass das Vertrauen die Entscheidung bei einem bestimmten Zulieferer zu kaufen prädisponiert. Bei KARHAUSEN (1999), S. 211f. findet sich eine vertiefende, handelsbezogene Darstellung des Zusammenhangs zwischen der Kundenzufriedenheit und dem Erfolg einer Handelsunternehmung. Dabei kommt sie zu folgendem Ergebnis: „Eine Vielzahl von empirischen Untersuchungen zum Thema Kundenzufriedenheit/Kundenbindung sowie diverse Kundenzufriedenheitsbarometer, die jährlich veröffentlicht werden, beschäftigen sich mit dem oben dargestellten Zusammenhang. Nach deren Ergebnissen ist davon auszugehen, dass ein hohes Maß an Kundenzufriedenheit damit eine entsprechend ausgeprägte Kundenbindung tatsächlich zu einem höheren Unternehmenserfolg führt.“

³⁰³ Vgl. hierzu REICHELD/SASSER (1991), S. 1081ff.

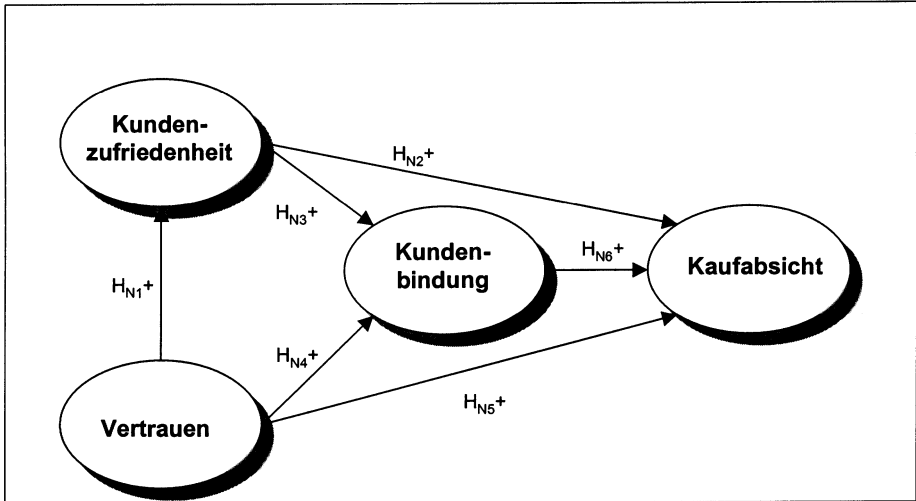


Abb. 18: Einbindung des Vertrauenskonstruktes in zentrale Konstrukte der Loyalty-Forschung
Quelle: Eigene Darstellung

3.2. Darstellung der Untersuchungsergebnisse

3.2.1. Design der empirischen Untersuchung

Im Rahmen der spezifischen Operationalisierung des Vertrauenskonstruktes stellen sich bei der empirischen Prüfung der formulierten Hypothesen zunächst die folgenden drei Fragen:

1. Welche Befragungsart soll verwendet werden? Dies ist die Frage nach der **Erhebungsmethode**.
2. Bei welchen konkreten Betriebstypen und Einkaufsstätten soll die Erhebung durchgeführt werden? Damit die Frage nach dem **Erhebungsort** angesprochen.
3. Und: Welche Stichprobenstruktur ist wünschenswert? Dies ist die Frage nach dem **Erhebungsobjekten**.

Im Folgenden sollen diese Fragen kurz beantwortet und so ein Überblick über das Design der empirischen Untersuchung gegeben werden.

3.2.1.1. Erhebungsmethode: Primärstatistische Erhebung des Vertrauens mit Hilfe der persönlichen Befragung

Hinsichtlich der Verfahren zur Datenerhebung wird grundsätzlich zwischen primär- und sekundärstatistischen Verfahren unterschieden. Während bei den sekundärstatistischen Verfahren auf schon vorhandene Daten zurückgegriffen werden kann, müssen bei einer primärstatistischen Untersuchung die Daten für den jeweiligen Untersuchungszweck erst noch erhoben werden. Da zum Thema „Vertrauen in den deutschen Lebensmitteleinzelhandel“ kaum Datenmaterial verfügbar ist, konnte im vorliegenden Fall nur der Weg der Primärforschung beschritten werden. Hierbei kam von den verschiedenen primärstatistischen Erhebungsarten Beobachtung, Befragung, Experiment und automatische Erfassung nur die **Befragung** in Betracht.³⁰⁴

Aus den nach der Art des verwendeten Kommunikationsmediums (persönlich, telefonisch, schriftlich und seit jüngster Zeit auch computergestützt) zu unterscheidenden Befragungsformen, wurde die **persönliche Befragung** gewählt, da diese eine gezielte Ansprache der Probanden ermöglicht. Dadurch können zufällig entstehende systematische Verzerrungen der Stichprobe vermieden werden.³⁰⁵

3.2.1.2. Erhebungsort: Auswahl und Skizzierung der untersuchten Handelsbetriebe

Hinsichtlich der Frage nach dem **Erhebungsort** sollte durch die Auswahl der jeweiligen Handelsbetriebe eine ganzheitliche Erfassung des Vertrauens gewährleistet bleiben. Dazu war es notwendig, solche Handelsbetriebe auszuwählen, bei denen sich das Kundenvertrauen aus den drei Arten des spezifischen Vertrauens zusammensetzt. Daraus ergaben sich die folgenden Anforderungen an den Erhebungsort:

³⁰⁴ Vgl. zu den Vor- und Nachteilen der genannten Methoden ausführlich: MEFFERT (2000), S. 154ff.

³⁰⁵ Vgl. hierzu auch HEISE (1995), S. 27. Da das Forschungsvorhaben von der Düsseldorfer Unternehmensberatung OC&C Strategy Consultancy unterstützt wurde, war es möglich, diese ansonsten aufgrund finanzieller Schwierigkeiten nicht zu verwendende Methode zu wählen. An dieser Stelle bedankt sich der Verfasser noch einmal bei den Herren Dres. Schneider und Schnetkamp (OC&C) sowie bei allen Studierenden, die durch ihre tatkräftige Unterstützung wesentlich zum Gelingen dieses Forschungsvorhabens beigetragen haben.

1. Um das **affektive Vertrauen** zu erfassen, hat die Erhebung an einem Ort zu erfolgen, an dem der Kunde die Atmosphäre der Handelsunternehmung wahrnehmen kann. Demzufolge bot sich eine Instore-Befragung an, bei der die Kunden innerhalb der Einkaufsstätten unmittelbar nach dem Kassiervorgang befragt wurden.
2. Um das **Reputationsvertrauen** zu berücksichtigen, sind Handelsbetriebe mit einem hohen Bekanntheitsgrad zu wählen. Der Bekanntheitsgrad des Handelsunternehmens sollte hoch genug sein, um eine überregionale Befragung zu ermöglichen. Regionale Händler, wie z.B. Norma, Ratio oder K+K schieden daher von vornherein aus der Untersuchungsmenge aus.
3. Schließlich sollte der Erhebungsort so gewählt werden, dass die Probanden spezifische Erfahrungen mit ihnen verbinden konnten. Dadurch wird die Berücksichtigung des **Erfahrungsvertrauens** gewährleistet. Zudem erleichtert dies die Personalisierung der Handelsunternehmung, wie sie im Rahmen des Analogiemodells gefordert wird.³⁰⁶ Auch dieser Aspekt sprach für die Instore-Befragung.

Konkret wurde das Vertrauen der Probanden in sechs Handelssystemen und insgesamt 14 Einkaufsstätten abgefragt. Dabei war ein Handelssystem dem Bereich „Verbrauchermarkt“³⁰⁷ und fünf dem „Supermarkt“³⁰⁸-Bereich zuzurechnen.

3.2.1.3. Erhebungsobjekt: Kennzeichnung der Stichprobe

Im Rahmen der Befragung wurden im Zeitraum Mai bis Juni 2000 insgesamt 756 Personen befragt. Dabei wurde zufällig einer der beiden im Anhang A dargestellten Fragebögen ausgewählt und dem Probanden vorgelesen. Von den Probanden waren 58,2% weiblich und 40,2% männlich.³⁰⁹

³⁰⁶ So wiesen z.B. im Pre-Test, in dem Automobilmarken verwendet worden waren, einige der Probanden darauf hin, dass die Beantwortung der Fragen zu den Items nicht möglich sei, da man mit der entsprechenden Marke – in diesem Fall „Ferrari“ - keine eigenen Erfahrungen gemacht hatte.

³⁰⁷ Von Verbrauchermärkten spricht man dann, wenn das Discountprinzip auf größere Warenkreise und damit auf eine Verkaufsfläche von über 1000 m² ausgedehnt wird. Vgl. hierzu auch: BARTH (1996), S. 97.

³⁰⁸ Vgl. hierzu BARTH (1996), S. 97.

³⁰⁹ Die fehlenden 1,6% machten keine Angaben.

Hinsichtlich der weiteren soziodemografischen Merkmale ist besonders die Höhe der **wöchentlichen Ausgaben für Lebensmittel** bei der jeweiligen Handelsunternehmung von Bedeutung. Diese gibt einen Überblick über den Stammkundenanteil in der Stichprobe. Der Stammkundenanteil ist wiederum bei der Analyse der Wechselwirkungen zwischen dem Vertrauenskonstrukt und der Kundenbindung von Interesse. In Anlehnung an MÜLLER-HAGEDORN ist davon auszugehen, dass Kunden, die einen wöchentlichen Einkaufsbetrag von mehr als 28 DM aufweisen, als Stammkunden betrachtet werden.³¹⁰ Diesen Wert übertreffen insgesamt 94,8% der Befragten. Damit kann unterstellt werden, dass nahezu ausschließlich Stammkunden befragt worden sind.³¹¹ Eine detaillierte Darstellung der Ausgabenstruktur zeigt Abbildung 19.

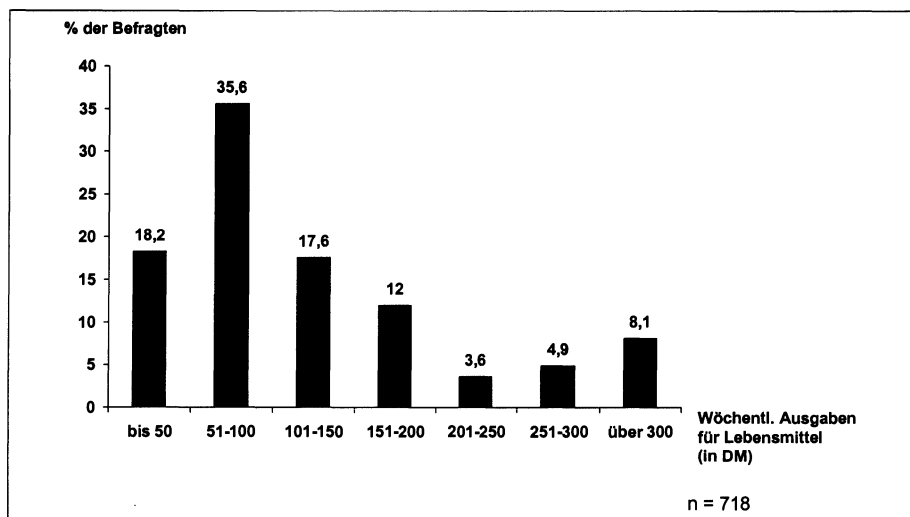


Abb. 19: Wöchentliche Ausgaben der in der Stichprobe vertretenen Probanden für Lebensmittel
Quelle: Eigene Darstellung

³¹⁰ MÜLLER-HAGEDORN (1999), S. 194 nennt in Bezugnahme auf die Vorstellungen der Handelspraxis als Grenzwert einen jährl. Mindest-Einkaufsbetrag eines Stammkunden im Bereich „Nahrungsmittel“ von 1486,- DM. Verteilt auf 52 Wochen entspricht dies einem wöchentlichen Einkaufsbetrag von 28,- DM.

³¹¹ Dieser hoher Stammkundenanteil ist typisch für Instore-Befragungen. Vgl. hierzu MEFFERT/SCHWETJE (1998), S. 18. Im Rahmen der Befragung ist der hohe Anteil jedoch unproblematisch, da bspw. bei der Operationalisierung der Kundenzufriedenheit die Beziehungszufriedenheit zugrunde gelegt wird.

Als weiteres Merkmal zur Kennzeichnung der Stichprobenstruktur soll hier das **Alter** der Probanden genannt werden. Dieses ist insofern vertrauensrelevant, da sich eine Person in Abhängigkeit vom Alter auf unterschiedlichen Stufen der Vertrauensentwicklung befinden kann. Je nachdem, auf welcher dieser Stufen sich die Person befindet, wird Vertrauen unterschiedlich determiniert. Bei Jugendlichen ist die Vertrauensentwicklung z. B. durch den festen Glauben an die Beständigkeit einer Freundschaft gekennzeichnet. Hier dürften daher Indikatoren bzw. Faktoren einen besonders hohen Erklärungsbeitrag leisten, die diesen Aspekt in den Vordergrund rücken. Im Hinblick auf die zugrunde liegende Fragestellung ist es daher für die Verallgemeinerungsfähigkeit der Ergebnisse wichtig, eine breit gestreute Altersstruktur vorweisen zu können. Dies ist in diesem Fall gegeben, wie die nachfolgende Abbildung 20 zeigt:

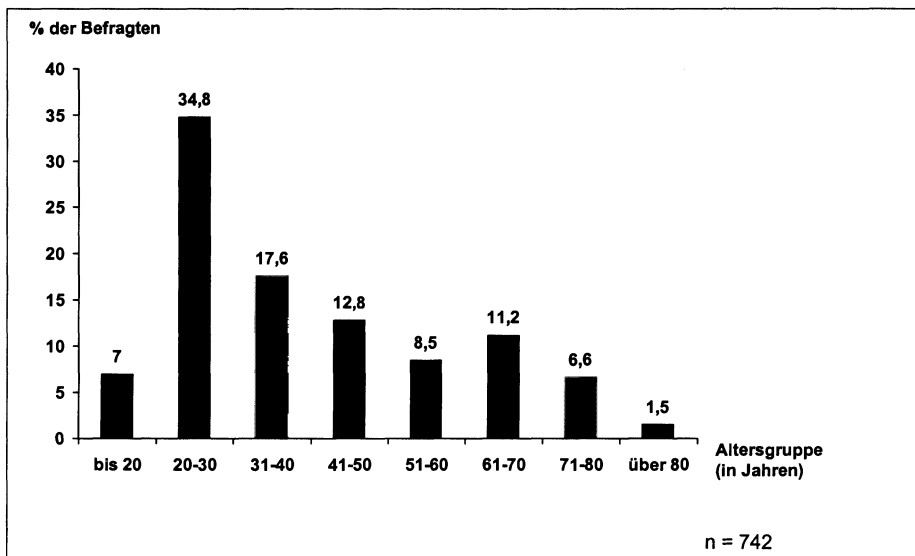


Abb. 20: Altersstruktur in der Stichprobe

Quelle: Eigene Darstellung

Schließlich war darauf zu achten, dass in der Stichprobe Personen vertreten sind, die sich jeweils den verschiedenen Vertrauensarten zuordnen ließen. Als Indikator dafür wurde die **Dauer der Beziehung** angenommen. Er zeigt, ob bereits Erfahrungsvertrauen gebildet werden konnte. Demzufolge war es wichtig, Personen in der Stichprobe zu haben, die über langjährige Erfahrungen mit der jeweiligen Handelsunternehmung verfügten. Daneben sollten aber auch Probanden

repräsentiert werden, die erst zu Beginn der Vertrauensbeziehung stehen und deren Vertrauensurteil überwiegend aus affektivem und Reputationsvertrauen besteht. Vorteilhaft wäre daher eine breite Streuung der Beziehungsdauer. Auch dies ist gewährleistet, wie die folgende Abbildung 21 zeigt.

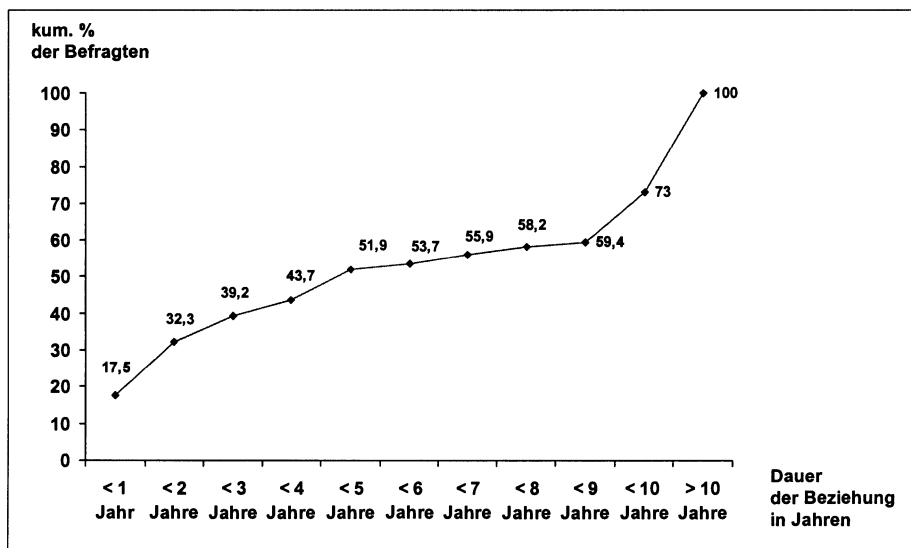


Abb. 21: Verteilung der Beziehungsdauern in der Stichprobe

Quelle: Eigene Darstellung

3.2.2. Deskriptive Untersuchungsergebnisse

In einem ersten Schritt wurden die Ergebnisse der Untersuchung deskriptiv ausgewertet. Als erstes wurde dabei untersucht, welche Vertrauenswerte die einzelnen Betriebstypen erzielen konnten. Da die verschiedenen Betriebsformen mit unterschiedlichen Personalintensitäten arbeiten, sollte untersucht werden, ob sich unterschiedliche Vertrauenswerte beobachten lassen. Wäre dies der Fall, so könnte dies ein erster Hinweis darauf sein, dass Vertrauen im Lebensmittelhandel als Personenvertrauen entsteht.

Den höchsten Vertrauenswert konnte ein Discountbetrieb erzielen. Da Discounter in der Regel nur sehr wenig Personal einsetzen, um die Personalkosten gering zu halten, scheint dies tendenziell ein Hinweis darauf zu sein, dass Vertrauen im Lebensmitteleinzelhandel unabhängig vom Personal gebildet wird. Hierbei ist aber zu

beachten, dass die beiden anderen Discounter eher geringe Vertrauenswerte verzeichnen. Der Discounter Y scheint daher einen Ausnahmefall darzustellen.

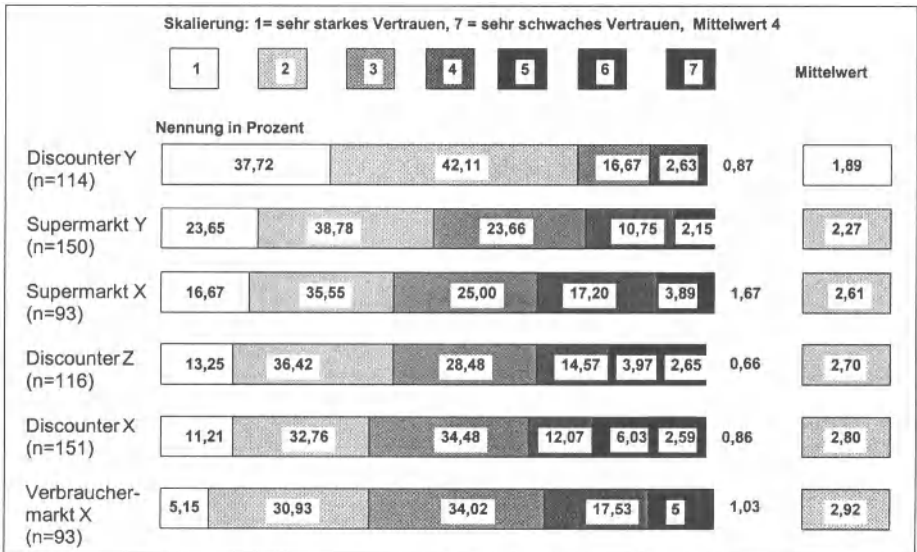


Abb. 22: Vertrauenswerte der untersuchten Betriebstypen

Quelle: Eigene Darstellung

Ebenfalls gute Werte konnten die Supermärkte verzeichnen. Akzeptiert man als Maßstab für den Personaleinsatz in der Einkaufsstätte den Anteil der Personalkosten an den Gesamtkosten des Betriebstyps, so können Supermärkte tendenziell als personalintensive Betriebsform gekennzeichnet werden, da die Personalkosten dieser Betriebsform durchschnittlich 8,5% der Gesamtkosten betragen.³¹² Insofern könnten die guten Vertrauenswerte dieser Betriebsform einen Hinweis darauf geben, dass Vertrauen in den Lebensmittelhandel über die Personen vor Ort gebildet wird und das Transfermodell gültig sein könnte. Gestützt wird diese erste Vermutung dadurch, dass die beiden anderen Betriebstypen, die Discounter und der Verbrauchermarkt mit einem Personalkostenanteil von 5,0% zwar

³¹² Vgl. MEFFERT (2000), S. 1194.

personalkostengünstiger arbeiten, dafür aber, abgesehen von der geschilderten Ausnahme, auch geringere Vertrauenswerte erreichen.³¹³

Neben den Vertrauensunterschieden interessierte als nächstes, ob die verschiedenen Betriebsformen unterschiedliche Stammkundenanteile aufweisen. Dies ist von Interesse, weil Vertrauen grundsätzlich die Wechselbereitschaft die Konsumenten verringern sollte. Tendenziell muss daher die Einkaufsstättentreue bei der Betriebsform am stärksten sein, die den höchsten Vertrauenswert erzielen kann. Daneben sollte aber auch beachtet werden, ob eine bestimmte Betriebsform generell einen bestimmten Vertrauentypen anzieht. Dazu wurde mit Hilfe der in Kap. 2.7.2.1 dargestellten Rotter-Skala die Gruppe der Probanden in zwei Klassen unterteilt: High- und Low-Truster.³¹⁴ Diese Unterteilung sollte zudem einen Hinweis darauf geben, ob hohe Vertrauenswerte ggfs. auch dadurch erklärt werden können, dass die Kundschaft einer bestimmten Betriebsform grundsätzlich leichter Vertrauen schenkt als die einer anderen. Tatsächlich konnte im Rahmen der empirischen Analyse herausgefunden werden, dass die personalintensiveren Supermärkte, neben der höheren Vertrauenswerten auch einen höheren Stammkundenanteil³¹⁵ für sich verzeichnen konnten als die Discounter. Hinsichtlich des Anteils der High-Truster konnten beide Betriebsformen in etwas gleiche Ergebnisse vorweisen. Keine Aussage ließ sich hingegen aus der beobachteten Werten der Verbrauchermärkte ableiten. Hier ließ sich parallel ein hoher Stammkundenanteil bei einem geringen Vertrauenswert beobachten. Dies kann damit erklärt werden, dass das Kundenvertrauen nur eine mögliche Determinante der Einkaufsstättentreue darstellt.³¹⁶ Da aber der Anteil der High-Truster bei dieser Betriebsform deutlich höher liegt, als bei den beiden anderen, kann der Vertrauenswert nicht ohne

³¹³ Zur Kostenstruktur dieser beiden Betriebsformen vgl. MEFFERT (2000), S. 1194.

³¹⁴ Mit Hilfe der ROTTER-Skala kann das generalisierte Vertrauen von Personen erfasst werden. Dazu werden dem Probanden insgesamt vierzig Fragen vorgelegt, von denen 15 sog. „Füllfragen“ darstellen. Die übrigen 25 Fragen werden zur Trennung in High- und Low-Truster verwendet. Für jede dieser Fragen erhält der Proband maximal 5 und minimal 1 Punkt(e). Die Grenze zwischen High- und Low-Truster verläuft bei 75 Punkten. Eine ausführliche Darstellung dieser Methode befindet sich im Anhang B.

³¹⁵ Das Kriterium zur Abgrenzung von Stammkunden lag dabei bei einem wöchentlichen Einkaufsbetrag von 28,-DM. Vgl. hierzu MÜLLER-HAGEDORN (1998), S. 194.

³¹⁶ Tatsächlich kann die hohe Einkaufsstättentreue der Verbrauchermärkte auch dadurch erklärt werden, dass diese oftmals über einen guten Standort bzw. gute Parkmöglichkeiten verfügen. Im Rahmen der Befragung gab daher auch ein Großteil diese beiden Merkmale als Grund dafür an, warum man bei dem jeweiligen Verbrauchermarkt einkauft.

weiteres verglichen werden. Die nachfolgende Abbildung 23 stellt die Ergebnisse grafisch dar.

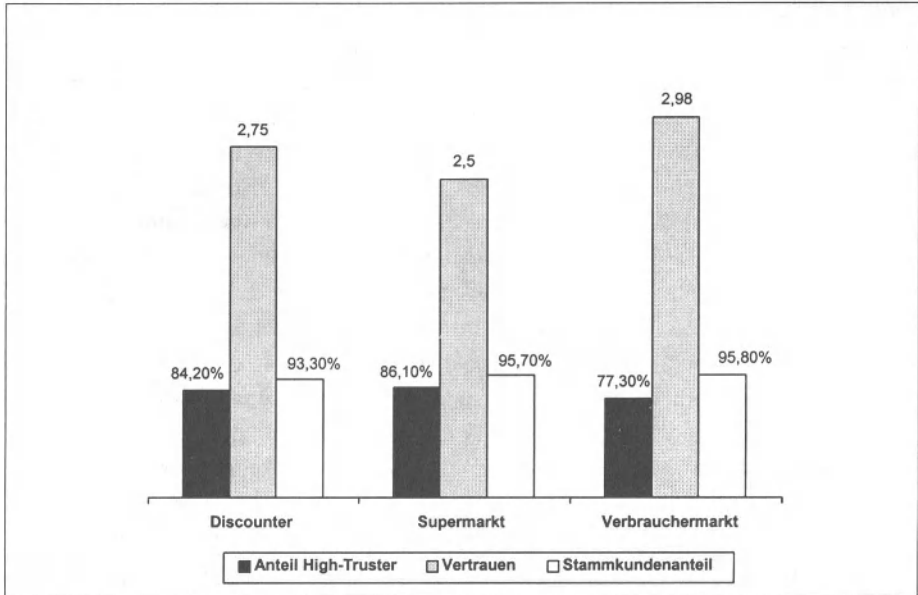


Abb. 23: Zusammenhang zwischen dem Vertrauen und dem Stammkundenanteil in den untersuchten Betriebsformen

Quelle: Eigene Darstellung

Insgesamt ergibt sich aus der deskriptiven Darstellung ein erster Hinweis darauf, dass es einen Zusammenhang zwischen der Faktor Personal und dem Kundenvertrauen geben könnte. Um diesen Hinweis jedoch weiter zu untersuchen, soll im folgenden die Kausalanalyse als ein Instrument der erklärenden Statistik eingesetzt werden.

3.2.3. Die Kausalanalyse als Verfahren zur Untersuchung kausaler Zusammenhänge

3.2.3.1. Modellspezifikationen und Schätzung der Parameter

Um die im vorhergehenden Kapitel entwickelten Modelle und Hypothesen einer Prüfung zuzuführen, wurde im Rahmen der vorliegenden Arbeit die Methode der

Kausalanalyse³¹⁷ verwendet.³¹⁸ Charakteristisch für die Kausalanalyse ist, dass der methodische Ansatz es erlaubt, explizit zwischen beobachteten und theoretischen Variablen zu trennen, statistisch Substanz- und Messfehleranteile zu separieren und vermutete kausale Beziehungsstrukturen auf der Ebene theoretischer Variablen zu testen. Die Prüfung von Hypothesen über Beziehungen zwischen **Konstrukten**³¹⁹ mit Hilfe der Kausalanalyse setzt die Spezifikation eines so genannten **Kausalmodells** voraus.³²⁰ Dieses Modell besteht aus drei Komponenten:³²¹

Den Kern bildet das **Strukturmodell**, das die Zusammenhänge zwischen den **latenten, nicht beobachtbaren Variablen**³²² verdeutlicht. Dieses Modell beruht auf der Strukturgleichungsanalyse und basiert damit auf einem regressionsanalytischen Ansatz. Nicht beobachtbare Größen werden im Rahmen der Kausalanalyse regelmäßig mit griechischen Buchstaben bezeichnet, wie in diesem Fall die in der Abbildung 24 dargestellte Variable η_1 für die latente endogene Variable. Diese hängt von den latenten exogenen Variablen ξ_1 und ξ_2 ab. Die Strukturkoeffizienten (γ -Variablen) zeigen die Richtung und Stärke des Einflusses an. Der Doppelpfeil zwischen den beiden latenten exogenen Variablen repräsentiert die nicht kausal interpretierbaren Interdependenzen zwischen diesen beiden Variablen. Zur Messung der latenten Variablen werden zwei **Messmodelle** entwickelt. Sie beschreiben nach dem Prinzip der konfirmatorischen Faktorenanalyse die Erfassung der latenten Variablen durch die messbaren Indikatoren (x- und y-Variable), die in lateinischer

³¹⁷ Synonym werden auch die Begriffe „Strukturgleichungsmethodologie“, „Kovarianzstrukturanalyse“, „Structural Equation Modeling“ und „Linear Structural Relations-Ansatz“ verwendet. Im anglo-amerikanischen Sprachraum wird die Methode mit dem Begriff „Causal Modeling“ und „Linear Structural Equation“ belegt. Vgl. hierzu HOMBURG/HILDEBRANDT (1998), S. 17.

³¹⁸ Zur Kausalanalyse vgl. grundlegend: HOMBURG/BAUMGARTNER (1995), S. 1ff., HOMBURG (1992), S. 499ff., HOMBURG/HILDEBRANDT (1998), S. 17ff.

³¹⁹ Zum Konstruktbegriff vgl. HOMBURG/GIERING (1996), S. 6 sowie BAGOZZI/FORNELL (1982), S. 24, die unter einem theoretischen Konstrukt „an abstract entity which represents the „true“, nonobservable state or nature of a phenomenon“. Auf einer ersten Ebene lassen sich einfaktorielle und mehrfaktorielle Konstrukte unterscheiden. Letztere können wiederum unterteilt werden in eindimensionale, bei denen die Faktoren einer Dimension zugeordnet werden können, und mehrdimensionale Konstrukte, bei denen die Faktoren unterschiedlichen Dimensionen angehören. Mehrdimensionale Konstrukte werden in der anglo-amerikanischen Literatur auch als „multidimensional“ bezeichnet. Vgl. als ein Beispiel: LAW/WONG (1999), S. 143.

³²⁰ Vgl. hierzu grundlegend: BAGOZZI (1980), S. 1ff.

³²¹ Vgl. hierzu auch BAUMGARTNER/HOMBURG (1996); S. 142.

³²² „Latente Variablen“ sind im Rahmen der Kausalanalyse diejenigen Variablen, die nicht direkt messbar sind. Vgl. hierzu HOMBURG/GIERING (1996), S. 6.

Schrift dargestellt werden. Dabei wird implizit unterstellt, dass diese Messung fehlerbehaftet ist. Die explizite Berücksichtigung der Messfehler im Modell erfolgt durch die δ - bzw. die ε -Variablen.³²³

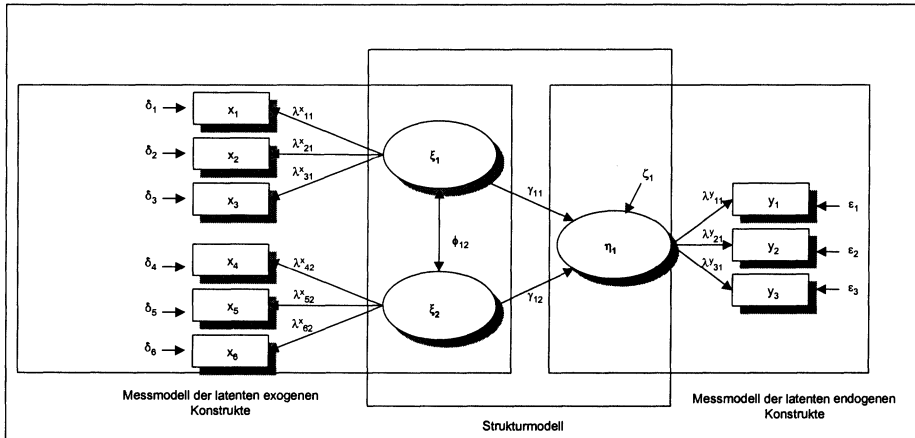


Abb. 24: Pfaddiagramm eines vollständigen Kausalmodells

Quelle: Eigene Zusammenstellung

An dieser Stelle unterscheidet sich die Kausalanalyse positiv von anderen statistischen Verfahren, wie bspw. der Regressionsanalyse, die fehlerfreie Messungen unterstellen.³²⁴ Die **konfirmatorische Faktorenanalyse** stellt das Messmodell der Kausalanalyse dar. Sie soll durch die folgende Gleichung

$$x = \Lambda \cdot \xi + \delta$$

ausgedrückt werden, wobei x den Vektor der Indikatorvariablen, Λ die Matrix der Faktorladungen, ξ den Vektor der latenten Faktoren und δ den Vektor für den

³²³ Zur Berücksichtigung dieser Messfehler in der Marketingforschung vgl. ausführlich: BAGOZZI/YI/NASSEN (1999), S. 393f. sowie ANDERSON/GERBING (1984), S. 155ff.

³²⁴ Vgl. hierzu HOMBURG (1992), S. 499.

Messfehler bei der Erfassung der Indikatoren symbolisieren.³²⁵ Grafisch ergibt sich das in der Abbildung 24 dargestellte **Pfaddiagramm**.³²⁶

3.2.3.2. Beurteilung und Modifikation von Kausalmodellen

Im Rahmen der sich an die Parameterschätzung anschließenden **Gütebeurteilung** des Modells steht eine Vielzahl von Kriterien zur Verfügung. In einem ersten Schritt ist es empfehlenswert, die **Gesamtanpassung des Modells** zu prüfen. Dem vorgelagert können Identifikationsprobleme, Fehlspezifikationen und Verletzungen von Verteilungsannahmen erste Indizien für eine etwaige Fehlspezifikationen im Modell liefern. Auch das Vorliegen sogenannter „Heywood Cases“, bei denen negative Varianzen oder Korrelation größer eins gemessen werden, kann zeigen, dass das Modell nicht hinreichend spezifiziert ist.³²⁷ Zur Beurteilung der Gesamtanpassung des Modells sind in erster Linie die folgenden Gütekriterien von Bedeutung:³²⁸

1. Chi-Quadrat-Test (χ^2 -Test)³²⁹
2. Goodness-of-fit-Index (GFI)³³⁰
3. Adjusted GFI (AGFI)
4. Root Mean Square Residual-Index (RMR)
5. Normal-Fit-Index (NFI)

Der χ^2 -Test bietet die Möglichkeit, das Modell inferenzstatistisch zu prüfen. Bei einem im Verhältnis zu der Zahl der Freiheitsgrade zu großen χ^2 -Wert ist das Modell abzulehnen. Der Grenzwert für die Verhältniszahl ist drei. Dabei wird von der Nullhypothese ausgegangen, dass das spezifizierte Modell richtig ist. **GFI** und **AGFI**

³²⁵ Vgl. hierzu HOMBURG/GIERING (1996), S. 9.

³²⁶ Vgl. hierzu auch BENZ (1990), der eine ähnliche Darstellungsform verwendet.

³²⁷ Vgl. hierzu auch HOMBURG/HILDEBRANDT (1998), S. 23.

³²⁸ Vgl. hierzu HOMBURG/GIERING (1996), S. 9f.

³²⁹ Vgl. hierzu ausführlich BLEYMÜLLER/GÜLICHER/GEHLERT (1992), S. 127ff. Eine kritische Würdigung dieser Größe findet sich bei BAUMGARTNER/HOMBURG (1996), S. 14, die insbesondere die geringe Robustheit des χ^2 -Tests bemängeln.

³³⁰ Vgl. BAUMGARTNER/HOMBURG (1996), S. 149, SHEVLIN/MILES (1998), S. 85ff. sowie BACKHAUS ET AL. (2000), S. 467.

sind zwei weitere deskriptive Anpassungsmaße, die die Diskrepanz zwischen den Matrizen S und Σ beurteilen. Der Wertebereich beider Maße erstreckt sich von Null bis Eins, wobei sie im Fall einer idealen Anpassung des Modells ($S=\Sigma$) den Wert eins annehmen.³³¹ Als Untergrenze wird für beide Maße ein Wert von 0,9 akzeptiert. Ein weiteres Anpassungsmaß ist der **Root Mean Square Residual-Index (RMR)**, welcher die durchschnittliche Varianz der Residuen bestimmt. Der RMR sollte einen Wert von 0,1 nicht überschreiten. Der Normal-Fit-Index (NFI) als weiteres, ergänzendes Gütemaß gibt die Verbesserung der Anpassungsgüte beim Übergang von einem vereinfachten Basismodell auf das zugrunde gelegte Modell an. Der Wert sollte nicht unter 0,9 liegen.³³²

Die Erfüllung dieser Mindeststandards signalisiert eine hohe Anpassungsgüte des spezifizierten Modells an die empirischen Daten. Von dem Fit des Gesamtmodells kann aber nicht auf die Güte der einzelnen Teilmodelle geschlossen werden. Diese werden daher gesondert beurteilt. Als Beurteilungskriterien werden dabei die Detailkriterien **Zuverlässigkeit (Reliabilität)** und **Gültigkeit (Validität)** verwendet.³³³

Die Indikatorreliabilität zeigt den Anteil an der Varianz einer manifesten Variable an, der durch die latente Variable erklärt wird.³³⁴ In Abhängigkeit vom Stichprobenumfang werden unterschiedliche Indikatorreliabilitäten als akzeptabel angesehen. Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, dass ein Indikator eine reliable Messung des zugehörigen Faktors darstellt, wenn ein wesentlicher Anteil ihrer Varianz durch die Assoziationen mit dem Faktor erklärt wird, d. h. der Einfluss der Messfehlervariablen gering ist. Bei Stichprobenumfängen von $100 \leq n \leq 400$ wird üblicherweise ein Mindestwert von 0,4 gefordert.

Bedeutsamer als die Zuverlässigkeit einzelner Indikatoren ist die **Konvergenzvalidität**, die sich auf das Ausmaß bezieht, mit dem eine latente Variable durch die Messung mehrerer Indikatoren erfasst wird.³³⁵ Sie gibt Auskunft über die interne Konsistenz der Messvorschrift.³³⁶ Die **Inhaltsvalidität** einer Messung ist immer dann gegeben, wenn das Messverfahren auch wirklich das misst,

³³¹ Vgl. hierzu auch SHEVLIN/MILES (1998), S. 85 sowie grundlegend: BOLLEN (1989).

³³² Vgl. HOMBURG/BAUMGARTNER (1998), S. 356.

³³³ Vgl. hierzu ausführlich: HILDEBRANDT (1984), S. 41ff.

³³⁴ Vgl. HOMBURG/GIERING (1996), S. 6.

³³⁵ Vgl. HOMBURG/GIERING (1996), S. 6.

³³⁶ Vgl. HOMBURG/GIERING (1996), S. 7.

was es messen soll. Die Prüfung auf Konvergenzvalidität kann anhand der Kriterien **Faktorreliabilität** und **durchschnittliche erfasste Varianz** erfolgen. Beide Maße geben die Menge der Informationen an, die gemeinsam von allen Indikatoren zur Erfassung des zugrunde liegenden Konstrukts in Relation zu den Messfehlereinflüssen zur Verfügung gestellt werden. Während die durchschnittlich erfasste Varianz lediglich die Varianzanteile innerhalb der Messkomposition berücksichtigt, bezieht die Faktorreliabilität zusätzlich die zur Messung der latenten Variablen verfügbare Kovarianz zwischen den Indikatorvariablen ein. Sie können Werte zwischen null und eins annehmen. In der Literatur werden bei der Faktorreliabilität Werte größer 0,6 und hinsichtlich der durchschnittlich erfassten Varianz Ausprägungen über 0,5 gefordert.

Für den Nachweis der **Diskriminanzvalidität** ist der Grad zu prüfen, zu dem sich ein Konstrukt von den anderen Konstrukten des Kausalmodells unterscheidet.³³⁷ In der Forschungspraxis gilt die Diskriminanzvalidität als nachgewiesen, wenn die Korrelationskoeffizienten der latenten Variablen kleiner eins sind. BACKHAUS ET AL. sehen bereits bei Korrelationskoeffizienten größer als 0,9 die Forderung nach Diskriminanzvalidität verletzt.³³⁸

Die Beurteilung der **nomologischen Validität** ist eng mit der Frage verbunden, in welchem Ausmaß die latenten endogenen Variablen durch die latenten exogenen Variablen erklärt werden.³³⁹ Nomologische Validität liegt dann vor, wenn sich das zugrunde liegende Hypothesensystem in hohem Maße empirisch bewährt. Als Prüfkriterien dienen, sofern nur eine latente endogene Variable spezifiziert wird, die so genannten **Determinationskoeffizienten** (Bestimmtheitsmaße). Sie beschreiben die Zusammenhänge zwischen den latenten endogenen Variablen und den auf sie einwirkenden latenten exogenen Variablen. Die Koeffizienten können Werte zwischen null und eins annehmen. Je mehr sie sich dem Wert eins nähern, desto höher ist die nomologische Validität des Modells einzuschätzen. Als Richtwerte werden allgemein Bestimmtheitsmaße von 0,5 oder aber 0,4 akzeptiert. Im Rahmen dieser Arbeit soll ein Wert von 0,5 akzeptiert werden.

³³⁷ Vgl. HOMBURG/GIERING (1996), S. 7.

³³⁸ Vgl. BACKHAUS ET AL. (2000), S. 465. Als eine weitere Prüfgröße wird oftmals das FORNELL/LARCKER-KRITERIUM vorgeschlagen. Vgl. z.B. HOMBURG/GIERING (1996), S. 11.

³³⁹ Vgl. HOMBURG/GIERING (1996), S. 7 sowie HILDEBRANDT (1984), S. 47.

Um über die vorläufige **Annahme oder Ablehnung von Hypothesen** entscheiden zu können,³⁴⁰ sind die jeweiligen **Strukturkoeffizienten** zu betrachten, deren Vorzeichen die Richtung und deren Höhe die Stärke des kausalen Zusammenhangs zwischen einer latenten exogenen und einer latenten endogenen Variablen angeben. Eine Hypothese ist abzulehnen, wenn das Vorzeichen des γ -Werts nicht dem prognostizierten Wirkungszusammenhang entspricht. Vice versa besteht eine Voraussetzung für die vorläufige Annahme einer Hypothese darin, dass das Vorzeichen des γ -Werts mit der erwarteten Wirkungsrichtung übereinstimmt. Hinsichtlich der Höhe des Strukturkoeffizienten wird davon ausgegangen, dass nur eine hohe Ausprägung ($\gamma > |0,2|$) nicht zur Falsifikation einer Hypothese führt. Eine Ausnahme hiervon wird gemacht, wenn ein γ -Parameter mit einem Absolutwert unter 0,2 bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von $\alpha < 0,1$ statistisch signifikant von null verschieden ist.³⁴¹ Die Signifikanz ist ein Indiz dafür, dass ein Strukturkoeffizient einen gewichtigen Beitrag zur Erklärung eines endogenen Konstrukts leistet. Erfüllt ein γ -Parameter die beschriebenen Voraussetzungen, kann die mit ihm verbundene Hypothese empirisch nicht abgelehnt werden und ist vorläufig bestätigt. Kausalbeziehungen zwischen endogenen latenten Variablen lassen sich anhand der β -Werte in analoger Weise prüfen. Die nachfolgende Tabelle 8 gibt abschließend noch einmal einen Überblick über die im Rahmen der Kausalanalyse verwendeten Prüfkriterien.

³⁴⁰ Vgl. zum Folgenden OLBRICH (1998), S. 276 und die angegebene Literatur.

³⁴¹ Die Signifikanz eines Parameters wird unter Berücksichtigung der Freiheitsgrade durch einen zweiseitigen t-Test ermittelt. Dazu ist als Testgröße der T-Wert des Parameters zu ermitteln, der sich aus der Division des geschätzten Parameterwerts durch den Standardfehler der Schätzung ergibt. Durch einen Vergleich der Testgröße mit den theoretischen t-Werten einer Normalverteilung lässt sich das Signifikanzniveau des Parameters bestimmen. Vgl. ALVES, (1996), S. 211; BACKHAUS./ERICHSON./PLINKE/WEIBER (2000), S. 471ff.; BURMANN (1995), S. 103. Die Ermittlung der empirischen T-Werte basiert auf der Prämisse normalverteilter Variablen. Wird diese Annahme verletzt, sind die Werte als näherungsweise Schätzlösungen zu verstehen. Bei moderaten Abweichungen von der Normalverteilungsprämisse – wie sie auch in dem hier verwendeten Datensatz festzustellen sind – kann von einer relativ präzisen Schätzung der T-Werte ausgegangen werden, so dass eine Signifikanzprüfung möglich ist. Vgl. BURMANN (1995), S. 103.

Bezeichnung	Anspruchsniveau
χ^2/df	≤ 3
GFI	$\geq 0,9$
AGFI	$\geq 0,9$
RMR	$\leq 0,1$
NFI	$\geq 0,9$
Determinationskoeffizient	$\geq 0,7$
Indikatorreabilität	$\geq 0,4$
Faktorreliabilität	$\geq 0,6$
Durchschnittlich erfasste Varianz	$\geq 0,5$
Kriterien zur Beurteilung der Diskriminanzvalidität	
χ^2 -Differenztest (5%-Niveau)	χ^2 -Differenz $\geq 3,841$
Korrelationskoeffizient	$\leq 1,0$ bzw. $\leq 0,9$
Fornell/Larcker-Kriterium ³⁴²	$DEV(\xi_i) > \text{quadr. Korrelationen } ((\xi_i, (\xi_{ij}))),$ für alle $i \neq j$.

Tab. 8: Kriterien zur Beurteilung eines Kausalmodells

(Quelle: in Anlehnung an HOMBURG/GIERING, 1996, S. 13 sowie ALVES, 1996, S. 212).

3.2.3.3. Überblick über die verwendete Statistiksoftware

Verfahren der Kausalanalyse gehören seit langem zum statistischen Repertoire der empirischen Sozialforschung.³⁴³ Bekannte, klassische Beispiele sind die Regressions- und die Pfadanalyse. Zur Berechnung der Kausalmodelle standen die Programme LISREL (Linear Structural Relationship) in der Version 8.3, EQS (Equation based Structural Program) in der Version 5.7b und AMOS (Analysis of Moment Structures) in der Version 4.0 zur Auswahl. LISREL gilt als wichtiger Katalysator für die Entstehung und Diffusion des kausalanalytischen Ansatzes. Dem vom JÖRESKOG entwickelten Programm kommt in der Marketingforschung bis heute die größte praktische Bedeutung zu. Die kausalanalytische Methode wird daher

³⁴² Vgl. hierzu FORNELL/LARCKER (1981), S. 39ff.

³⁴³ Vgl. z.B. FÖRSTER ET AL. (1984), S. 346.

häufig als LISREL-ANSATZ bezeichnet.³⁴⁴ Die überragende Bedeutung von LISREL ist auch darauf zurückzuführen, dass das Programm lange Zeit zusammen mit der sehr verbreiteten Statistiksoftware SPSS (Statistical Products and Service Solutions) vertrieben worden ist.³⁴⁵ **EQS** ist mit LISREL methodisch eng verwandt, aber in den Modellannahmen flexibler und insgesamt deutlich bedienungsfreundlicher als LISREL.³⁴⁶ Es war in der Vergangenheit die einzige praktisch bedeutsame Alternative zu LISREL.³⁴⁷

Erst in den letzten Jahren hat **AMOS** eine größere Beachtung und eine zunehmende Verbreitung gefunden, die sich durch die wesentlich höhere **Benutzerfreundlichkeit** im Vergleich zu EQS und speziell zu LISREL erklären lässt.³⁴⁸ Insbesondere die Möglichkeit, ohne eigene Programmierungen die kausale Struktur empirischer Datensätze zu prüfen ist von großem Vorteil, da die LISREL-Programmierung gerade bei komplexen Modellen extrem aufwendig ist. In der Einfachheit liegt somit ein wesentlicher Grund für die vor kurzem von der Firma SPSS INC. getroffene Entscheidung, AMOS anstelle von LISREL zu distribuieren. Bei AMOS kann die Spezifikation des Kausalmodells durch die Zeichnung eines entsprechenden Pfaddiagramms im Modul AMOS Graphics vorgenommen werden. Dort stehen zahlreiche Zeichenwerkzeuge und Routinen (Makros) zur Verfügung, mit deren Hilfe sich die Abbildung des Kausalmodells sehr leicht und ähnlich bequem wie in gängigen Grafikprogrammen erstellen und gegebenenfalls modifizieren lässt. Über Dialogfelder lassen sich weitere Einstellungen (z.B. Festlegung des Schätzverfahrens) vornehmen.³⁴⁹ Eine grafische Eingabe von Modellen ist bei den beiden anderen Programmen ebenfalls möglich, aber insbesondere bei LISREL weniger komfortabel. Ein weiterer Vorzug von AMOS ist in den strukturierten und umfangreichen Ausgaben in Form von Texten und Tabellen zu sehen, die problemlos in andere Programme (z.B. Microsoft Office) überführt bzw. mit diesen bearbeitet werden können.

³⁴⁴ Vgl. HOMBURG/BAUMGARTNER (1995), S. 1092 und S. 1098 sowie FÖRSTER ET AL. (1984), S. 347.

³⁴⁵ Vgl. BÜHL/ZÖFEL (2000), S. 333.

³⁴⁶ Vgl. SIEFKE (1998), S. 149.

³⁴⁷ Vgl. BÜHL/ZÖFEL (2000), S. 333; HOMBURG/BAUMGARTNER (1995), S. 1098.

³⁴⁸ Vgl. dazu und zum Folgenden BÜHL/ZÖFEL (2000), S. 333 und S. 362ff.; GRUND (1998), S. 217f.; KLINE (1998), S. 314ff.; MARUYAMA (1998), S. 283f.

³⁴⁹ Vgl. dazu auch ARBUCKLE/WOTHKE (1999), S. 13ff.

In Bezug auf ihre **Leistungsfähigkeit** bei der Berechnung von Kausalmodellen sind AMOS, LISREL und EQS ähnlich einzuschätzen. Neben umfassenden und weit gehend identischen Grundfunktionen bieten die Softwarelösungen dem Verwender jeweils programmspezifische Zusatzoptionen.³⁵⁰ Beispielsweise ist es in AMOS möglich, den Berechnungsalgorithmus so zu spezifizieren, dass er dem von LISREL bzw. EQS entspricht. Die von AMOS ermittelten Parameter stimmen dann mit den von LISREL bzw. EQS berechneten Werten überein.³⁵¹

Angesichts der Vorzüge wurden die Kausalmodelle grundsätzlich mit **AMOS** berechnet. Ein weiterer Grund für die Wahl des Programms ist die gute Schnittstelle zu dem Softwarepaket **SPPS für Windows Version 9**, mit dem alle weiteren statistischen Auswertungen vorgenommen wurden. Ein für die vorliegende Untersuchung bedeutsamer Nachteil von AMOS erforderte die ergänzende Verwendung von **EQS**. AMOS gibt bei der Benutzung des ULS-Verfahrens keine Standardfehler aus, so dass seine alleinige Verwendung keine Signifikanzprüfungen erlaubt hätte. EQS berechnet dagegen für ULS-Schätzwerte Standardfehler und ist zugleich komfortabler als LISREL.³⁵² Von einem ausschließlichen EQS-Einsatz wurde wiederum abgesehen, da sich beispielsweise die Validierung des Messinstrumentariums mit AMOS einfacher durchführen lässt.

3.2.4. Empirische Prüfung der Untersuchungshypothesen

3.2.4.1. Analogiemodell

Die empirische Gültigkeit des Analogiemodells wurde an insgesamt 401 Personen getestet.³⁵³ Nach Bereinigung um unvollständige Datensätze verblieben 226 Fragebögen in der Stichprobe, die dann als Grundlage für die folgenden Tests

³⁵⁰ Vgl. dazu auch KLINE (1998), S. 314ff.

³⁵¹ Vgl. ARBUCKLE/WOTHKE (1999), S. 303.

³⁵² Alle Kausalmodelle wurden zunächst in AMOS spezifiziert und anschließend in EQS repliziert, wobei die Parameterschätzungen beider Programme stets übereinstimmten. Die zur Signifikanzprüfung erforderlichen empirischen T-Werte ergaben sich entsprechend dem bereits geschilderten Vorgehen aus der Division des von AMOS bzw. EQS geschätzten Parameterwerts durch den von EQS ausgewiesenen Standardfehler.

³⁵³ Die Stichprobengröße wurde absichtlich nicht höher festgelegt, da durch eine zu große Stichprobe ergebnisverzerrende Einflüsse im Rahmen der statistischen Auswertung entstehen können. Vgl. bspw. zum Zusammenhang zwischen der Stichprobengröße und dem GFI: SHEVLIN/MILES (1998), S. 85ff. Als Untergrenze schlagen HOMBURG/HILDEBRANDT (1998) Stichproben von mindestens 100 vor.

verwendet wurden. Die latente exogene Variable, das Vertrauen, wurde dabei mit Hilfe von zwei Indikatoren gemessen: Dem affektiven und dem kognitiven Vertrauen.³⁵⁴ Die Abbildung 25 zeigt das sich aus dieser Befragung ergebende, nicht standardisierte Kausalmodell.

Hinsichtlich der Globalkriterien der Modellevaluation fällt auf, dass keines der genannten Kriterien erfüllt wird. Der GFI liegt deutlich unter dem geforderten Mindestwert von 0,9. Der AGFI erreicht diesen kritischen Wert ebenfalls nicht. Der kritische Wert für den RMR liegt bei 0,1. Auch diese Anforderung erfüllt das Analogiemodell nicht. Auch durch Modellmodifikationen, bei denen unter anderem die Kovarianzen zwischen den Faktoren stärker berücksichtigt wurden, verbesserten sich diese Wert kaum.³⁵⁵

Offensichtlich erfüllt das dargestellte Modell nicht die Anforderungen, die an die Gütemaße allgemein gestellt werden. Insofern muss vorläufig davon ausgegangen werden, dass die Vertrauensbildung im Lebensmittel-einzelhandel nicht analog zur interpersonellen Vertrauensbildung erfolgt.

³⁵⁴ Die Konzeption des Messmodells der exogenen latenten Variable orientiert sich an der Arbeit von SWAN ET AL (1998), S.1ff., die diese Indikatoren im Rahmen ihrer Untersuchung verwenden und zu reliablen Ergebnissen kommen. Kognitives Vertrauen wurde hier als Indikator für Reputations- und Erfahrungsvertrauen verwendet. Im Vorfeld der Untersuchungen wurden bei allen drei Modellen die jeweiligen Indikatoren bzw. Faktoren auf Reliabilität und Validität geprüft. Die dort gefundenen Ergebnisse waren auf einem zufriedenstellendem Niveau.

³⁵⁵ Auf eine ausführliche Darstellung der Modifikationen soll an dieser Stelle verzichtet werden, da diese keine Verbesserung der Modellgüte erbrachte.

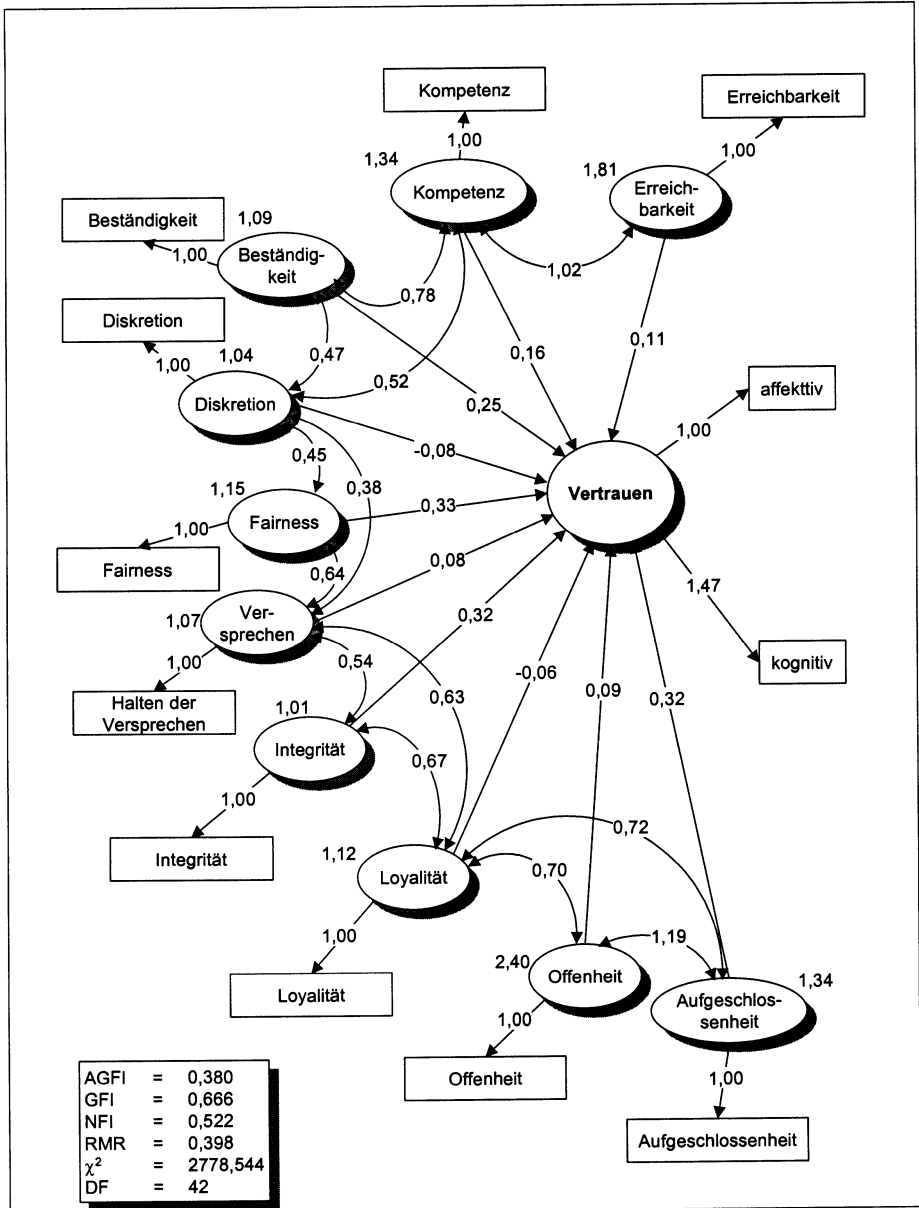


Abb. 25: Vollständiges Kausalmodell auf Basis des Analogie-Modells

Quelle: Eigene Darstellung

3.2.4.2. Synthesemodell

Zur empirischen Überprüfung der Hypothesen des Synthesemodells wurden insgesamt 355 Personen befragt. Nach Bereinigung um unvollständig Datensätze verblieben 112 Fragebögen in der Stichprobe, die dann als Grundlage für die folgenden Tests verwendet wurden.

Die folgende Abbildung 26 zeigt das vollständige, nicht standardisierte Kausalmodell, das aufbauend auf den Antworten der Probanden hergeleitet werden konnte.

Hinsichtlich der Globalkriterien der Modellevaluation muss festgestellt werden, dass auch das Synthesemodell keines der genannten Kriterien erfüllt. Der GFI liegt deutlich unter dem geforderten Mindestwert von 0,9. Der AGFI erreicht diesen kritischen Wert ebenfalls nicht. Der kritische Wert für den RMR liegt bei 0,1. Auch diese Anforderung erfüllt das Analogiemodell nicht. Auch durch mehrere Modellmodifikationen, bei denen unter anderen die Kovarianzen zwischen den Faktoren stärker berücksichtigt wurden, verbesserten sich diese Wert kaum.³⁵⁶

Die dem Synthesemodell zugrunde liegende Basishypothese, dass Vertrauen in den Lebensmittelhandel eine Kombination aus System- und Personenvertrauen darstellt, muss daher ebenfalls vorläufig abgelehnt werden.

³⁵⁶ Auf eine ausführliche Darstellung der Modifikationen soll an dieser Stelle verzichtet werden, da diese keinen Erkenntnisfortschritt bringen würde.

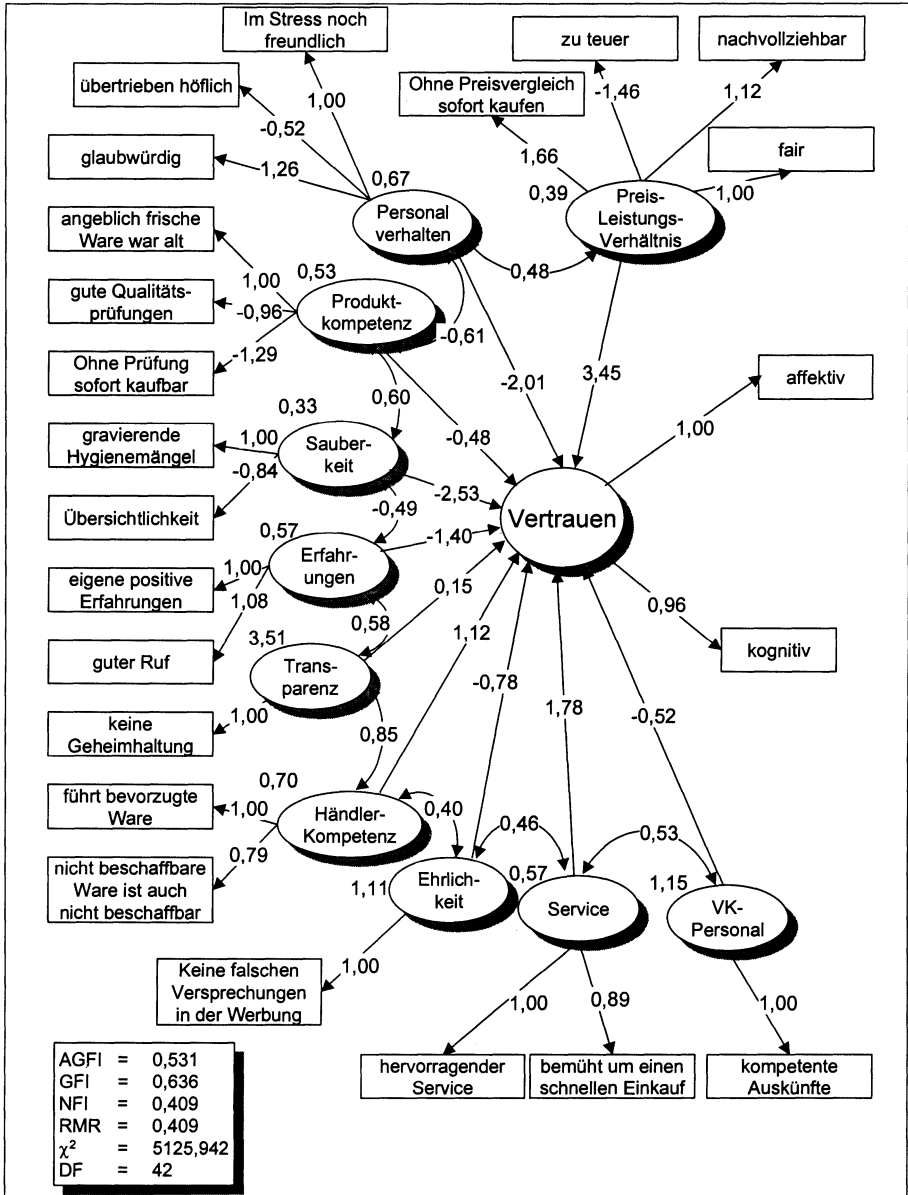


Abb. 26: Vollständiges Kausalmmodell auf Basis des Synthesemodells

Quelle: Eigene Darstellung

3.2.4.3. Transfermodell

Das Transfermodell wurde bei insgesamt 401 Kunden getestet. Nach Bereinigung um unvollständige Datensätze verblieben 206 Fragebögen in der Stichprobe, die dann als Grundlage für die folgenden Tests verwendet wurden. Hinsichtlich der zu testenden Basishypothese, dass das Vertrauen in eine Handelsunternehmung des Lebensmitteleinzelhandels durch die Glaubwürdigkeit und das Wohlwollen bestimmt wird, ergab sich das in der nachfolgenden Abbildung dargestellte folgende vollständige Kausalmodell (vgl. Abb. 27):

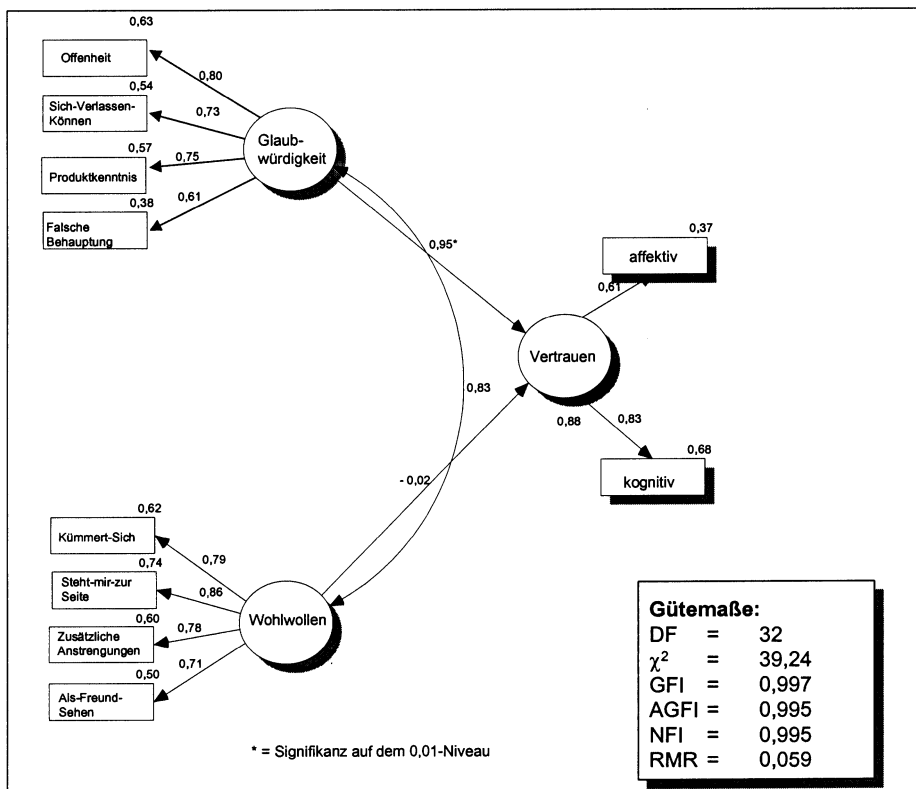


Abb. 27: Vollständiges Kausalmodell auf Basis des Transfermodells

Quelle: Eigene Darstellung

Die **Fit-Werte** des Modells sind auf einem insgesamt sehr guten Niveau. Mit 0,997 liegt der GFI deutlich über dem in der Literatur geforderten Mindestniveau von 0,9. Der AGFI liegt ebenfalls deutlich über diesem Wert. Der geforderte Schwellenwert

für den RMR von 0,1 wird deutlich unterboten. Der Normal-Fit-Index (NFI) als weiteres, ergänzendes Gütemaß sollte nicht unter 0,9 liegen.³⁵⁷ Diese Forderung erfüllt das vorliegende Modell ebenfalls deutlich.

Insgesamt kann die Basishypothese des Transfermodells daher nicht verworfen werden. Offensichtlich bildet sich Vertrauen im Lebensmitteleinzelhandel über das Vertrauen in die Personen, die den Lebensmittelhändler vor Ort repräsentieren.

Die vermutete hohe Bedeutung der Glaubwürdigkeit für das Vertrauen in die Handelsunternehmung wird im vollständigen Kausalmodell bestätigt. Der Wert des Strukturkoeffizienten liegt bei 0,95 und ist hochsignifikant. **Die Hypothese H₁ kann daher nicht verworfen werden.** Anders verhält es sich mit der Hypothese H₂. Der Wert für den Strukturkoeffizienten des Faktors „Wohlwollen“ beträgt -0,02 und ist nicht signifikant. Die Hypothese H₂ ist nach den Ergebnissen des vollständigen Modells zu verwerfen. **Das wahrgenommene Wohlwollen des Verkaufspersonals hat keinen Einfluss auf die Bildung von Vertrauen.**³⁵⁸

Aufgrund der hohen Bedeutung der Glaubwürdigkeit des Verkaufspersonals für die Vertrauensbildung im Lebensmitteleinzelhandel stellt sich die Frage, ob evtl. das Kriterium der **Diskriminanzvalidität** verletzt ist. Die Prüfung ergab dabei einen Korrelationskoeffizienten von 0,936 und liegt damit unter dem kritischen Wert von 1,0, der von den meisten Autoren gefordert wird.³⁵⁹

Unabhängig davon, kann bei der inhaltlichen Interpretation von Konstrukten die Höhe der Faktorladungen Hinweise auf die Bedeutung einzelner Indikatoren geben.³⁶⁰ Die **Indikatorreliabilitäten** sind ebenfalls zufriedenstellend. So liegen die Werte für die Indikatoren „Offenheit“ (0,80), „Sich-Verlassen-Können“ (0,73),

³⁵⁷ Vgl. HOMBURG/BAUMGARTNER (1998), S. 356.

³⁵⁸ Dieser Befund verdeutlicht, dass die von DONEY/CANNON (1997) S. 36 vorgenommene Vertrauensdefinition, „we define trust as the perceived credibility and benevolence of a target of trust.“ so nicht auf den deutschen Lebensmitteleinzelhandel übertragen werden kann.

³⁵⁹ Vgl. hierzu mit weiteren Nachweisen SIEFKE (1999), S. 160 sowie KORTE (1995), S. 184. BACKHAUS ET AL. (2000), S. 465 weisen in diesem Zusammenhang darauf hin, dass bei praktischen Anwendungen oft auch Werte von unter 0,9 gefordert werden. Vor diesem Hintergrund wurde ergänzend der χ^2 -Differenztest (5%-Niveau) durchgeführt. Dabei ergab sich für das konkurrierende Modell ein χ^2 -Wert von 69,231. Der Wert für das zu testende Modell betrug 39,240. Die Differenz zwischen beiden Werten ist demnach 29,991 und liegt damit deutlich über dem Grenzwert von 3,841. Die Nullhypothese, dass zwischen den beiden Faktoren Diskriminanzvalidität vorliegt konnte daher nicht abgelehnt werden.

³⁶⁰ Vgl. SIEFKE (1998), S. 159f.

„Produktkenntnis“ (0,75), und „Falsche Behauptung“ (0,61) allesamt über dem kritischen Wert von 0,6. Auch die Indikatoren für den Faktor „Wohlfühlen“ liegen deutlich über diesem Wert. Die Reliabilität für die acht Indikatoren ist somit gewährleistet. Die nomologische Validität erreicht einen Wert von 0,88, der extrem hoch ist und den geforderten Grenzwert deutlich übertrifft.

3.2.4.4. Prüfung der Tendenzhypothesen zwischen dem Vertrauen und den zentralen Größen der Loyalty-Forschung

Im Rahmen der Untersuchung wurde der in Kap. 3.1.2 dargestellte Zusammenhang zwischen Kundenvertrauen, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und Kaufverhalten überprüft. Insgesamt ließen sich auf der Basis von 185 validen Fragebögen die folgenden Ergebnisse heraus arbeiten (vgl. Abbildung 28):

Zwischen der Kundenzufriedenheit³⁶¹ und dem Kundenvertrauen (Hypothese H_{N1}) konnte ein positiver Zusammenhang festgestellt werden. Der Strukturkoeffizient hat dabei einen Wert von 0,84 und ist signifikant auf dem 0,01-Niveau. Der hohe Wert für die Inhaltsvalidität (0,70) verdeutlicht damit auch noch einmal empirisch die enge Verwandtschaft zwischen den beiden Konstrukten.

Hinsichtlich der Untersuchung des Zusammenhangs zwischen der Kundenzufriedenheit und der Kaufabsicht³⁶² ließ sich der in **Hypothese H_{N2}** formulierte Zusammenhang empirisch nicht nachweisen. Da der Strukturkoeffizient negativ ist, besteht der a-priori vermutete Zusammenhang nicht. Als Erklärung kann hier die hohe Anzahl der Stammkunden genannt werden. Da sich in der Studie ein großer Teil von „Heavy-Usern“ befindet und das Konstrukt Kaufabsicht auf eine Steigerung

³⁶¹ Dieses Konstrukt wurde explizit und losgelöst von der einzelnen Transaktion als Langfristzufriedenheit abgefragt, da diese eine höhere Kaufverhaltensrelevanz aufweist als die Tageszufriedenheit. Konkret wurde gefragt „Wie zufrieden sind sie als Kunde mit ihrem Händler?“. Vgl. hierzu auch MEFFERT/SCHWETJE (1998), S. 14f. Viele Wissenschaftler messen dem längerfristigen und auf wiederholten Erfahrungen beruhenden Zufriedenheitsurteil eine erhöhte Kaufverhaltensrelevanz bei. Dementsprechend wird verstärkt eine Abkehr von dem transaktional geprägten Verständnis des Konstrukts Konsumentenzufriedenheit gefordert: „Whereas transaction-specific satisfaction may provide a specific diagnostic information about a particular product or service encounter, cumulative satisfaction is more fundamental indicator of the firm's past, current, and future performance.“ vgl. ANDERSON/FORNELL/LEHMANN (1994), S. 54, vgl. HOMBURG/GIERING/HENTSCHEL (1999), S. 176f.

³⁶² Die Kaufabsicht wurde mit Hilfe der Frage „Rechnen Sie damit, künftig einen höheren/niedrigeren/gleichbleibend hohen durchschnittlichen Einkaufsbetrag bei X auszugeben?“ Damit wird die Verhaltensabsicht angesprochen, die der Kunde zum Zeitpunkt der Vertrauensmessung aufweist. Da es sich um eine Absicht handelt, wurde bewusst der Begriff des Kaufverhaltens durch den Begriff der Kaufabsicht ersetzt.

der Käufe in der Zukunft abzielt, ist es denkbar, dass diese per se nicht mehr möglich ist.³⁶³

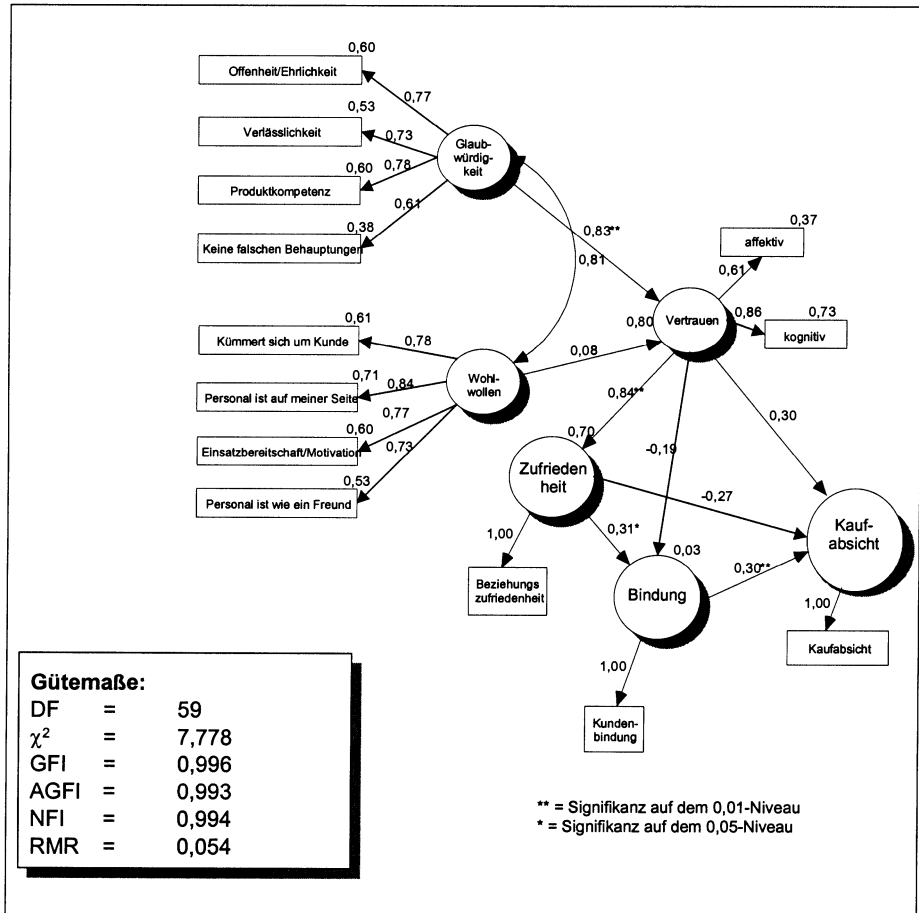


Abb. 28: Überblick über das vollständige Kausalmodell

Quelle: Eigene Darstellung

³⁶³ Dieses Ergebnis wirkt nur auf den ersten Blick erstaunlich. Vergegenwärtigt man sich, dass der Anteil der Stammkunden im Lebensmitteleinzelhandel traditionell hoch ist und bei 54,5% liegt, wird deutlich, dass eine Erhöhung der Kundenbindung auf dem hohen Niveau per se unwahrscheinlich ist. Vgl. hierzu auch MÜLLER-HAGEDORN (1999), S. 190.

Die **Hypothese H_{N3}** postulierte einen positiven Zusammenhang zwischen der Kundenzufriedenheit und der Kundenbindung³⁶⁴. Dieser konnte in der empirischen Erhebung tatsächlich gefunden werden. Der Strukturkoeffizient erreicht einen Wert von 0,31. Die Hypothese H_{N3} kann daher vorläufig nicht abgelehnt werden. Offensichtlich beeinflusst die Kundenzufriedenheit die Kundenbindung.

Hinsichtlich der **Hypothese H_{N4}** konnte keine empirische Bestätigung gefunden werden. Der Wert für den Strukturkoeffizienten liegt bei -0,19. Die Hypothese, das Vertrauen habe einen Einfluss auf die Kundenbindung, muss daher abgelehnt werden.

Hochinteressant ist schließlich die Prüfung des Zusammenhangs zwischen dem Kundenvertrauen und der Kaufabsicht des Konsumenten. Hier wurde die **Hypothese H_{N5}** formuliert: Je höher das Kundenvertrauen, desto höher die Kaufabsicht. Die empirische Prüfung dieser Hypothese zeigt, dass der Strukturkoeffizient einen Wert von 0,3 erreicht. Die Vermutung, dass das Kundenvertrauen einen Einfluss auf das Kaufverhalten hat, kann daher vorläufig nicht abgelehnt werden.

Schließlich konnte auch die Hypothese, dass die Kundenbindung eine positive Wirkung auf das Kaufverhalten habe, empirisch nachgewiesen werden. Der Strukturkoeffizient verzeichnet einen Wert von 0,30 und ist hochsignifikant. Die **Hypothese H_{N6}** kann damit ebenfalls vorläufig nicht abgelehnt werden. Insgesamt ergibt sich damit die nachfolgend dargestellte Ergebnistabelle der Hypothesenprüfung.

³⁶⁴ Die Kundenbindung wurde mit der Frage: „Rechnen Sie damit, in einem Jahr häufiger/seltener/gleich oft einzukaufen?“. Diese Operationalisierung lehnt sich an einen Vorschlag von MÜLLER-HAGEDORN (1999), S. 197, an, der die Kaufaktintensität als eine mögliche Messgröße für die Kundenbindung im Handel nennt. Ergänzend wurde auch die Dauer der Kundenbeziehung als mögliche Maßgröße erhoben (Frage: „Seit wann sind Sie X-Kunde?“). Bei der Interpretation der Ergebnisse ergab sich jedoch ein logisches Problem. Vertrauen ist immer auf die Zukunft ausgerichtet und damit eine antizipierende Größe. Die Kundenbindung ex-post zu operationalisieren, wie dies im Falle der Verwendung dieses Indikators der Fall gewesen wäre, würde dazu führen, dass die Ergebnisse nicht interpretierbar wären. M.a.W.: Heutige hohe Vertrauenswerte können das Ergebnis jahrelanger Erfahrungen sein, mithin könnte die Dauer der Kundenbeziehung ein Indikator für das Kundenvertrauen sein, keinesfalls aber kann das heutige Vertrauen das Kundenverhalten der Vergangenheit erklären. Tatsächlich konnte im Rahmen einer Modellmodifikation des Transfermodells auch eine Indikatorreliabilität zwischen dem Konstrukt „Vertrauen“ und dem Indikator „Dauer der Geschäftsbeziehung“ i.H.v. 0,48 gemessen werden.

Hypothese	Aussage	Empirischer Wert	Entscheidung
Hypothese H _{N1}	<i>Je höher das Kundenvertrauen in den jeweiligen Lebensmitteleinzelhändler, desto höher ist die Zufriedenheit des Kunden mit diesem Händler.</i>	$\gamma = 0,84$	Hypothese vorläufig annehmen
Hypothese H _{N2}	<i>Je höher die Kundenzufriedenheit mit dem Lebensmitteleinzelhändler, desto höher ist die Kaufabsicht des Kunden.</i>	$\gamma = -0,27$	Hypothese ablehnen
Hypothese H _{N3}	<i>Je höher die Kundenzufriedenheit, desto höher ist die Kundenbindung.</i>	$\gamma = 0,31$	Hypothese vorläufig annehmen
Hypothese H _{N4}	<i>Je höher das Kundenvertrauen, desto höher ist die Kundenbindung</i>	$\gamma = -0,19$	Hypothese ablehnen
Hypothese H _{N5}	<i>Je höher das Kundenvertrauen, desto höher ist die Kaufabsicht.</i>	$\gamma = 0,30$	Hypothese vorläufig annehmen
Hypothese H _{N6}	<i>Je höher die Kundenbindung, desto höher ist die Kaufabsicht des Kunden</i>	$\gamma = 0,30$	Hypothese vorläufig annehmen

Tab. 9: Prüfungsergebnisse des Hypothesentests

Quelle: Eigene Darstellung

Insgesamt zeigt die empirische Analyse folgende Ergebnisse:

1. Ein abstraktes Systemvertrauen ist im Lebensmitteleinzelhandel nicht feststellbar. Das Analogiemodell ist daher zu verwerfen.
2. Ebenso bildet sich Vertrauen nicht als Konglomerat aus system- und personenbezogenen Faktoren. Das Synthesemodell ist daher ebenfalls zu verwerfen.
3. Vertrauen bildet sich im Lebensmittelhandel durch den persönlichen Kontakt zwischen Verkaufspersonal und Kunde. Hierbei ist insbesondere die wahrgenommene Glaubwürdigkeit des Verkaufspersonals von Bedeutung. Der Faktor „Wohlwollen“ ist von untergeordneter Bedeutung.
4. Vertrauen ist eine wichtige Determinante der Kundenzufriedenheit.

5. Die Kundenzufriedenheit wiederum beeinflusst die Kundenbindung.
6. Die Kundenbindung und das Kundenvertrauen beeinflussen schließlich die Kaufabsicht der Konsumenten.

Insgesamt verdeutlichen die empirischen Befunde die hohe Bedeutung des Kundenvertrauens. Vertrauen sollte daher als potenzielle Positionierungsdimension in der Lebensmittelbranche betrachtet werden.

4. Implikationen für das Handelsmanagement: Grundzüge eines Vertrauensmanagements

Sowohl die theoretische als auch die empirische Analyse haben gezeigt, dass das Management von Vertrauen für Lebensmittelhändler eine *conditio sine qua non* darstellt. Es ist daher im Folgenden zu zeigen, wie ein Vertrauensmanagement im Lebensmitteleinzelhandel auszugestalten ist. Der normale Weg wäre hierbei, zunächst eine Soll-Position zu definieren und, darauf aufbauend Strategien und Maßnahmen abzuleiten, die geeignet sind, diese Soll-Position zu erreichen. Ein Beispiel hierfür wäre die Definition eines Leitbildes des „vertrauensvollen Frischehändlers“, wobei das Handelsmanagement an dieser Stelle entscheiden müsste, ob die Vertrauensdimension tatsächlich einen so hohen Stellenwert im Rahmen des Positionierungsmanagements einnehmen sollte. In Anbetracht der aktuellen Entwicklung der Lebensmittelbranche stellt sich diese Frage jedoch nicht mehr. Der BSE-Skandal hat bspw. gezeigt, dass nicht nur über das „ob“ eines Vertrauensmanagements zu entscheiden ist sondern verstärkt das „wie“ diskutiert werden sollte. Vor diesem Hintergrund soll im Rahmen dieser Arbeit gezeigt werden, mit welchen konkreten Maßnahmen ein Lebensmittelhändler Vertrauen direkt aufbauen kann. Grundlegend für das Vertrauensmanagement ist dabei die Etablierung einer Kontrollgröße mit der die verschiedenen Maßnahmen hinsichtlich ihrer Erfolgsbeiträge bewertet werden können. Daher wird im folgenden Kapitel 4.1. zunächst diese Kontrollgröße entwickelt.

4.1. Measurement als Voraussetzung des Managements

Im Rahmen des Vertrauensmanagements im Lebensmitteleinzelhandel stellt sich die Frage nach einer operationalen Zielgröße bzw. nach einem Messinstrumentarium, um den Erfolg der vertrauensbildenden Maßnahmen kontrollieren zu können. Dieser Maßstab soll im Folgenden als **Customer Trust Index** bezeichnet und unter Rückgriff auf die Ergebnisse des dritten Kapitels konzipiert werden.

4.1.1. Empirisch gestützte Entwicklung eines Customer Trust Index (CTI)

Aufbauend auf den Ergebnissen aus Kapitel drei kann eine konkrete Methode zur Messung des Vertrauens in einen Lebensmittelhändler abgeleitet werden. Im Zentrum dieser Methode steht **die zentrale Vertrauensdeterminante**, die Glaubwürdigkeit des Verkaufspersonals. Diese sollte bei einer zu bestimmenden

Kundenzahl mit Hilfe der vier Indikatoren³⁶⁵ des Transfermodells gemessen werden. In einer ersten einfachen Version ergibt sich dann die folgende Größe

Legende:

$$CTI_1 = \frac{\sum_{i=1}^n G_i}{N}$$

G_i = arithmetisches Mittel der vom Kunden_i
vergebenen, vier Indikatorbewertungen

N = Anzahl der befragten Kunden

i = Laufindex für den Kunden_i

Bei der Verdichtung der einzelnen Indikatoren sind grundsätzlich zwei Verfahren denkbar. Entweder man verdichtet wie in der obigen Formel die jeweiligen Punktwerte zu einem Mittelwert und akzeptiert einen Informationsverlust oder aber man baut Gewichtungsfaktoren in das Modell ein. Diese könnten aus dem Transfermodell abgeleitet werden und den Faktorladungen der jeweiligen Indikatoren entsprechen. Die Offenheit, die als wichtigster Indikator eine Faktorladung von 0,80 aufweisen konnte, würde mit einem dementsprechenden Multiplikator in den CTI_1 aufgenommen werden.³⁶⁶ Entscheidet man sich für die in der obigen Formel beispielhaft dargestellte Verdichtung auf einen Mittelwert, ergeben sich für die im Rahmen der empirischen Erhebung untersuchten Betriebstypen die in der nachfolgenden Abbildung 29 dargestellten CTI_1 -Werte. Dabei kann der CTI bei einer 7er-Likert-Skala im besten Fall den Wert 1, im schlechtesten Fall den Wert 7 annehmen.³⁶⁷ Insgesamt scheinen die Vertrauenswerte der untersuchten Betriebstypen auf einem guten bis zufriedenstellenden Niveau zu liegen. Bei der differenzierten Interpretation der Ergebnisse fällt aber auf, dass der Discounter Y seine herausragende Position gegenüber der expliziten Abfrage verloren hat.³⁶⁸ Offensichtlich gibt es bei diesem Betriebstypen eine starke Diskrepanz zwischen dem latenten Personenvertrauen und dem Vertrauen der empirischen Sprache. Ein Grund dafür kann darin gesehen werden, dass ggf. andere, nicht-personale

³⁶⁵ Im Einzelnen waren dies die Offenheit, das Sich-Verlassen-Können, die Produktkenntnis und das Vermeiden falscher Behauptungen.

³⁶⁶ Vgl. hierzu SIEFKE (1998), S. 159f.

³⁶⁷ Eine ebenfalls vorteilhafte Skalierung wäre die 5er-Likert-Skala, da durch die Ähnlichkeit zur Schulnoten-Skala die praktische Akzeptanz des CTI erhöht werden kann. An dieser Stelle wurde jedoch aufgrund der höheren Informationsgehalts eine 7er-Skala verwendet..

³⁶⁸ Vgl. hierzu die Ausführungen im Kap. 3.2.2.

Elemente die Vertrauenseinschätzung beeinflussen. Auch ist denkbar, dass bei diesem System die Vertrauensbildung über einen anderen Mechanismus verläuft als bei den anderen Systemen.

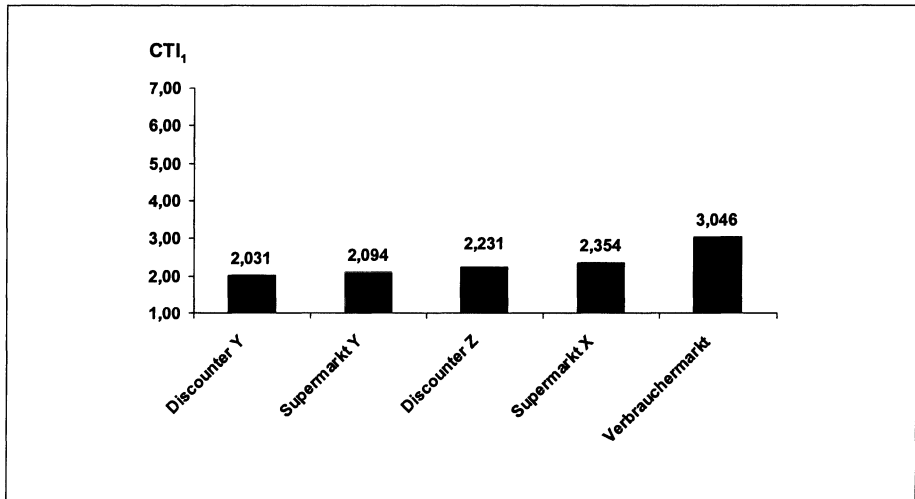


Abb. 29: Empirisch erhobene CTI₁-Werte³⁶⁹

Quelle: Eigene Abbildung

Neben den unternehmensinternen Größen sollte das Vertrauensmanagement im Lebensmitteleinzelhandel die Situation des gesamten Lebensmittelhandels berücksichtigen, da unternehmensextern begründete Faktoren das Vertrauen in die Branche erschüttern können. Diese branchengerichtete Vertrauensdisposition ist zu beachten, da es im Rahmen des Vertrauensmanagements um die Schaffung relativer Vorteilhaften geht. Branchengerichtete Veränderungen des Vertrauensniveaus sollten die relative Aussagekraft des CTI daher nicht verzerren. Negative, globale Entwicklungen, die das Vertrauen in den Lebensmittelhandel allgemein erschüttern, würden andernfalls die betriebstypenbezogene Messung verzerren. Beispielhaft hierfür sind die zahlreichen Lebensmittelskandale, die dazu beigetragen, dass das Kundenvertrauen in der Vergangenheit mehrmals gravierend erschüttert worden ist (vgl. hierzu die folgende Tab. 10).

³⁶⁹ Aufgrund der geringen Anzahl von Beobachtungsfällen konnten die Werte für den Discounter X im Rahmen des CTI-Rankings nicht berücksichtigt werden.

Skandal	Jahr	Land	Sachverhalt
Olivenskandal in Spanien	1981	Spanien	Olivöl war mit Rapsöl für den industriellen Gebrauch vermischt und mit hochgiftigen Substanzen versehen worden. Insgesamt werden über 20.000 Menschen vergiftet. Mehrere hundert Menschen sterben.
Glykol im Wein	1985	Österreich, Deutschland	In Österreich und Deutschland wird Wein entdeckt, dem ein Frostschutzmittel - Diethylenglykol – zugemischt worden war. Der österreichische Weinexport kommt fast zum Erliegen.
Italienischer Weinskandal	1986	Italien	An Rotwein, der mit tödlich wirkendem Methylalkohol vermischt war, vergiften sich über 100 Menschen, mehr als 20 Menschen sterben.
Rundwürmer in Fischen	1987	Deutschland	Berichte über Wurmbefall mit Nematoden führen zu einem kurzfristigen Einbruch des Fischverzehrs in Deutschland.
Hormonskandal in der Kälbermast	1988	Deutschland	In Deutschland wird der Einsatz von Hormonen in der Kälbermast aufgedeckt. Einer der Hauptverantwortlichen wird zu drei Jahren Gefängnis verurteilt.
Pestizide in der Babynahrung	1994	Deutschland	In Deutschland tauchen Pestizide wie das Insektengift Lindan in Babyreis auf. Besonders betroffen ist der Billiganbieter Schlecker.
Nikotineinsatz in der Hühnerhaltung	1996	Deutschland	Einem Hühnerzüchter wird der Einsatz des giftigen Desinfektionsmittels Virkon-S im Futtermittel und die Desinfektion der Ställe mit Nikotinsulfat nachgewiesen. Er wird zu zwei Jahren Gefängnis und einer hohen Geldstrafe verurteilt.
Dioxinskandal	1999	Belgien	Über mit Altöl verseuchtes Hühnerfutter gelangt das hochgiftige Dioxin in die Nahrungskette. Die belgische Regierung erlässt ein Verkaufsverbot für Eier, Butter und Fleischprodukte.

Tab. 10: Bekannte europäische Lebensmittelskandale von 1980-2000

Quelle: Eigene Zusammenstellung

Zur Berücksichtigung globaler Entwicklungen, kann bspw. eine **Branchen-Skala**³⁷⁰ in die Befragung integriert werden.³⁷¹ Die Skala sollte dabei auf branchenspezifische Probleme abstellen, um die Einstellung des Konsumenten gegenüber dem Lebensmitteleinzelhandel in toto zu erfassen. Grundsätzlich sind bei der Erfassung des gesamten Vertrauens hohe Punktwerte von eher branchenmisstrauischen Probanden höher zu gewichten als hohe Vertrauenswerte von branchenvertrauensseligen Personen. Der Grund dafür ist, das Vertrauen bei misstrauischen Personen zum einen schwerer aufzubauen ist, zum anderen gerade misstrauische Kunden vermutlich eine höhere Einkaufsstättentreue aufweisen, wenn sie erst einmal Vertrauen gefasst haben. Misstrauen kann als Wechselbarriere fungieren.³⁷² Entsprechend modifiziert, ergibt sich die folgende Formel:

Legende:

$$CTI_2 = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{25}{BV_i} \cdot G_i}{N}$$

G_i = arithmetisches Mittel der vom Kunden_i
vergebenen, vier Indikatorbewertungen

N = Anzahl der befragten Kunden

i = Laufindex

BV_i = kundenindividueller Punktwert für das
Branchenvertrauen (max. 25 P. min 5 P.)

Bei der Interpretation der Ergebnisse ist darauf zu achten, dass durch einen besonders hohen Anteil an branchenmisstrauischen Kunden der CTI_2 -Wert c.p. höher ist als bei einem hohen Anteil vertrauensvoller Kunden. Dies ist insofern gewünscht, als es zum einen schwerer sein wird, bei misstrauischen Kunden hohe Vertrauenswerte zu erzielen. Zum anderen kann aber das gewonnene Vertrauen bei misstrauischen Kunden eine höhere Bindungskraft entfalten als bei vertrauensseligen, die leicht Vertrauen fassen. Ein hoher BV_i -Wert (z.B. 25 Punkte) bedeutet dabei, dass das Branchenvertrauen des Kunden sehr hoch ist. Der CTI_2 -Wert fällt c.p. dementsprechend geringer aus, als bei einem Kunden mit einem niedrigen BV_i -Wert (z.B. 5 Punkte). Die folgende Abbildung 30 zeigt an, welche Werte die

³⁷⁰ Vgl. hierzu Kap. 2.6.2.1.

³⁷¹ Ein Beispiel für eine solche Skala stellen die mit " gekennzeichneten Fragen im Anhang A. dar.

³⁷² Vgl. hierzu v. WEIZSÄCKER (1999), S. 4: „Wenn eine (...) Vertrauensbeziehung aufgebaut und stabilisiert werden kann, dann vereinfacht dies das Leben des Käufers in großem Umfang. Der Käufer ist geneigt, einen Verkäufer, dem er vertraut, selbst dann einem Verkäufer, den er nicht kennt vorzuziehen, wenn der ihm vertraute einen höheren Preis verlangt.“

jeweiligen Betriebstypen nun erzielen konnten. Insgesamt ergibt sich kaum eine Änderung zu Abbildung 29. Einzig der Abstand des Verbrauchermarktes gegenüber den anderen Betriebstypen hat sich vergrößert.

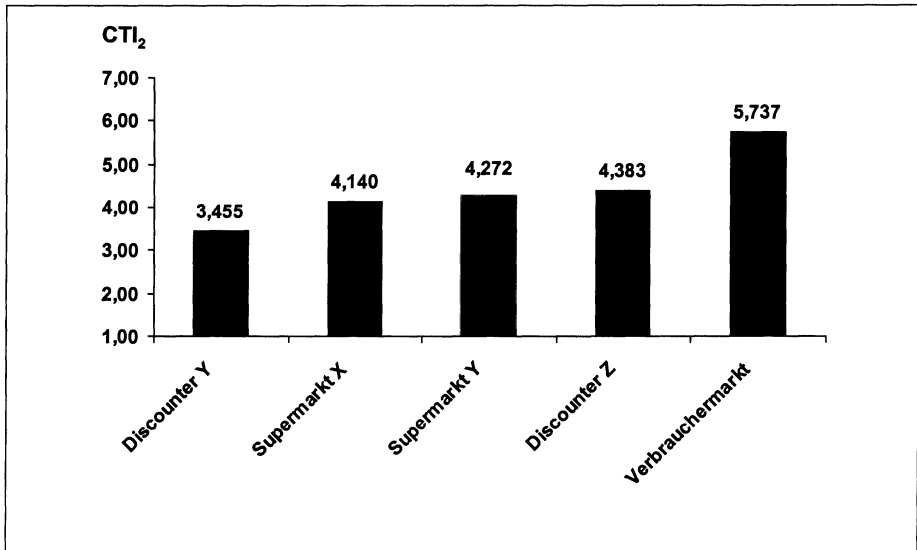


Abb. 30: Empirisch erhobene CTI₂-Werte

Offensichtlich kaufen in diesem Betriebstypen primär Kunden ein, die gegenüber der Lebensmittelbranche weniger misstrauisch sind.

4.1.2. Kritische Würdigung des Customer Trust Index (CTI)

Im Hinblick auf die soeben entwickelte Maßzahl soll an dieser Stelle kurz gezeigt werden, welche methodenimmanenten Schwächen der CTI aufweisen kann, um so darauf hinzuweisen, dass die Methode ggfs. situativ zu modifizieren ist.

Zunächst ist festzustellen, dass es sich bei dem CTI im Kern um eine **pseudometrische Größe** handelt, bei der willkürlich unterstellt wird, dass die Aussagen der Konsumenten eindeutig in Punktwerte überführt werden können. Prinzipiell würde dies bedeuten, dass, z.B. bei der Verwendung einer 5er-Likert-

Skala die Gesamtheit aller Probanden in fünf Klassen unterteilt werden kann. Diese Annahme ist willkürlich und wird daher regelmäßig kritisiert.³⁷³

Darüber hinaus ist unklar, ob die bei der Erfassung der verwendeten Indikatoren zeitstabil sind.. Es wurde bereits dargelegt, dass sich Vertrauen allgemein immer stärker vom Personenvertrauen zum Systemvertrauen³⁷⁴ entwickelt. Es ist daher durchaus denkbar, dass im Zeitablauf einzelne Indikatoren Bedeutung verlieren. Denkbar ist aber auch, dass sich das Vertrauen in einen Lebensmittelhändler von der personalen Ebene auf die abstrakte Ebene verlagert. Erste Anzeichen dieses Generalisierungsprozesses können im Lebensmitteleinzelhandel bereits beobachtet werden. So weisen MEFFERT/BURMANN darauf hin, dass die Marke „ALDI“ eine Garantiefunktion übernimmt.³⁷⁵ Bei ALDI ist aber der persönliche Kontakt auf ein Minimum reduziert. Offensichtlich ist es ALDI bereits gelungen, Systemvertrauen zu entwickeln. Spätestens zu dem Zeitpunkt, zu dem sich das Personenvertrauen in Systemvertrauen generalisiert hat, ist auch die Aussagekraft des CTI in der dargelegten Form erheblich geschwächt.

Schließlich basiert die multiplikative Verknüpfung der Terme auf einer willkürlichen Annahme. Ebenso gut wären andere Verknüpfungen denkbar. Da der CTI jedoch im Rahmen des Positionierungsmanagements in erster Linie als Maßstab zur Erhebung relativer Vertrauensvorteile genutzt werden sollte, ist die genaue, absolute Ausprägung des Vertrauenswertes weniger bedeutsam als die relative Darstellung, z.B. auf einer Ordinalskala. Die Art der Faktorenverknüpfung ist somit eher von untergeordneter Bedeutung, da sie die Ordinalskala nicht verändert.

4.2. Aufbau von Personenvertrauen als zentrale Aufgabe des Vertrauensmanagements im Lebensmitteleinzelhandel

4.2.1. Die wahrgenommene Glaubwürdigkeit des Verkaufspersonals als zentraler Ansatzpunkt der Vertrauensbildung

Im Folgenden soll dargelegt werden, wie das interpersonale Vertrauen innerhalb einer Verkäufer-Kunde-Dyade grundsätzlich beeinflusst werden kann. In Kapitel drei

³⁷³ Vgl. hierzu ADAM (1993), S. 365.

³⁷⁴ Analog zum Begriff des Systemvertrauens wird in diesem Zusammenhang auch der Begriff „Institutionenvertrauen“ verwendet. Vgl. bspw. MEFFERT/BURMANN (1997), S. 51.

³⁷⁵ Vgl. hierzu MEFFERT/BURMANN (1996), S. 2.

der vorliegenden Arbeit war als zentrale Determinante des Vertrauens im Lebensmittelhandel die Glaubwürdigkeit des Verkaufspersonals genannt worden. Um die Frage zu beantworten, wie Vertrauen aufgebaut werden kann, muss gleichzeitig die Frage diskutiert werden, wie das Verkaufspersonal durch die Kunden als glaubwürdig wahrgenommen wird.

Grundlegend für die vertiefende Beschäftigung mit dem Konstrukt der Glaubwürdigkeit ist ein eindeutiges Begriffsverständnis. Durchsucht man vor diesem Hintergrund die relevante, zumeist aus der psychologischen Forschung stammende Literatur, so fällt auf, dass unbeschadet der hohen Bedeutung von Glaubwürdigkeit im Alltag, ein „eklatantes Defizit an systematischer psychologischer Forschung und Begriffsklärung“³⁷⁶ besteht.

Analysiert man die aktuelle Glaubwürdigkeit des Verkaufspersonals, so fällt auf, dass der Verkäufer im Lebensmittelladen derzeit nur wenig glaubwürdig ist.³⁷⁷ Damit ist ein Hinweis darauf gegeben, dass das derzeitige Vertrauensniveau im Handel gering ist.³⁷⁸ Es stellt sich mithin die Frage, wie die Glaubwürdigkeit erhöht werden kann. Hierzu sind grundsätzlich zwei Fragen zu beantworten: Zum einen muss klar sein, welche Determinanten die Glaubwürdigkeit des Verkaufspersonals beeinflussen um zu wissen, welche Inhalte dem Kunden z.B. im Verkaufsgespräch vermittelt werden sollen. Neben diese inhaltlichen Frage, stellt sich zudem das Problem, mit Hilfe welcher Methoden diese Inhalt transportiert werden können. Dieses Problem rückt den formalen Aspekt in den Mittelpunkt.

Hinsichtlich der Inhalte konnte im Rahmen der empirischen Erhebung bereits gezeigt werden, dass die Offenheit, die Verlässlichkeit, die Produktkenntnis und das Vermeiden falscher Behauptungen seitens des Verkaufspersonals für die Glaubwürdigkeitsbeurteilung wesentlich sind. Die Frage nach den Determinanten der

³⁷⁶ Vgl. KÖHNKEN (1990) S. 2.

³⁷⁷ Vgl. KAFKA (1999), S. 61, die aufbauend auf einer Befragung von insgesamt 334 Personen bezüglich Glaubwürdigkeitseinschätzung verschiedener Kommunikationskanäle in der Lebensmittelbranche zu dem Ergebnis kommt, dass die höchsten Glaubwürdigkeitswerte Verbraucherzentralen und öffentlich-rechtliche Fernsehsender erreichen, während Werbeanzeigen, Illustrierte und der Verkäufer im Lebensmittelladen, die geringste Glaubwürdigkeit aufweisen können.

³⁷⁸ Die im Zusammenhang mit Lebensmittelskandalen beobachtbaren Umsatzeinbrüche könnten hierin einen Grund haben. Vgl. hierzu O.V. (2000), S.1. Darüber hinaus kann auch vermutet werden, dass das schwache Branchenvertrauen ein Grund für die schwache Renditen im Lebensmitteleinzelhandel darstellt: Fehlt Vertrauen, muss es ggfs. durch Preisabschläge substituiert werden.

Glaubwürdigkeit ist daher geklärt. Unklar ist jedoch, mit Hilfe welcher Methoden der Verkäufer beim Kunden bspw. das Gefühl vermitteln kann, dass er offen für Kundenprobleme ist und keine falschen Behauptungen aufstellt.

Erste Hinweise darauf, wie dies geschehen kann finden sich bei KÖHNKEN. Dieser bezeichnet das Phänomen der Glaubwürdigkeitserlangung mit dem Begriff der **Glaubwürdigkeitsattribution**³⁷⁹ und trennt in seiner theoretischen Analyse zwei Perspektiven: Diejenige des Kommunikators und die des Rezipienten. Bezogen auf die hier zugrunde liegende Themenstellung kann analog die Perspektive des Verkäufers und des Kunden unterschieden werden. Darauf aufbauend entwickelt KÖHNKEN für die Perspektive des **Verkäufers** die folgenden Instrumente, mit denen dieser die Glaubwürdigkeitsattributionen anderer Personen manipulieren kann (vgl. Abb. 31):³⁸⁰

1. Durch seine äußere Erscheinung (z.B. Kleidung, Haartracht usw.),
2. durch nonverbale und extralinguistische Verhaltensweisen (z.B. Blickkontakt, Sprechgeschwindigkeit usw.),
3. durch explizite verbale Beschreibungen der eigenen Wertvorstellungen und Eigenschaften (z.B. der Behauptung, der Glaubwürdigkeit einen hohen moralischen Wert beizumessen),³⁸¹
4. durch verbale Beschreibungen der Motivation für die Vermittlung der jeweiligen Information (z.B. wenn die Kunden verunsichert sind),
5. durch begleitende verbale Äußerungen, die eine Täuschung als unwahrscheinlich erscheinen lassen sollen (z.B. die Erwähnung von Details, die für den Kommunikator ungünstig sind),

³⁷⁹ Vgl. KÖHNKEN (1990), S. 47ff.

³⁸⁰ Vgl. hierzu auch BOUNCKEN (2000), S. 13f. BOUNCKEN unterscheidet drei Einflussgrößen von Vertrauen: Persönliche Vertrauensdisposition, Vertrauenssituationen und Einschätzung des Vertrauensnehmers durch den Vertrauensgeber. Diese Unterteilung ist aber für die Ableitung konkreter Maßnahmen zu grob. Zudem ist mit dem ersten Faktor, der Vertrauensdisposition, eine Größe angesprochen, die dem affektiven Vertrauen entspricht und in einem einzelnen Verkaufsgespräch wohl eher als Datum angesehen werden muss. Im Folgenden soll daher den Ausführungen von KÖHNKEN gefolgt werden.

³⁸¹ KRYSTEK/ZUMBROCK (1993), S. 15 weisen in diesem Zusammenhang auf folgendes hin: „Insbesondere die Mitteilung persönlicher Meinungen und Werturteile wird erst durch ein sehr hohes Vertrauensniveau der Partner möglich“. Durch die Beschreibung der eigenen Werte signalisiert der Verkäufer damit dem Konsumenten seine Vertrauensbereitschaft.

6. durch die Wahl des Kommunikationskontextes (z.B. eine ansprechende, kundenfreundlich gestaltete Einkaufsstätte).

Ziel des Instrumenteinsatzes ist es, den Kunden hinsichtlich der vier Indikatoren der Glaubwürdigkeit positiv zu beeinflussen. Im Bereich der Offenheit bedeutet dies bspw. dass der Kunde nach dem Verkaufsgespräch das Gefühl haben sollte, dass der Verkäufer offen für seine Anregungen ist. Der Verkäufer kann dazu bspw. Fragen formulieren, die den Kunden die Möglichkeit geben, negative Entwicklungen oder Zustände konstruktiv zu kritisieren und im Rahmen der Fragestellung durch begleitende verbale Äußerungen seine Produktkenntnis hervorheben. NEMETH weist darauf hin, dass die Glaubwürdigkeitsattribution am ehesten gelingt, wenn der Verkäufer sich im Gleichklang mit dem Kunden befindet.³⁸² Konkret bedeutet dies bspw. für das Instrument "Beschreibung der eigenen Motivation", dass der Verkäufer ähnliche Motive verfolgt wie der Kunde.

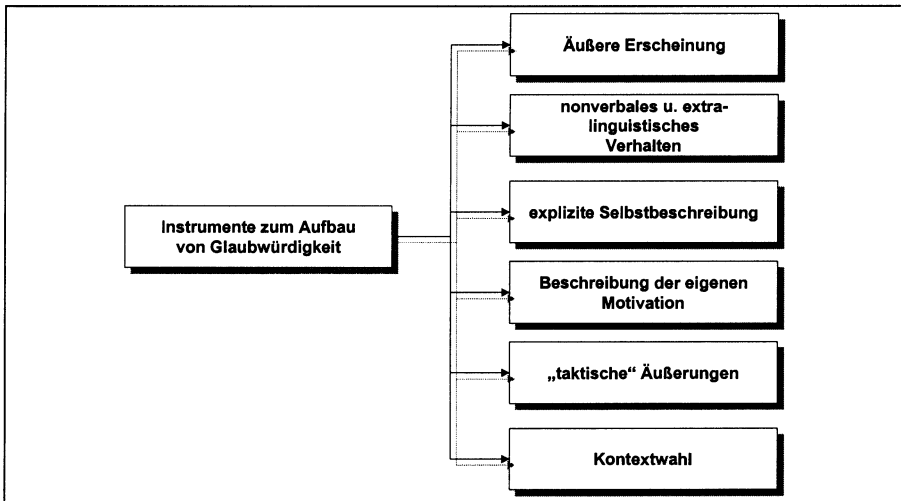


Abb. 31: Instrumente zum Aufbau von Glaubwürdigkeit aus der Sicht des Kommunikators

Quelle: Köhnken (1991), S. 161

³⁸² Vgl. NEMETH (2000), S. 58.

Damit der Verkäufer diese Leistung bringen kann, ist es wichtig, dass er bereits im Vorfeld Informationen über den Kunden hat, die ihm z.B. zeigen, welche Einstellungen und allgemeinen Präferenzen diesen kennzeichnen. Im Idealfall erfolgt dann ein dossiergestütztes Verkaufs- und Beratungsgespräch, in dessen Verlauf sich die Glaubwürdigkeitsattribution vollzieht. Problematisch ist jedoch, dass die Informationslage in deutschen Handelsbetrieben gerade in den Bereichen, die für die Glaubwürdigkeitsattribution relevant sind, extrem dürrig ist und dies, obwohl sich der Handel ihrer Nützlichkeit bewusst ist.³⁸³

Aus der Perspektive des **Kunden** lassen sich spiegelbildlich die folgenden Informationsquellen zur Beurteilung der Glaubwürdigkeit unterscheiden:

1. Kontextinformationen, d. h. Kenntnisse von der Situation, in der eine Aussage erfolgte, den daraus abgeleiteten motivationalen Bedingungen auf Seiten des Verkäufers usw.³⁸⁴
2. Die äußere Erscheinung des Verkäufers, d. h. seine physiognomischen Merkmale und seine Kleidung
3. Ggfs. Vorinformationen über den Verkäufer, die im Sinne seiner allgemeinen Vertrauenswürdigkeit interpretiert werden
4. Selbstbeschreibende Äußerungen des Verkäufers, Beschreibungen seiner Kompetenz, Ehrlichkeit, der aktuellen Motivation usw.

³⁸³ So bezeichnen nach einer Untersuchung des Instituts für Handelsforschung 57,8% der Befragten Handelsmanager Informationen über Kundenerwartungen und -einstellungen als nützlich. Nur 2% der Handelsbetriebe verfügt jedoch nach eigenen Angaben vollständig über solche Informationen. Ein ähnliches Bild ergibt sich bei der Beurteilung von Informationen über die allgemeinen Präferenzen von Kunden. Diese werden von 46,3% als nützlich angesehen, aber nur 2,5% der befragten Personen geben an, vollständig über solche Informationen zu verfügen. Vgl. hierzu MÜLLER-HAGEDORN (1999), S. 208ff. der vor diesem Hintergrund davon spricht, dass „eine bedeutende Kluft zwischen den als nützlich angesehenen und tatsächlich verfügbaren Daten liegt“.

³⁸⁴ Auf einen wichtigen Zusammenhang zwischen dem Kontext und der Glaubwürdigkeitsattribution des Verkaufspersonals weist KAFKA (1999), S. 64 hin, die nachweisen kann, dass bei steigender Verunsicherung des Konsumenten die Glaubwürdigkeit des Verkaufspersonals geringer eingeschätzt wird. Dies sollte beim Eintreten von Lebensmittelskandalen beachtet werden. Konkret kann dies bedeuten, dass die Vertrauensbildung in das Verkaufspersonal eben nicht in Situationen erfolgen sollte, in denen der Verbraucher stark verunsichert ist. In solchen Situationen wäre es sinnvoller, Verbraucherzentralen einzuschalten, die als Kommunikatoren bei Lebensmittelskandalen einen sehr hohen Vertrauensgrad aufweisen.

5. Den vom Verkäufer dargestellten Sachverhalt, die subjektive Plausibilität dieser Darstellung und die Bedeutung, die der Sachverhalt für den Kunden hat
6. Die Art und Weise, wie dieser Sachverhalt verbal dargestellt wird, d.h. die Konsistenz und Widerspruchsfreiheit der Darstellung usw.
7. Das begleitende nonverbale und extralinguistische Verhalten des Verkäufers.

Kontextinformationen, d. h. Informationen über den äusseren Rahmen, in dem die Kommunikation zwischen dem Verkäufer und dem Kunden stattfindet, sind vor allem unter dem Gesichtspunkt der Zuschreibung von Interessen durch den Kunden von Bedeutung. Dabei ist eine gewisse Unglaubwürdigkeit bestimmter Informationen bereits von vornherein Bestandteil verschiedener Ereignisschemata. Dies gilt insbesondere für das Verkaufsgespräch, in dem vom Verkäufer geradezu erwartet wird, dass er sich positiv über den Verkaufsgegenstand äußert.³⁸⁵ Daneben ist die Gestaltung der Einkaufsstätte wichtig. Hat der Kunde z.B. den Eindruck, dass diese kundenunfreundlich konzipiert worden ist, so kann dies die Glaubwürdigkeitsattribution negativ beeinflussen. Sinnvoll und hilfreich können daher kleine Bereiche sein, in denen sich der Kunde ggfs. erholen oder erfrischen kann, wie bspw. Wasserspender oder Ähnliches.

Eine wichtige Informationsquelle, insbesondere bei zuvor unbekannten Verkäufern, wie dies z.B. beim Erstkauf der Fall ist, ist dessen **äußere Erscheinung**. Merkmale wie z.B. die Kleidung, Haartracht, Accessoires usw. werden vom Kunden als Indikatoren für den sozialen Status oder die Werthaltungen des Verkäufers interpretiert. Derartige Kategorisierungen können bereits zu einem sehr frühen Zeitpunkt in der Interaktionssequenz einen ersten Eindruck von der Glaubwürdigkeit des Verkäufers und dem Risiko einer möglichen Täuschung vermitteln.³⁸⁶ Ein Beispiel wäre die Notwendigkeit, dass Mitarbeiter, die im Frischebereich arbeiten, ein gepflegtes Äußeres haben.

³⁸⁵ Vgl. hierzu auch KÖHNKEN (1990), S. 164.

³⁸⁶ Vgl. KÖHNKEN (1990), S. 164.

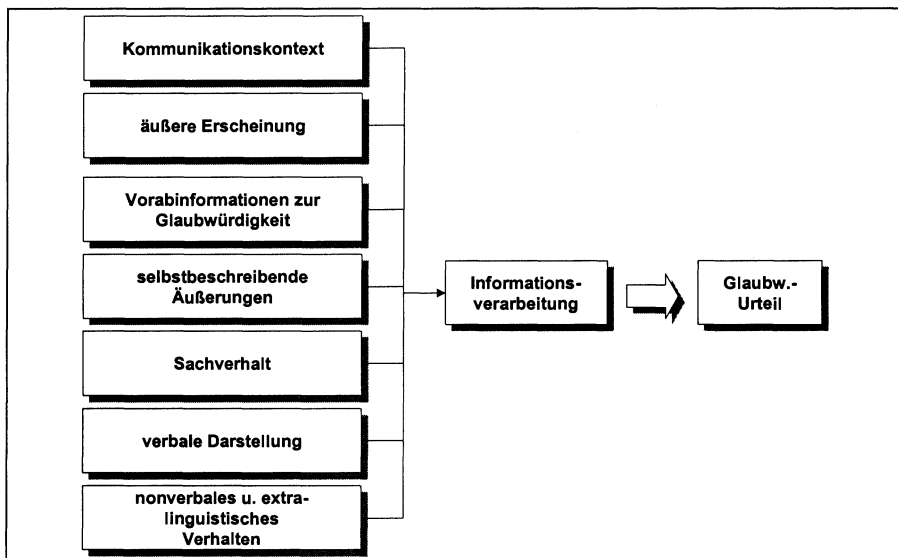


Abb. 32: Informationsquellen der Glaubwürdigkeitsattribution

Quelle: KÖHNKEN (1990), S. 163.

Eine weitere, bereits vor der ersten Interaktion zwischen dem Konsumenten und dem Verkäufer vorhandene Informationsquelle sind Vorabinformationen über die **allgemeine Glaubwürdigkeit** des Verkäufers.³⁸⁷ Diese Quelle ist im Lebensmitteleinzelhandel nahezu bedeutungslos. Gerade in den abstrakten Massenfilialsystemen ist ein so hohes Maß an Unpersönlichkeit zu beobachten, dass der Kunde kaum Informationen über den einzelnen Verkäufer haben wird.³⁸⁸

³⁸⁷ Vgl. hierzu auch BONUS/RONTE (2000), S. 15, die folgende Personen als mögliche Informationsquellen benennen: Freunde, Nachbarn, gute Bekannte. Allgemein zur Bedeutung von Kundenempfehlungen vgl. HELM/GÜNTHER (2000), S. 103ff. RIPPERGER (1998), die diese Gruppe von Informanten als „Intermediäre“ bezeichnet, stellt hierzu das Folgende fest: „Die Vertrauensentscheidung des Vertrauensgebers beruht in starkem Maße auf der von ihm wahrgenommenen Verlässlichkeit seiner Informationsquellen. Eine hohe Verlässlichkeit verringert die Gefahr einer Fehlinformation und damit seine subjektive Unsicherheit im Hinblick auf die Einschätzung der Vertrauenswürdigkeit des Vertrauensnehmers“, S. 188.

³⁸⁸ Eine Ausnahme können hier die Tiefkühlkostdienste („Bo-Frost“, „Eismann“) darstellen, bei denen die Kundschaft oft stark vernetzt ist. Ein Grund für diese Vernetzung kann darin gesehen werden, dass die Kunden oft über „Kunden-werben-Kunden“-Programme akquiriert werden. Es ist daher wahrscheinlich, dass Informationen über den einzelnen Verkäufer, der zudem auch noch häufig einen eigenen festen Kundenstamm hat, zwischen den Kunden ausgetauscht werden.

Die bis hierher besprochenen Informationsquellen stehen dem Kunden im Lebensmittelhandel bereits vor dem ersten Wort des Verkäufers zur Verfügung. Soweit sich in dieser praeverbalen Phase erste Erwartungen bilden, haben sie bereits an dieser Stelle Auswirkungen auf die Wahrnehmung und Encodierung der nachfolgenden Informationen über den Basissachverhalt.³⁸⁹

In der verbalen Phase kann der Verkäufer durch **taktische Äußerungen** über sich selbst, d. h. durch Selbstbeschreibung seiner vermeintlichen Interessen, seiner moralischen Normen und Werte³⁹⁰ beim Kunden eine Glaubwürdigkeitsattribution bewirken. Im Lebensmittelhandel könnten diese Informationen bspw. bei einem Beratungsgespräch über ökologische oder Transfair-Produkte erfolgen, da diese einen Ansatzpunkt zur Wertevermittlung bieten können.

Eine der wichtigsten Informationsquellen für den Kunden ist die **Plausibilität**, die er dem vom Verkäufer dargestellten Sachverhalt beimisst. Wenn der Kunde die Schilderungen nicht für plausibel hält, entsteht Skepsis bezüglich der Glaubwürdigkeit der Darstellung. Dies gilt um so mehr, je größer die Bedeutung ist, die der Sachverhalt selbst oder seine Mitteilung für den Kunden hat. Während wenig plausibel erscheinende Darstellungen bei irrelevanten Themen keine größere Beachtung gewidmet wird, erhält dieser Aspekt bei größerer persönlicher Betroffenheit, mithin einem höheren potenziellen Schaden, eine zentrale Bedeutung für die Bewertung der Glaubwürdigkeit.

Herausragende Bedeutung für die Glaubwürdigkeitsattribution hat die Art und Weise, wie der **Sachverhalt** inhaltlich dargestellt wird, d. h., ob er in sich widerspruchsfrei und logisch konsistent geschildert ist und sich mit bereits vorhandenen Kenntnissen in Einklang bringen lässt.³⁹¹ An dieser Stelle sollte der Verkäufer mit Blick auf die

³⁸⁹ KÖHNKEN (1990) zeigt an verschiedenen Beispielen den Zusammenhang zwischen den Erwartungen und der Vertrauenswürdigkeit bzw. der attribuierten Glaubwürdigkeit. Vgl. KÖHNKEN (1990), S. 134f.

³⁹⁰ Zum Wertbegriff vgl. die Übersicht bei SCHMITZ/KÖLZER (1996), S. 80. Zur Bedeutung von Werthaltungen des Vertrauensnehmers im Rahmen der Glaubwürdigkeitsbeurteilung meint BOUNCKEN (2000), S. 7: „Die Glaubwürdigkeit des Transaktionspartners hängt stark von der Übereinstimmung von Ankündigung und Handlungen des Transaktionspartners in der Vergangenheit und den wahrnehmbaren Werthaltungen ab.“

³⁹¹ BONUS/RONTE (2000), S.15 bemerken hierzu: „Wo lauernde Gefahren sinnlich nicht wahrzunehmen sind, wird das Umfeld nach Indikatoren abgesucht. Dabei kommt es oft entscheidend auf den Stil an. Stilfehler machen stutzig und sind für die Akteure deshalb gefährlich.“

empirischen Ergebnisse aus dem dritten Kapitel darauf achten, keine falschen Behauptungen auf zu stellen.

Schließlich sind es die **nonverbalen und extralinguistischen Verhaltensweisen** des Verkäufers, die als eine wichtige Informationsquelle die Eindrucksbildung beeinflussen. Beispielsweise sind hier zu nennen: Blickkontakt, Lidschlagfrequenz, Lächeln, Kopfbewegungen, Gestik, Achselzucken, Adaptoren, Bein- und Fußbewegung, Rumpfbewegungen, Antwortlänge und Antwortverzögerung.³⁹²

4.2.2. Selbstverstärkung von Vertrauen: Die Reziprozitätsnorm

Bezog sich die Analyse bisher auf den ersten, einzelnen Kundenkontakt und auf die Frage, wie es gelingen kann, Vertrauen durch **Glaubwürdigkeit** zu initiieren, so stellt sich als nächstes die Frage, wie dieses interpersonelle Vertrauen über einen längeren Zeitraum erhalten oder aber sogar noch erhöht werden kann.³⁹³ Damit rückt das Erfahrungsvertrauen in den Mittelpunkt der Betrachtung, dessen Bildung einer **Reziprozitätsnorm** unterliegt.

Eine Strukturierungshilfe zur Integration der Reziprozitätsnorm in das Vertrauensmanagement im Lebensmitteleinzelhandel bildet der Ansatz von ZAND.³⁹⁴ Dieser beschreibt am Beispiel des interpersonalen Vertrauens zwischen Managern die Weiterentwicklung des Vertrauens auf der Basis eines reziproken Prozesses, bei dem sich beide Partner engagieren müssen.³⁹⁵ Dabei unterscheidet er zwischen Absichten/Erwartungen, Verhalten, Wahrnehmungen und Folgerungen der beteiligten Partner.

Die Abbildung 33 stellt in Anlehnung an ZAND dar, wie zwischen einem Lebensmittelhändler, vertreten durch seinen Verkäufer (V) und seinem Kunden (K) ein solcher, sich selbst verstärkender Prozess gegenseitiger Öffnung und vertrauensvoller Verhaltensweisen verlaufen könnte.³⁹⁶ Ausgangspunkt dieses

³⁹² Vgl. KÖHNKEN (1990), S. 51.

³⁹³ Vertrauen ist häufig ein zeitabhängiges Phänomen, in dem die Dauer einer Beziehung und die Häufigkeit des Wiedersehens Vertrauensbrüche erschwert. Vgl. BOUNCKEN (2000), S. 7.

³⁹⁴ Vgl. hierzu ZAND (1977), S. 61ff.

³⁹⁵ Zur Reziprozität von Vertrauen vgl. auch PLÖTNER (1995), S. 145f.; PLÖTNER/JACOB (1996), S. 114, KRYSTEK/ZUMBROCK (1993), S. 10f sowie ausführlich: RIPPERGER (1998), S. 152ff. und OSTERLOH/WEIBEL (2000), S. 97.

³⁹⁶ Vgl. hierzu auch KRYSTEK/ZUMBROCK (1993), S. 7. Eine ähnliche Meinung vertritt auch Brandmeyer im Zusammenhang mit dem Konstrukt der „Selbstähnlichkeit“.

Prozesses ist die z.B. durch die allgemeine Glaubwürdigkeit bzw. durch das Reputationsvertrauen des Verkäufers herbeigeführte Absicht des Kunden, dem Verkäufer bestimmte Aussagen zu glauben und ihm zu vertrauen. Mit dieser Absicht des Kunden und seiner Erwartung, der Verkäufer werde vertrauenswürdig sein, legt der Kunde vertrauenswürdige Verhaltensweisen³⁹⁷ an den Tag, z.B. indem er bestimmte Produkte kauft. Im Idealfall nimmt der Verkäufer das Kundenverhalten als vertrauensvoll wahr und fasst nun seinerseits die Absicht, dem Kunden zu vertrauen und sich entsprechend zu verhalten, z.B. indem er ihn bei wichtigen Entscheidungen der Handelsunternehmung um Rat fragt. Dadurch steigt das Vertrauensniveau kontinuierlich an.

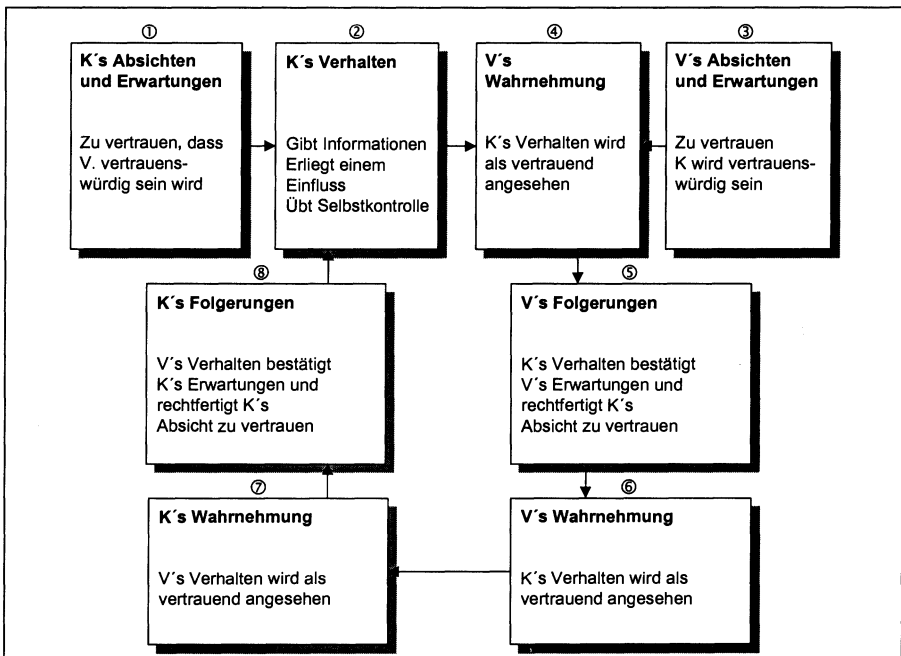


Abb. 33: Die Vertrauensspirale

Quelle: Eigene Abbildung in Anlehnung an ZAND (1973), S. 299.

³⁹⁷ Dazu zählt ZAND (1973), S. 294 bspw. die Informationspreisgabe, Kontrollverzicht und Öffnung gegenüber Einflussversuchen.

Die **Ingangsetzung dieser Vertrauensspiralen** kann grundsätzlich in den folgenden vier Schritten erfolgen:³⁹⁸

1. Formulierung des eigenen Interesses an einer vertrauensvollen Zusammenarbeit im Rahmen einer allgemeinen Erklärung oder aber im Rahmen einer taktischen Äußerung im Verkaufsgespräch.
2. Ankündigung einer konkreten Initiative, mit der die eigene Vertrauensbereitschaft demonstriert wird. Hier sind Kundenparlamente, Kundenforen³⁹⁹ in Betracht zu ziehen, bei denen der Lebensmittelhändler einen Teil seiner Entscheidungsfreiheit an die Kunden abgibt und damit eine riskante Vorleistung bringt.⁴⁰⁰
3. Durchführung der Initiative, z. B. durch die erstmalige Einberufung des Kundenparlamentes.
4. Einladung zu reziprokem Verhalten. Hier könnte der Kunde z.B. aufgefordert werden mehr Zeit in bestimmten Entscheidungsgremien zu verbringen oder auch Informationen über die Handelsleistungen anderer Wettbewerber zur Verfügung zu stellen.

Reflektiert man die bisherigen theoretischen Aussagen über die Reziprozität von Vertrauen vor dem Hintergrund der Praxis des deutschen Lebensmittel-einzelhandels, so lässt sich festhalten, dass viele Aussagen idealtypisch zu sehen sind. Intensive Kundenbeziehungen sowie die Zeit zum Aufbau und zur Pflege derselben sind in der Handelspraxis eher die Ausnahme. Praktische Relevanz dürften die Aussagen daher in erster Linie für den kleineren Bereich der beratungsintensiven Fachgeschäfte haben, in denen die Zeit zum Aufbau und zur Pflege dieser Beziehung in einem höheren Maße vorhanden ist als bspw. im discountierenden Lebensmittelhandel. Dies ist insofern problematisch, da gerade letzterer oftmals stark anonymisiert ist und hier Vertrauen von besonderer Bedeutung für die Kaufentscheidung sein dürfte.

³⁹⁸ Vgl. PLÖTNER/JACOB (1996), S. 115.

³⁹⁹ Vgl. GÜNTER (2000), S. 67.

⁴⁰⁰ Vgl. hierzu AHLERT/KENNING (1999a), S. 19.

4.2.3. Qualitative Kontrolle des Kundenvertrauens anhand der Merkmale einer Vertrauensbeziehung

Um kontrollieren zu können, ob der Vertrauensaufbau auf der personalen Ebene erfolgreich verläuft, bietet es sich an, die quantitative Kontrolle auf Basis des CTI₂ aufgrund der genannten methodenimmanenten Probleme um einige qualitative Aspekte zu ergänzen. Eine Methode wäre bspw. denkbar, zu prüfen, inwiefern die Interaktion zwischen Kunde und Verkäufer die konstitutiven Merkmale einer Vertrauensbeziehung erfüllt. Untersucht man allgemein Vertrauensbeziehungen innerhalb von Systemen zweckrationalen Handelns, etwa in Unternehmungen, so lassen sich in Anlehnung an die Vertrauensdefinition aus Kapitel 2 die folgenden konstitutiven Eigenschaften von Vertrauensbeziehungen erkennen:⁴⁰¹

1. Einseitiger Vertrauensvorschluss
2. Erwartung einer Gegenleistung
3. Subjektiv hohes Risiko
4. Schwellenkontrolle
5. Sanktionsfähigkeit
6. Stabilität

Eingeleitet wird die Vertrauensbeziehung durch **einen einseitigen Vertrauensvorschluss**⁴⁰² des Vertrauenden⁴⁰³ gegenüber dem Vertrauensobjekt.⁴⁰⁴ Im Lebensmitteleinzelhandel stellt der Kauf diese riskante Vorleistung dar, durch den der Kunde die Kontrolle über seine Ressourcen auf den Händler überträgt. Eine solche einseitige Vorleistung ist mit der **Erwartung einer Gegenleistung** verbunden, die im Lebensmittelhandel z.B. darin besteht, dass die dem Handel abgekauften Produkte die zugesicherten Leistungsmerkmale aufweisen. Die

⁴⁰¹ Vgl. ZÜNDORF (1986), S. 40f.

⁴⁰² BOUNCKEN (2000), S. 7.

⁴⁰³ Synonym werden die Begriffe „Vertrauensnehmer“ und „Vertrauensgeber“ verwendet.

⁴⁰⁴ SJURTS verwendet an dieser Stelle den Begriff „einseitige Vorleistung“, vgl. SJURTS (1998), S. 286. Nach SCHOTTLÄNDER liegt in diesem Einsatz des Vertrauenden „das Unterscheidungsmerkmal des Vertrauens im Vergleich zum Glauben, zur Liebe, zur Hoffnung, mit denen es sonst viel gemein hat.“ Vgl. SCHOTTLÄNDER (1957), S. 28.

Gegenleistung besteht also abstrakt gesprochen in der Erbringung eines adäquaten Vertrauensbeweises.⁴⁰⁵

Das bereits bei DEUTSCH und LUHMANN **angesprochene hohe Risiko auf Seiten des Vertrauenden**, kann im Lebensmitteleinzelhandel z.B. darin bestehen, dass sich der Kunde auf bestimmte Versprechen des Händlers verlässt. Konkret wäre dies bei einer Person zu beobachten, die in ihrer Mittagspause in einer ganz bestimmten Einkaufsstätte nur in der Hoffnung auf eine rasche, vom Händler versprochene Kassenabwicklung einkauft. Wird dieses Versprechen dann nicht eingelöst, kann dem Kunden daraus ein Schaden entstehen. Er kommt ggfs. zu spät wieder zur Arbeit.⁴⁰⁶

KRYSTEK und ZUMBROCK zeigen, dass auch die **Schwellenkontrolle** ein weiteres, relevantes Merkmal von Vertrauensbeziehungen darstellt.⁴⁰⁷ Um das Risiko des Missbrauchs zu reduzieren, wird Vertrauen nicht bedingungslos geschenkt. Vielmehr wird es durch Schwellen, sogenannte vertrauskritische Verhaltensweisen kontrolliert, die von der Vertrauensperson nicht überschritten werden dürfen, ohne dass ihr das Vertrauen entzogen würde. LUHMANN formuliert in diesem Zusammenhang die folgende Aussage: „Wer vertraut, muss nämlich seine eigene Risikobereitschaft unter Kontrolle haben. Er muss, und sei es nur zur Selbstvergewisserung, sich klar machen, dass er nicht bedingungslos vertraut, sondern in Grenzen und nach Maßgabe bestimmter, vernünftiger Erwartungen“.⁴⁰⁸

Das Ausüben **symbolischer Kontrollen** erlaubt dem Vertrauenden diese Selbstvergewisserung.⁴⁰⁹ Vertrauen in die Aufrichtigkeit und Motivstruktur des Verkäufers lässt Detailkontrollen von Fakten hinfällig werden und erhöht damit die Effizienz der Tauschbeziehung.⁴¹⁰ Eine symbolische Kontrolle des persönlichen

⁴⁰⁵ KRYSTEK/ZUMBROCK (1993) sprechen i. d. Zshg. auch vom „Vertrauen als vorweggenommenen Tausch“.

⁴⁰⁶ ZÜNDORF (1986), S. 41.

⁴⁰⁷ Die Bedeutung der Kontrolle als zwingende Voraussetzung für Vertrauen betont auch SJURTS (1998), S. 283

⁴⁰⁸ LUHMANN (1989), S. 31.

⁴⁰⁹ Ein konkretes Beispiel für eine solche symbolische Kontrolle ist die Kontrolle der äußeren Merkmale des Verkäufers (z.B. der Kleidungsstil, der Haarschnitt etc.).

⁴¹⁰ Auch RIPPERGER (1998), S. 254, betont die Bedeutung dieser symbolischen Kontrollen: „Vertrauen muss zumindest ab und zu gerechtfertigt werden, damit es sich aus dieser Erfahrung heraus selbst reproduzieren kann. Ein gewisses Maß an Misstrauen ist notwendig, um Vertrauen auf Dauer überhaupt zu ermöglichen.“

Vertrauens, und nicht nur der Fakten, tritt an ihre Stelle. Es erfolgt eine laufende Überprüfung, ob die Redlichkeit und Integrität des Verkäufers auch zukünftige Vertrauensvorschüsse in der Form von Wiederholungskäufen rechtfertigen.

Ähnlich wie in der Machttheorie muss der Vertrauende über ein **Sanktionspotential** verfügen.⁴¹¹ Im Lebensmitteleinzelhandel ist dies dem Kunden in der einfachsten Form dadurch gegeben, dass er den Wiederkauf verweigert.⁴¹² Diese Verweigerungsmöglichkeit besteht, weil der Lebensmittelhändler wiedererkannt werden kann und so ein Merkmal existiert, an dem sich die Extrapolation der Erfahrungen festmachen lässt. Zumeist sind dem Kunden aber noch weitergehende Sanktionsmöglichkeiten, wie z.B. die Reklamation oder aber die Verbreitung des Vertrauensbruchs im Bekannten- und Familienkreis gegeben, um den Lebensmittelhändler zu sanktionieren. Diese dürften gerade wegen der bereits dargelegten guten Funktionsfähigkeit des Reputationsmechanismus im Lebensmitteleinzelhandel besonders wirksam sein.⁴¹³

Durch diese Sicherungsmechanismen weisen Vertrauensbeziehungen schließlich eine **Stabilität** auf und zeichnen sich durch eine große Festigkeit aus, die sich darin äußert, dass Vertrauen erst dann entzogen wird, wenn es missbraucht worden ist.⁴¹⁴ Die folgende Tabelle 11 gibt einen zusammenfassenden Überblick über die

⁴¹¹ Zum Problem des andernfalls einsetzenden „Machtversagens“ vgl. AHLERT (1996), S. 109. BACHMANN analysiert vor diesem Hintergrund die Beziehungen der Begriffe „Macht“ und „Vertrauen“ und kommt hier zu folgendem Ergebnis: „Macht funktioniert also ähnlich wie Vertrauen über mehr oder weniger latenten Sanktionsdrohungen für den Fall nicht-konformen Verhaltens; und zugleich existiert auch ein bedeutsamer Unterschied zwischen den beiden Handlungskordinationsarten. Ein Akteur, der seinem Gegenüber vertraut scheint nämlich im Gegensatz zu einem anderen Akteur, der sich zur Ausübung von Macht entschlossen hat, auf Sanktionsdrohungen, welche den Besitz individuell verfügbarer Ressourcen voraussetzen, zu verzichten.“

⁴¹² So auch GRÜNARML (1998), S. 284: „Erstens: Niemand ist über einen erlittenen Vertrauensbruch besser informiert als der Betrogene selbst; früher oder später wird er erkennen, dass ihm übel mitgespielt worden ist. Mit anderen Worten: unfaires oder betrügerisches Verhalten wird auf Dauer nicht unentdeckt bleiben. Zweitens: Das Marktsystem stellt jedem Teilnehmer ein Sanktionspotential zur Verfügung, welches er nach Gutdünken einzusetzen vermag. Allein durch die Verwendung seines Einkommens steht es ihm frei, Belohnungen zu erteilen oder Strafen zu verhängen. Die gute vertragsgemäße Leistung wird durch Mehrnachfrage belohnt, die schlechte durch Kaufzurückhaltung bestraft“.

⁴¹³ Vgl. hierzu Kapitel 2.3.

⁴¹⁴ Dies konnte empirisch nachgewiesen werden: Während Vertrauensbrüche tendenziell weniger der entsprechenden Person selbst als vielmehr den widrigen situativen Umständen angelastet werden, besteht andererseits die Tendenz, unerwartete Verlässlichkeit der Person zuzuschreiben. Dieses Phänomen wird auch als „Asymmetrie der Attribution“ bezeichnet. Vgl. hierzu auch KRYSTEK/ZUMBROCK (1993), S. 10.

Merkmale von Vertrauensbeziehungen und deren beispielhafte Ausprägungen im Lebensmitteleinzelhandel, die ggfs. erste Ansatzpunkte einer qualitativen Prüfung des Vertrauensniveaus darstellen.

Merkmals	Beispiel Lebensmittelkauf
1. Einseitiger Vertrauensvorschuss	Der Artikel wird an der Kasse gezahlt und erst später konsumiert
2. Erwartung einer Gegenleistung	Hoffung, dass der gekaufte Artikel die versprochenen Eigenschaften (z.B. geschmacklicher Art) erfüllt.
3. subjektiv hohes Risiko	Möglichkeit des Fehlkaufs, ggfs. kein Warenumtausch möglich
4. Schwellenkontrolle	Wie verhält sich die Unternehmung z.B. gegenüber anderen Kunden, die verdorbene Waren umtauschen wollen?
5. Fähigkeit zur Sanktion	Verweigerung des Wiederholungskaufs, negative Mund-zu-Mund-Propaganda
6. Stabilität	Stammkundschaft

Tab. 11: Merkmale von Vertrauensbeziehungen

Quelle: KRYSTEK/ZUMBROCK (1993), S. 7ff.

4.2.4. Die Entpersonalisierung der Einkaufsstätten als strukturelles Problem des Vertrauensmanagements im Lebensmitteleinzelhandel

Ein zentrales Merkmal der bis zu dieser Stelle aufgezeigten Maßnahmen ist, dass sie auf die Bildung von Vertrauen in der Verkäufer-Kunden-Dyade abzielen. Dem Verkäufer muss es gelingen, glaubwürdig zu wirken und Vertrauensspiralen zu initiieren, damit die Handelsunternehmung insgesamt Vertrauen gewinnen kann. Die höchste Kunst des Vertrauensmanagements ist es damit, Personenvertrauen aufzubauen. Implizit wird damit unterstellt, dass im Lebensmitteleinzelhandel relativ zeitstabile Personalstrukturen vorzufinden sind. Im Idealfall mag man hier an den kleinen, inhabergeführten Supermarkt denken, der seit Generationen in Familienbesitz geführt wird, kaum Veränderungen im Personalstamm vorgenommen

hat und bei dem eine Identität von Firma und Familienname vorliegt.⁴¹⁵ Die aktuelle Praxis im deutschen Lebensmitteleinzelhandel stellt sich gegenteilig dar:⁴¹⁶ Der Lebensmittelhandel, vor allem aber Discounter, können sich aufgrund ihrer Preispolitik, eine personalkostenintensive Angebotsform nicht leisten.⁴¹⁷ Bei anderen Betriebsformen müssten erhöhte Personalkosten entweder an den Kunden durchgereicht oder von der Unternehmung aufgefangen werden. Erstere Möglichkeit scheidet aus, da der Kunde den Preis als das wichtigste Merkmal bei der Beurteilung einer Handelsunternehmung ansieht.⁴¹⁸ Preiserhöhungen würden wahrscheinlich Umsatzeinbußen implizieren. Die zweite Alternative ist problematisch, da die Renditen im Lebensmittelhandel sehr niedrig sind. Eine Unternehmung, die den zweiten Weg wählt, liefe Gefahr, in die Verlustzone zu geraten.

Personalengpässe und die schlechte Qualifikation des Verkaufspersonals werden regelmäßig damit gerechtfertigt, „dass zur Zeit vor allem Kostengründe die Bedienungspolitik bestimmen“.⁴¹⁹ In der Konsequenz bedeutet dies, dass der Kunde im Lebensmitteleinzelhandel oft auf sich allein gestellt oder aber gefordert ist, mit Personen zu interagieren, die unter Zeitdruck stehen und schlecht qualifiziert sind.⁴²⁰ Für die interpersonelle Vertrauensbildung ist dies extrem problematisch. So können geringqualifizierte Mitarbeiter im Zweifel kaum kompetente Aussagen zu

⁴¹⁵ Vgl. hierzu EICKHOFF (1996); S. 218: „Selbstständige Unternehmer erlangen einen Vertrauensvorsprung gegenüber weitgehend anonymisierten Massendistributoren, indem sie ihren Einzelhandelsbetrieb durch ihre Anwesenheit in den Geschäftsräumen, durch ihr regionale Engagement, ihre Einbindung in die lokale Zielgruppe und die Teilnahme am öffentlichen Leben vor Ort vertreten und ihn gewissermaßen personifizieren, was nicht zuletzt durch die mehrheitliche Identität von Firma und Familienname begünstigt wird. Filialisten hingegen verfügen i.d.R. nicht über solche Persönlichkeiten, die ihre Outlets an allen Standorten der Anonymität entziehen können“

⁴¹⁶ Vgl. hierzu SCHMITZ/KÖLZER (1996), S. 18ff.

⁴¹⁷ Vgl. SCHMITZ/KÖLZER (1996), S. 283 sowie S. 18: „Kundendienst, Marktforschung, Werbung, Personalentwicklung etc. werden nur noch halbherzig wahrgenommen“ sowie BARTH (1996), S. 5, der von einer „Faktorsubstitution von Personal durch Raum“ spricht.

⁴¹⁸ Vgl. MEFFERT (2000), S. 494.

⁴¹⁹ SCHMITZ/KÖLZER (1996), S. 283.

⁴²⁰ Diesem Aspekt tragen zahlreiche wissenschaftliche Arbeiten zum Teil nicht Rechnung. So ist bspw. die Forderung von BRAUER (1997), S. 122, dass in der Einkaufsstätte „immer ein Ansprechpartner zur Verfügung“ stehen muss, der „auch für einen Dialog bereit ist“ und so geschult sein sollte, „dass er von selbst auf Kunden, die offensichtlich etwas suchen, zugeht und sie nach Bedienung bzw. Beratung nach weiteren Wünschen fragt“, durchaus nachvollziehbar. Die praktische Umsetzung ist jedoch insbesondere bei Betriebstypen im Discount-Bereich, wie z.B. Aldi, Penny oder Lidl, eher unwahrscheinlich. Folgerichtig schlägt BRAUER (1997), S. 122 vor, dass kontakterleichternde Maßnahmen getroffen werden müssen.

komplizierten Produkten, wie z.B. Fisch⁴²¹, machen. Gerade die Produktkenntnis ist aber einer der zentralen Indikatoren für die Glaubwürdigkeit des Personals und damit für das Vertrauen des Unternehmens insgesamt.

Auch birgt die Teilzeitarbeit die Gefahr, dass der Kunde immer mit neuen, für ihn unbekannten Personen, interagieren muss.⁴²² Diese ständige Veränderung hat tendenziell einen negativen Einfluss auf die Vertrauensbildung, da zum einen die Sanktionierbarkeit nicht möglich erscheint und, zum anderen, die Glaubwürdigkeit des Personals neu in Frage gestellt wird. Die im vorhergehenden Kapitel beschriebenen Vertrauensspiralen werden auf der personalen Ebene fortwährend unterbrochen.

Verschärft wird dieses personalpolitische Problem noch dadurch, dass die Bedienungspolitik im Handel immer noch stark herkunftsorientiert ist, d. h. die Beherrschung warenkundlicher Merkmale im Vordergrund der Verkäuferausbildung steht. Die kundengerichtete **Herkunftsorientierung** ist demgegenüber nur **schwach ausgeprägt**.⁴²³ Für die oben genannten Maßnahmen der Glaubwürdigkeitsattribution ist die Durchsetzungswahrscheinlichkeit daher insgesamt sehr gering. Letztlich sieht sich der deutsche Lebensmitteleinzelhandel mit einer dilemmatischen Situation konfrontiert.

Reduziert er weiterhin den Personaleinsatz, so dürften zwar die Personalkosten ceteris paribus sinken, gleichzeitig würde aber durch die damit verbundene, erhöhte Anonymisierung der Handelsunternehmung die Misstrauenskosten⁴²⁴ steigen.⁴²⁵ Entscheidet sich der Handel für eine Aufstockung des Personals und ceteris paribus zu einer Erhöhung des Personaleinsatzes, so dürfte dies zwar positive Wirkungen

⁴²¹ Vgl. hierzu o.V. (2000e), S. 13: „Ein ganz entscheidender Punkt für den Erfolg einer Fisch-Bedienungsabteilung sind qualifizierte Mitarbeiter. Wer Fisch als eine Fachabteilung führen will, braucht selbstverständlich auch Personal, das eine entsprechende Fachkompetenz ausstrahlt und den anspruchsvollen Kunden entsprechend beraten kann.“

⁴²² Im Hinblick auf die Vertrauensbildung ist es daher problematisch, dass viele Vollzeitbeschäftigte des Lebensmitteleinzelhandels ihre Wochenarbeitszeit verringern wollen. Vgl. hierzu o.V. (2000d), S. 3.

⁴²³ Vgl. hierzu SCHMITZ/KÖLZER (1996), S. 283.

⁴²⁴ Der Begriff der „Misstrauenskosten“ soll hier verwendet werden für sämtliche Opportunitätskosten die durch fehlendes Vertrauen entstehen. Dies können z.B. Mindereinnahmen bei bestimmten Vertrauensgütern sein oder aber auch Mindereinnahmen durch eine hohe Kundenfluktuation.

⁴²⁵ Ein Beleg für diese These ist die Reaktion der Verbraucher im Rahmen des BSE-Skandals im Winter 2000. Während nämlich bei stärker personalintensiven Betriebstypen, wie den Supermärkten, die Umsätze um bis zu 70% wegbrachen, tendierte der Rindfleischabsatz bei den weitgehend entpersonalisierten Discounter „gegen Null“, o.V. (2000c), S. 1.

auf die Möglichkeiten zur Glaubwürdigkeitsattribution des Verkaufspersonals haben und vertrauensbildend wirken, gleichzeitig aber erhöhen sich die Personalkosten. Das sich daraus ergebende **Entpersonalisierungs-Vertrauens-Dilemma** stellt die Abbildung 34 grafisch dar.⁴²⁶

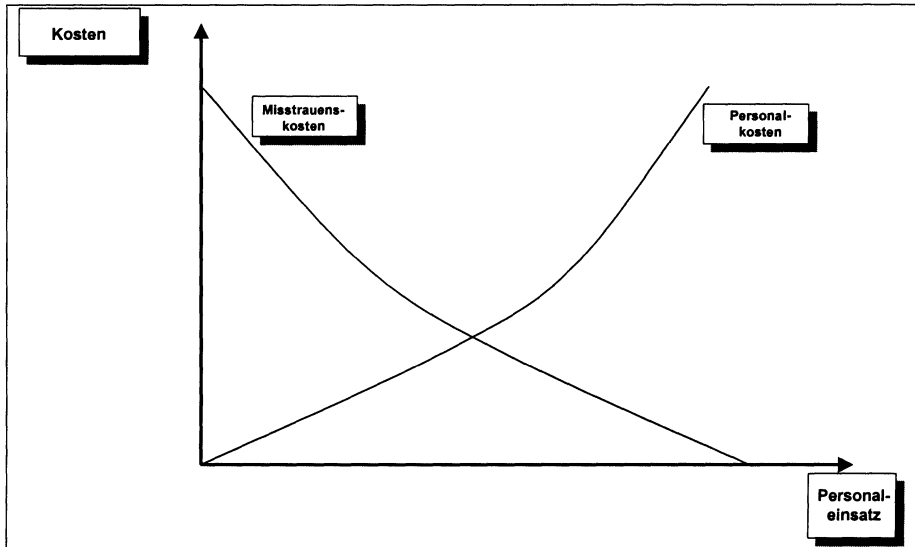


Abb. 34: Das Entpersonalisierungs-Vertrauens-Dilemma

Quelle: Eigene Abbildung

Für den Lebensmittelhandel ist dieses Dilemma von enormer Tragweite, da nahezu jedes größere System sich immer stärker entpersonalisiert. Ein zentraler Grund für die **Entpersonalisierung** ist der enorme Kostendruck, dem zahlreiche Lebensmitteleinzelhändler ausgesetzt sind. Dies führt dazu, dass immer weniger Personal eingesetzt wird bzw. eingesetzt werden kann (vgl. Abb. 34). Zum anderen aber auch dazu, dass immer mehr Vollzeitkräfte durch Teilzeitkräfte ersetzt werden. Die Konsequenz für den Konsumenten ist, dass er kaum noch „bekannte Gesichter“

⁴²⁶ An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass es sich bei dieser Abbildung um eine idealtypische Darstellung handelt, die primär das grundlegende Problem visualisieren soll. Der Verlauf der Personalkostenkurve kann daher in der Realität auch linear sein; an dieser Stelle wurde ein überproportionaler Verlauf angenommen, da sich ggf. die Kosten für die Personalverwaltung progressiv in Abhängigkeit vom Personaleinsatz entwickeln. Diese Annahme trägt bspw. der Tatsache Rechnung, dass die Personaleinsatzplanung mit steigendem Personaleinsatz zunehmend komplizierter wird.

in der Einkaufsstätte trifft. Die betreffende Handelsunternehmung wird dadurch immer anonymer. Eine Vertrauensbildung über das Personal wird gleichzeitig unwahrscheinlicher. Will der Handel nicht schließlich sämtliches Vertrauen verlieren, muss er einen Ausweg aus diesem Dilemma finden.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob und, wenn ja, welche weitgehend personalkostenneutralen Maßnahme(n) eine Handelsunternehmung ergreifen kann, um das Vertrauen der Kunden zu gewinnen. Eine Möglichkeit wäre, das Kundenvertrauen vom **Personenvertrauen** zum **Systemvertrauen** zu generalisieren. Am Ende dieses Wandlungsprozesses sollte der Kunde dann dem abstrakten System, der Handelsunternehmung, vertrauen.

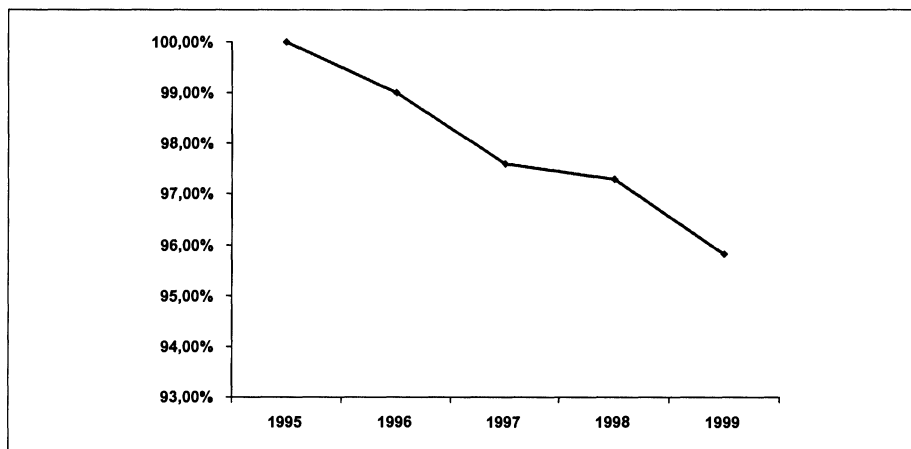


Abb. 35: Entwicklung der Beschäftigtenzahl im Einzelhandel des Wirtschaftszweigs 52
Quelle: Eigene Abbildung in Anlehnung an: STATISTISCHES BUNDESAMT (2000b), S. 9

Die modifizierte Fragestellung ist, wie es einer Handelsunternehmung gelingen kann, das stark personengebundene Vertrauen ohne Inkaufnahme von Vertrauensverlusten auf das Handelssystem zu transferieren.

4.2.5. Empirische Untersuchung zur Lösung des Entpersonalisierungs-Vertrauens-Dilemmas

Um die soeben aufgeworfene Fragestellung zu beantworten können verschiedene Wege beschritten werden: Eine erste Möglichkeit bestünde darin, auf die **theoretischen Grundlagen** des zweiten Kapitels zu rekurrieren und alternative Maßnahmen des Signaling als Vertrauenssubstitute spezifisch zu entwickeln. Dieser

Weg ist zwar prinzipiell denkbar, weist aber das Problem auf, dass zwischen dem Vertrauensverständnis der Principal-Agent-Theorie und dem hier entwickelten Vertrauensbegriff eine Inkommensurabilität⁴²⁷ nicht ausgeschlossen werden kann. Diese kann implizieren, dass verschiedene Bedeutungen des Vertrauensbegriffs miteinander vermischt werden. Die Diktion der Principal-Agent-Theorie sollte daher grundsätzlich nicht unbedacht im Rahmen induktiver Ansätze zur Erklärung verhaltenswissenschaftlicher Konstrukte Verwendung finden. Ein zweiter Weg ist es, aufbauend auf **Plausibilitätsüberlegungen** zu Gestaltungsempfehlungen zu gelangen. Dieser Weg ist insofern bedenklich, als dass diese Überlegungen letztlich nur wenig fundiert sind und daher in die Irre führen können. Zudem impliziert diese Methode die Gefahr, dass nicht alle aus Sicht der Kunden relevanten Faktoren der Vertrauensbildung erfasst werden. Der Kundenaspekt deutet auf einen dritten Weg hin, der seine Fundierung aus der in Kapitel drei bereits skizzierten **empirischen Erhebung** bezieht. Im Kern stellt sich dabei die Frage, ob in der Untersuchung gegebenenfalls erste Anzeichen darauf gefunden werden können, die auf eine Lösung des geschilderten Dilemmas hinweisen. Denkbar wäre bspw., mit dieser induktiven Vorgehensweise Vertrauensdeterminanten zu identifizieren, die eine personenungebundene Vertrauensbildung ermöglichen. Betrachtet man vor diesem Hintergrund noch einmal die in Abbildung 22 dargestellten Vertrauenswerte der verschiedenen Betriebstypen so fällt auf, dass bei der expliziten Vertrauensabfrage ein discountierender Betriebstyp die höchste Bewertung erhalten hat. Dies ist insofern erstaunlich, da gerade diese Betriebsform mit extrem geringen Personalintensitäten arbeitet. Die daraus sich ergebende Arbeitshypothese ist, dass es diesem Unternehmen gelungen sein könnte, **personenungebundenes Vertrauen** aufzubauen. Gestützt wird diese Hypothese durch eine zweite Beobachtung: Auch die CTI-Werte des Discounters Y sind höher als die personalintensiverer Betriebstypen. Dies erstaunt umso mehr, als dass gerade bei diesem Discounter die Interaktion zwischen dem Kunden und dem Verkaufspersonal auf ein Minimum reduziert ist. In der Regel beschränkt sie sich auf die Kassenabwicklung. Verkaufsgespräche finden nur sehr selten statt.⁴²⁸

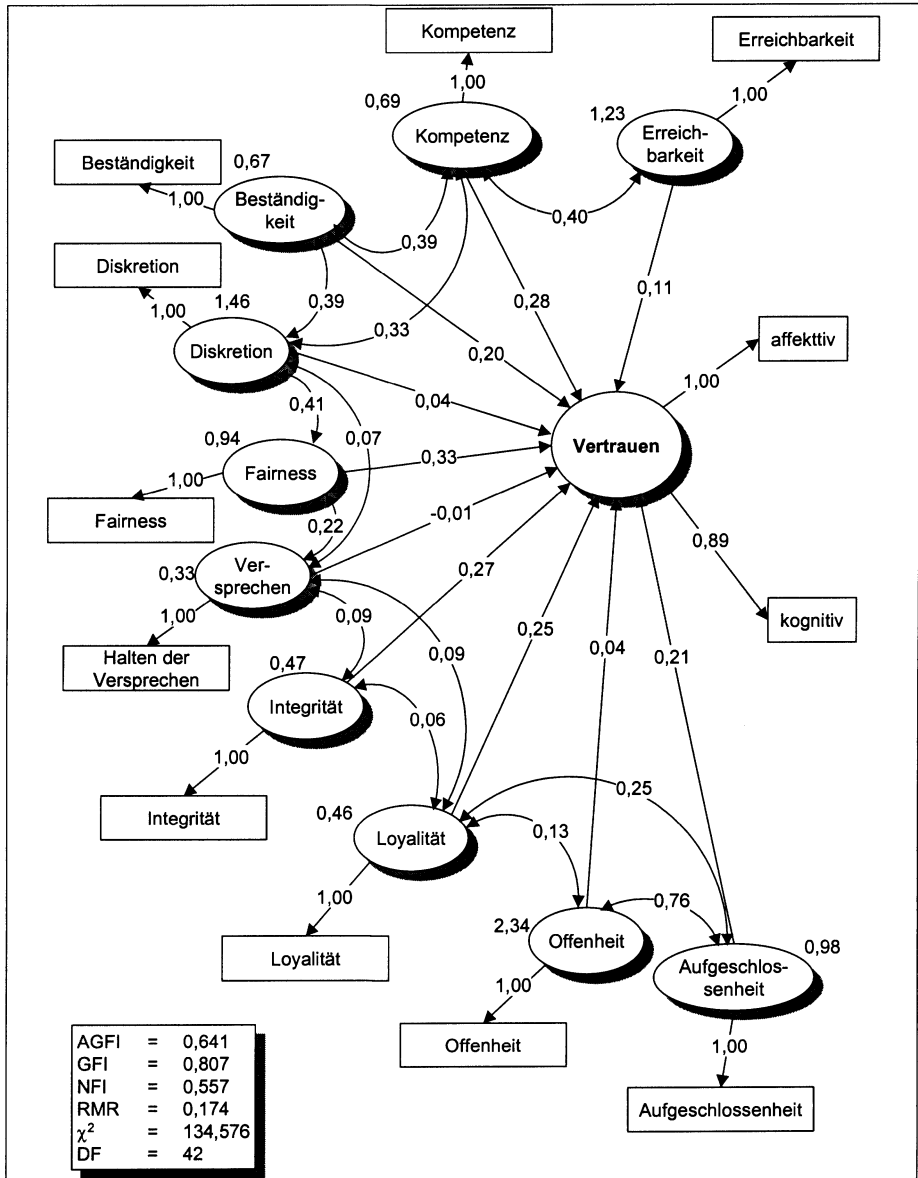
⁴²⁷ Zum Begriff der Inkommensurabilität vgl. CHALMERS (1994), S. 138.

⁴²⁸ Angesichts dieser Tatsache verwundert es, dass die Probanden überhaupt in der Lage waren, die Eigenschaften des Verkaufspersonals zu beurteilen. Dies gelang nämlich den Probanden im Falle des Discounters X nicht, wie die bereits im Rahmen des CT-Rankings am Rande erwähnte Fallzahlproblematik gezeigt hat.

In Anbetracht dieser beiden Beobachtungen soll im Folgenden untersucht werden, ob die Vertrauensbildung im Fall des Discounters Y einem anderen Mechanismus unterliegt als dies allgemein im Lebensmittelhandel der Fall ist. Ließe sich tatsächlich ein anderer Mechanismus empirisch belegen, so könnte dies wertvolle Hinweise auf die Lösung des Entpersonalisierungs-Vertrauens-Dilemmas geben.

Im Rückgriff auf die bereits skizzierten drei grundlegenden Modelle der Vertrauensbildung, wie sie in Abbildung 12 dargestellt sind, wurde zunächst das Analogiemodell getestet.⁴²⁹ Die nachfolgende Abbildung 36 stellt das vollständige, nichtstandardisierte Kausalmodell dar. Dabei zeigen die Globalkriterien deutlich, dass dieses Modell abzulehnen ist. Gleichwohl sind die Werte insgesamt auf einem höherem Niveau als im Modell für den gesamten Lebensmittelhandel.

⁴²⁹ Die in der spezifischen Stichprobe vorhandene Anzahl an validen Fragebögen lag nach Berücksichtigung der Missing Values bei 58. Dieser Wert liegt damit zwar unter der empfohlenen Mindestzahl von 100. Da aber mit den folgenden Untersuchungen lediglich erste Hinweise auf die alternativer Vertrauensmechanismen gegeben werden sollen, soll diese Fallzahl im Folgenden als ausreichend erachtet werden.



Aufgrund der verbesserten Anpassungswerte wurde das in der vorstehenden Abbildung dargestellte Modell modifiziert. Dabei ergab sich das folgende modifizierte Kausalmodell.

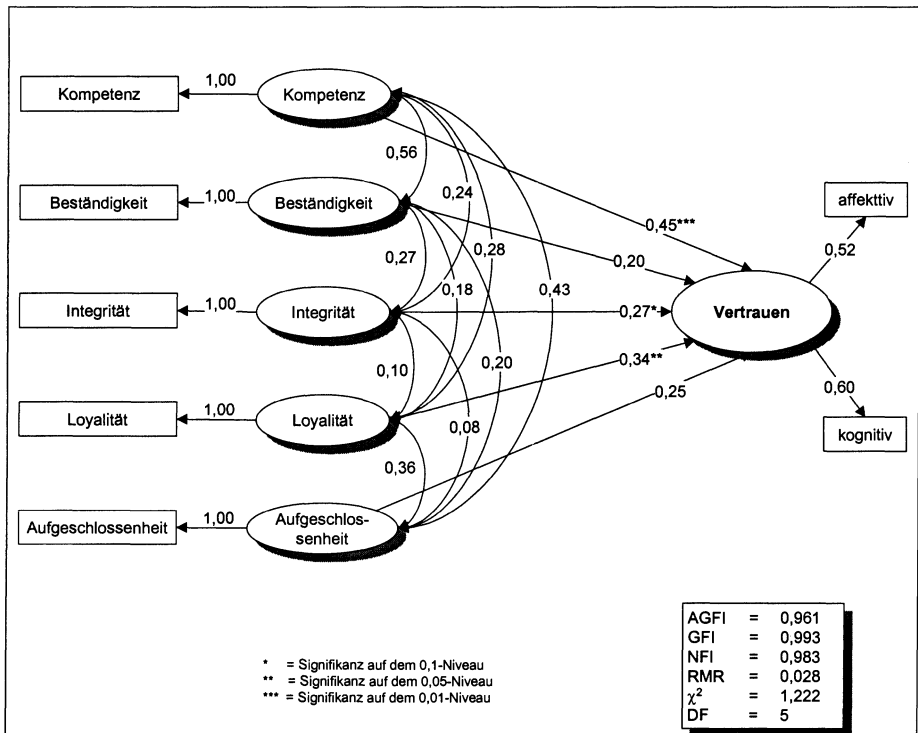


Abb. 37: Modifiziertes Kausalmodell auf Basis des Analogiemodells für den Discounter Y

Quelle: Eigene Darstellung

Insgesamt zeigt die vorstehende Abbildung 37, dass das dargestellte Modell die Globalkriterien in hohem Maße erfüllt. AGFI, GFI, NFI und RMR liegen jeweils über bzw. unter dem kritischen Wert. Im Hinblick auf die bei der theoretischen Konzeption des Analogiemodells hergeleiteten Hypothesen lässt sich festhalten, dass die Hypothesen H_{A2}, H_{A3}, H_{A7}, H_{A8}, H_{A10} im Fall des Discounters Y nicht verworfen

werden können. Die nachfolgende Tabelle 12 stellt diese Hypothesen noch einmal überblicksartig dar.⁴³⁰

Hypothese	Aussage	Empirischer Wert	Entscheidung
Hypothese H _{A2}	<i>Je kompetenter der Kunde den Händler beurteilt, desto höher ist sein Vertrauen in die Lebensmittelhandelsunternehmung.</i>	$\gamma = 0,45$	Hypothese vorläufig annehmen
Hypothese H _{A3}	<i>Je beständiger der Händler dem Kunden erscheint, desto höher ist sein Vertrauen in die Lebensmittelhandelsunternehmung.</i>	$\gamma = 0,20$	Hypothese vorläufig annehmen
Hypothese H _{A7}	<i>Je integrer der Kunde den Händler einschätzt, desto höher ist sein Vertrauen in die Lebensmittelhandelsunternehmung.</i>	$\gamma = 0,27$	Hypothese vorläufig annehmen
Hypothese H _{A8}	<i>Je loyaler der Kunde den Händler einschätzt, desto höher ist sein Vertrauen in die Lebensmittelhandelsunternehmung.</i>	$\gamma = 0,34$	Hypothese vorläufig annehmen
Hypothese H _{A10}	<i>Je aufgeschlossener der Händler dem Kunden erscheint, desto höher ist sein Vertrauen in die Lebensmittelhandelsunternehmung.</i>	$\gamma = 0,25$	Hypothese vorläufig annehmen

Tab. 12: Prüfungsergebnisse des Hypothesentests des Analogiemodells auf Basis des Discounters Y

Quelle: Eigene Darstellung

Der Test der beiden anderen Modelle brachte keine validen Ergebnisse. Im Fazit kann daher festgehalten werden, dass die Vertrauensbildung im Fall des Discounters Y einem anderen Mechanismus unterliegt, als im allgemeinen Lebensmittelhandel. Offensichtlich ist es diesem Discounter gelungen, personenungebundenes **System-vertrauen** zu entwickeln und so einen Ausweg aus dem Entpersonalisierungs-

⁴³⁰ Zur Beurteilung der Hypothesengültigkeit mit Hilfe der Strukturkoeffizienten vgl. Kap. 3.2. Die erklärte Varianz des Modells betrug 0,5299.

Vertrauens-Dilemma zu finden. **Schlüsselgrößen** des Systemvertrauens sind dabei die Kompetenz, die Beständigkeit, die Integrität, die Loyalität und die Aufgeschlossenheit der Handelsunternehmung. Diese sollten daher den Inhalt einer Vertrauenstransferstrategie bilden, die ein Lebensmittelhändler dann zu verfolgen hat, wenn er ohne Vertrauen zu verlieren Personal vor Ort abbauen muss oder möchte. Ungeklärt ist jedoch die Methode mit der ein solcher Vertrauenstransferprozess von der personalen zur abstrakten Ebene erfolgen kann. Als Ansatzpunkt für diesen Vertrauenstransfer wird daher ein Führungskonzept benötigt, bei dem der Verkäufer einen Teil der gesamten Unternehmung verkörpert, gleichzeitig als Teil des Ganzen wahrgenommen wird. Diese Anforderungen führen geradewegs zu der Idee, die Erkenntnisse der **Corporate-Identity-Forschung** auf diesen Problem-bereich des Vertrauenstransfers anzuwenden.⁴³¹

4.3. Die Etablierung einer Corporate Identity als Ansatzpunkt des Vertrauenstransfers

In der Praxis wird der Begriff der Corporate Identity mit einer Vielfalt von Sachverhalten in Verbindung gebracht: mit der Unternehmensphilosophie, mit den Unternehmenszielen, mit der Öffentlichkeitsarbeit, dem Image des Unternehmens⁴³² und mit dem Unternehmenszweck. Im Rahmen dieser Arbeit soll unter **Corporate Identity** der Zusammenhang zwischen dem Unternehmensverhalten⁴³³, der Unter-

⁴³¹ Vgl. hierzu insbesondere MEFFERT (2000), S. 705f., der konstatiert, dass mit dem Corporate-Identity-Konzept angestrebt wird, „die Divergenz zwischen der Unternehmenswirklichkeit und dem Bilde der Unternehmung bei den verschiedenen Teilöffentlichkeiten abzubauen. Damit soll das Vertrauen der Teilöffentlichkeiten (Arbeitnehmer, Gewerkschaften, Anteilseigner, Kapitalgeber, gesellschaftliche Gruppierungen etc.) in die Unternehmung gesteigert werden“, MEFFERT (2000), S. 707. sowie MEFFERT/BURMANN (1997), S. 65: „Die Identität des Betriebstyps stellt wiederum die Voraussetzung zum Aufbau einer dauerhaften, auf einem hohen Maß an Vertrauen basierenden Kundenbeziehungen dar.“ Einen Überblick über den Zusammenhang zwischen der Corporate Identity und dem Reputationsvertrauen einer Firma („Corporate Reputation“) findet sich auch bei FOMBRUN (1996), S. 37. EICKHOFF (1996), S. 216 weist darauf hin, dass Filialisten ihren Organisationen durch das CI-Konzept eine eigene Identität verleihen und so die Unternehmerpersönlichkeit durch eine „artifizielle Unternehmenspersönlichkeit“ ersetzen, die der Organisation „einen identifizierbaren und durchschaubaren Charakter verleihen soll“, DERSELBE S. 217.

⁴³² Vgl. bspw. FOMBRUN (1996), S. 36: „Corporate Identity describes the set of values and principles employees and managers associate with a company.“

⁴³³ Zum Unternehmensverhalten stellen BIRKIGT/STADLER/FUNK (1998), S. 22 Folgendes fest: „Das weitaus wichtigste und wirksamste Instrument der Corporate Identity ist das schlüssige Verhalten des Unternehmens mit seinen Auswirkungen und Folgen“ sowie S. 23: „Schlüssiges Handeln konstituiert Identität“. Vgl. spezifischer für den Handel: MERKLE (1992), S. 215ff.

nehmenskommunikation⁴³⁴, der Unternehmenspersönlichkeit⁴³⁵ und dem daraus resultierenden Unternehmensimage in der Öffentlichkeit verstanden werden.⁴³⁶ Den Zusammenhang zwischen diesen Größen stellt die nachfolgende Abbildung dar.

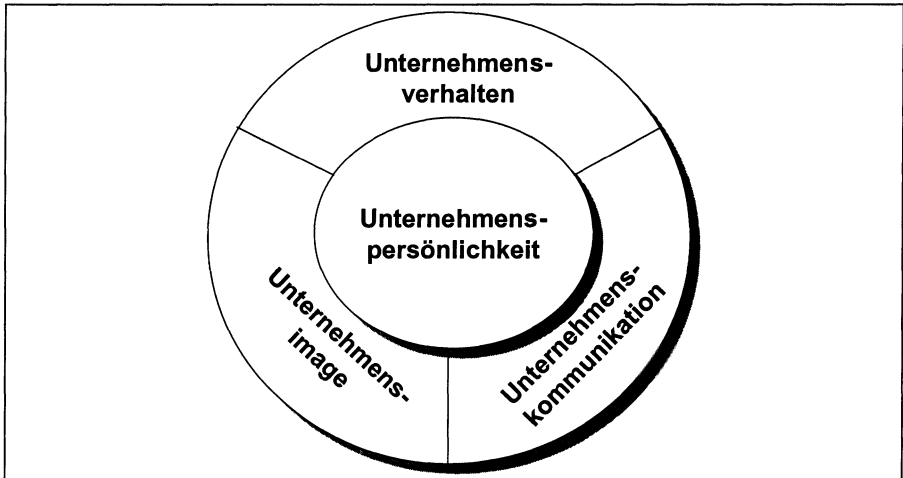


Abb. 38: Struktur der Corporate Identity

Quelle: BIRKIGT/STADLER/FUNK (1998), S. 21 sowie MERKLE (1992), S. 53.

Aus der obigen Definition wird unmittelbar der Bezug zur zugrunde liegenden Problemstellung ersichtlich. Denn das Konzept der Corporate Identity des Händlers hat einen erheblichen Einfluss auf sein Verhalten und damit auch über das Erfahrungs- und Reputationsvertrauen auf das Vertrauen der Kunden. Dies wird z.B. daran deutlich, dass Vertrauen nur dann dauerhaft gewährt werden kann, wenn der Händler die riskante Vorleistung des Kunden nicht missbraucht. Insofern ist das

⁴³⁴ Vgl. hierzu BIRKIGT/STADLER/FUNK (1998), S. 24 sowie handelsspezifisch: MERKLE (1992), S. 183 ff.

⁴³⁵ Vgl. hierzu BIRKIGT/STADLER/FUNK (1998), S. 22, die synonym den Begriff „Unternehmens-Persönlichkeit“ verwenden sowie MERKLE (1992), S. 108ff.

⁴³⁶ Vgl. hierzu BIRKIGT/STADLER/FUNK (1998), S. 13 ferner: MERKLE (1992), S. 72ff. sowie MEFFERT/BURMANN (1996), S. 34.

Unternehmensverhalten hochgradig relevant für die Vertrauensbildung des Kunden.⁴³⁷

Das **Unternehmensimage** könnte analog zur allgemeinen Glaubwürdigkeit des Verkäufers bei der Bildung von interpersonellem Vertrauen verstanden werden. Hat der Kunde keine Möglichkeit auf eigene Erfahrungen zurückzugreifen, so ist er gezwungen, sich auf das Image der Handelsunternehmung zu verlassen, da dieses zum einen die akkumulierten Erfahrungen anderer Personen zum Ausdruck bringt und, zum anderen aus der **Unternehmenskommunikation** entsteht. Schließlich kann das Selbstverständnis des Unternehmens analog zu den taktischen Äußerungen des Verkäufers Einfluss auf die Vertrauensbildung haben. Vertritt die Unternehmung bspw. Werte und Normen, mit denen sich der Kunde nicht identifizieren kann, oder aber, die vom Kunden als wenig vertrauenserweckend interpretiert werden, so wird dies nicht ohne negative Auswirkungen auf die Vertrauensbildung des Kunden bleiben und sich ggfs. in niedrigen CTI-Werten widerspiegeln.⁴³⁸

4.3.1. Transferpotenzial im Bereich „Unternehmensverhalten“

Mit dem Unternehmensverhalten werden sämtliche Verhaltensweisen der Lebensmitteleinzelhandelsunternehmung gegenüber ihrer Umwelt angesprochen. Bezogen auf den konkreten Kontext einer Handelsunternehmung definiert MERKLE den Begriff des Unternehmensverhaltens wie folgt: „Der Begriff des Unternehmensverhalten bezieht sich (...) auf die Reaktionen, Entscheidungen und Handlungen der Personen (Verkäufer, Kassierer, Kundenberater, Einkäufer etc.) und Gremien (Vorstand, Aufsichtsrat usw.), die für dieses Unternehmen tätig sind.“⁴³⁹ Da im Rahmen dieser Arbeit die Interaktionsbeziehung zwischen dem Kunden und der Handelsunternehmung im Lebensmittelhandel untersucht wird, ist im

⁴³⁷ Eine gute Möglichkeit, die Werte einer Unternehmung zu kommunizieren, bietet das Corporate Citizenship. Unter diesem Begriff wird das gesamte über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinausgehende Engagement des Unternehmens zur Lösung gesellschaftlicher Probleme subsummiert. Vgl. hierzu WESTEBBE/LOGAN (1995), S. 13. Gute handelsspezifische Beispiele sind hier die von der KARSTADT AG betriebene Unterstützung von SOS-Kinderdörfern, das Engagement von TENGELMANN im Umweltschutz oder aber die Aktion „Kupferfass für Kinder“ der REWE WEST.

⁴³⁸ Vgl. hierzu auch BACHMANN (2000), S. 116: „Am vertrauenswürdigsten sind solche symbolischen Hinweise sicherlich dann, wenn sie die Geltung derjenigen sozialen Normen, die in der Umwelt (...) existieren, grundsätzlich bestätigen, statt sie zu konterkarieren.“

⁴³⁹ Vgl. MERKLE (1992), S. 218.

Zusammenhang mit der Diskussion des Unternehmensverhaltens **das auf den Konsumenten gerichtete Verhalten der Handelsunternehmung von besonderem Interesse**. Hier können die folgenden Bereiche unterschieden werden:⁴⁴⁰

1. Andienungspolitik
2. Sortimentspolitik
3. Handelsmarkenpolitik
4. Qualitätssicherungspolitik
5. Preispolitik

Den naheliegendsten Transferpunkt zwischen den beiden Vertrauensebenen stellt die **Andienungspolitik** dar. So sollte dem Kunden durch eine offene und kundenorientierte Bedienung signalisiert werden, dass man sich um ihn kümmert und er sich auf das Handelssystem insgesamt verlassen kann. Gerade dieses Gefühl des Sich-Verlassen-Dürfens kann einen wesentlichen Beitrag zur Vertrauensbildung leisten.⁴⁴¹ Tendenziell sollte daher bspw. der Anteil an Selbstbedienung zunächst gering gehalten werden, bis der Kunde gelernt hat, dass die Produkte in gleicher Qualität und am gleichen Ort stehen.

Daneben kann die **Sortimentspolitik**⁴⁴² eine Möglichkeit darstellen, dem Kunden zu signalisieren, dass man dem Handelssystem vertrauen kann. So bietet bereits die Entscheidung darüber, welche Artikel gelistet werden und welche nicht, eine gute Möglichkeit, die Werte des Handelssystems zu transportieren. Im Lebensmitteleinzelhandel könnte dies bspw. bedeuten, dass die Listung von Gen- Food konsequent abgelehnt wird, wie dies bei der Firma BREMKE & HOERSTER derzeit beobachtet werden kann.⁴⁴³ Auch die Listung von Transfair-Produkten kann zeigen, dass die Handelsunternehmung bestimmte moralische Normen und Werte vertritt, und somit glaubwürdig ist.

⁴⁴⁰ Vgl. hierzu und zum Folgenden: MERKLE (1992), S. 218f.

⁴⁴¹ Vgl. hierzu Kapitel 2.1.

⁴⁴² Vgl. hierzu BARTH (1996), S. 157: „Die Sortimentspolitik ist (...) als eine gedankliche Auswahl von Marktobjekten aus einem universellen Güterbestand zu verstehen, die im Zeitablauf als Angebotssequenzen auf dem Absatzmarkt präsentiert werden.“

⁴⁴³ Vgl. hierzu AHLERT/KENNING/SCHNEIDER (2000), S. 102.

Ähnlich verhält es sich im Bereich der **Handelsmarken**.⁴⁴⁴ Hier kann bspw. durch die Etablierung von Öko-Labeln⁴⁴⁵ ein Signal dafür gesetzt werden, dass die Handelsunternehmung im Umweltschutzbereich Verantwortung übernimmt. Auch kann durch die Listung von Eigenmarken, die bspw. besonders gute Produktdeklarationen aufweisen, signalisiert werden, dass die Handelsunternehmung nichts zu verbergen hat.⁴⁴⁶ Zudem haben qualitativ hochwertige Handelsmarken, sogenannte Premium-Handelsmarken⁴⁴⁷, eine hohe differenzierende Kraft und können so dazu beitragen, die Handelsunternehmung von anderen Handelsunternehmungen dauerhaft und wahrnehmbar zu unterscheiden.⁴⁴⁸ Schließlich kann von der Etablierung von Handelsmarken aber auch ein Signal für die Preiskompetenz⁴⁴⁹ einer Handelsunternehmung ausgehen. Dies gilt, wie GRÖPPEL-KLEIN zeigt, insbesondere für Gattungsmarken.⁴⁵⁰

In Bezug auf die **Qualitätssicherungspolitik** ist wichtig, dass dem Kunden der Eindruck vermittelt wird, dass die Qualität der Produkte einwandfrei ist, regelmäßige Kontrollen durchgeführt werden und dass sich das Handelssystem der hohen Bedeutung von Lebensmitteln für die Gesundheit der Konsumenten bewusst ist. Gelingt es, dies dauerhaft glaubwürdig zu vermitteln, so ist es wahrscheinlich, dass sich beim Kunden das Gefühl einstellt, dass er sich auf die Kontrollmechanismen des Handelssystems verlassen kann. Die eigene Kontrolle wird dann durch die

⁴⁴⁴ Zum Begriff der Handelsmarke vgl. grundlegend AHLERT/KENNING/SCHNEIDER (2000), S. 27ff. sowie BRUHN (1997b), S. 10. Ein gutes Beispiel für die Wechselwirkung zwischen dem Unternehmensverhalten und dem Handelsmarkenthema ist der Slogan der britischen Handelsmarke „St. Michael“. Dieser lautete: „St. Michael - the brand name of Marks & Spencer“. OLINS (1978, S. 133) beurteilt dies wie folgt: „In the case of St. Michael an Marks & Spencer the brand name is so weak that it has to be propped up with constant references to the much more powerful corporate name (....) This is a far cry from the situation in which the brand name is much more significant than the corporation“. Handelsmarken können daher die Entwicklung der Corporate Identity unterstützen.

⁴⁴⁵ Vgl. FUNK (1997), S. 199ff.

⁴⁴⁶ Vgl. hierzu auch Kapitel 2.5.1.

⁴⁴⁷ Zum Begriff der Premium-Handelsmarke vgl. auch: MEFFERT (2000), S. 874 sowie AHLERT/KENNING/SCHNEIDER (2000), S. 36.

⁴⁴⁸ Vgl. JARY/SCHNEIDER/WILEMANN (1999), S. 48: „Die Investition in die Entwicklung einer starken Eigenmarke von hoher Qualität ist die stärkste Quelle der Differenzierung, da die Einzelhandelsmarke einer Herstellermarke sehr ähnlich wird.“

⁴⁴⁹ GRÖPPEL-KLEIN (2000), S. 865.

⁴⁵⁰ Vgl. hierzu GRÖPPEL-KLEIN (2000), S. 866 sowie zum Begriff der Gattungsmarken: AHLERT/KENNING/SCHNEIDER (2000), S. 35.

bereits erwähnten symbolischen Kontrollen ersetzt und eine Vertrauensbeziehung zur Unternehmung begründet.

Schließlich bietet die **Preispolitik**⁴⁵¹ einen Ansatzpunkt, um Vertrauen von der personalen Ebene auf die Ebene des Systemvertrauens zu transferieren. So kann durch den Verzicht von irreführenden Maßnahmen, wie z.B. Lockvogelangebote, beim Kunden der Eindruck entstehen, dass dieses Handelssystem bewusst darauf verzichtet, ihn zu übervorteilen. Dieser Verzicht auf opportunistisches Verhalten kann wiederum einen vertrauensfördernden Charakter haben.

Wichtig für die Fragestellung, wie das Vertrauen von der personalen auf die Ebene des Systems transferiert werden kann, ist die Feststellung, dass das Verhalten einer Unternehmung letztlich immer nur durch die Handlung von Personen erfolgt, d. h., der Mitarbeiter, der das Unternehmensverhalten in bestimmten Situationen repräsentiert, muss sich darüber im Klaren sein, dass die Bildung von Systemvertrauen von ihm abhängt. Es erscheint daher zweckmäßig, wichtige Verhaltensmaßnahmen durch diejenigen Mitarbeiter ausführen zu lassen, die hohe Vertrauenswerte beim Kunden erreichen.⁴⁵²

4.3.2. Transferpotenzial im Bereich „Unternehmenskommunikation“

Dem Teilbereich der Unternehmenskommunikation fällt im Rahmen des Identitäts-Mixes die Rolle zu, die **Persönlichkeit des Unternehmens** zu verbalisieren.⁴⁵³ Bezogen auf die hier zugrunde liegende Problemstellung stellt sich zunächst die Frage, wie dieser Bereich dazu beitragen kann, das interpersonale Vertrauen auf die Ebene des Systemvertrauens zu transferieren. Wichtig erscheint es, mögliche Schwierigkeiten beim Einsatz von Kommunikatoren zu berücksichtigen. Wird mit dem Kunden kommuniziert, sollte beachtet werden, dass die Auswahl der

⁴⁵¹ Vgl. hierzu BARTH (1996), S. 177. Preispolitische Maßnahmen des Handels beziehen sich auf die Möglichkeiten alternativer Preisstellungen gegenüber den als Nachfrager agierenden Wirtschaftssubjekten, um im Sinne des Unternehmenszieles optimale Preis-Mengen-Relationen beim Absatz von Handelsleistungen zu erreichen.

⁴⁵² Die Identifikation dieser Mitarbeiter kann dabei durch die Abfrage der acht in dem vollständigen Kausalmodell des Transfermodells dargestellten Indikatoren erfolgen. Gleichwohl kann es sinnvoll sein, nicht alle Verkäufer durch alle Kunden bewerten zu lassen, sondern mit Hilfe von Plausibilitätsüberlegungen eine Vorauswahl zu treffen. Denkbare Selektionskriterien wären bspw. die Dauer der Firmenzugehörigkeit, die wöchentliche Arbeitszeit etc.

⁴⁵³ Erfolgreiche Beispiele für eine solche Personalisierung sind bspw. „Herr Kaiser“ von der Hamburg-Mannheimer-Versicherung oder aber „Claus Hipp“ für die Firma Hipp sowie „Dr. Dittmeier“ für Dittmeiers Valensina. Zur Bedeutung der Unternehmerpersönlichkeit für den Erfolg einer Handelsunternehmung vgl. EICKHOFF (1996), S. 152.

passenden Kommunikatoren oft wichtiger sein kann als die der Kommunikationsinhalte. Aufgrund dessen sollte die Möglichkeit der persönlichen Kommunikation im Gegensatz zur Massenkommunikation in Betracht gezogen werden. Verunsicherung hängt unter anderem mit Entfremdung zusammen. Mehr persönliche Kommunikation könnte demnach eine Maßnahme sein, die Entfremdung zu überwinden. Besonders die persönliche Kommunikation mit Meinungsmultiplikatoren scheint ein recht effizienter Weg der Kommunikation zu sein.⁴⁵⁴ Grundsätzlich wäre Seitens des Lebensmittelhändlers die **Herausstellung von bestimmten Personen** denkbar, die in den relevanten Absatzkreisen eine vertrauensvolle Position erreicht haben. Ein Beispiel hierfür ist, dass in Krisensituationen diejenigen Mitarbeiter eine Erklärung abzugeben haben, die aus Sicht der Kunden die höchste Glaubwürdigkeit haben. Hilfreich kann es an dieser Stelle sein, dass die Streukreise z.B. bei Handzettelwerbung oder ähnlichem oft auf der Ebene der einzelnen Einkaufsstätte optimiert werden, so dass die Werbung häufig regional geprägt ist. Insofern kann davon ausgegangen werden, dass bestimmte Personen des Verkaufspersonals dem Kunden bekannt sind. Diese Personen sollten dann im Rahmen der Werbung besonders herausgestellt werden. Insofern kann die Unternehmenskommunikation, so sie standortspezifisch erfolgt, genutzt werden, um die **Person des Verkaufsmitarbeiters** und z.B. das Logo der Handelsunternehmung kombiniert abzudrucken, so dass beide als Teile eines Ganzen wahrgenommen werden. Einen interessanten Ansatz könnte die Anwendung des Werbestils „Gute-Berater“ bieten.⁴⁵⁵ Dieser zeichnet sich durch eine zeitgemäß-sachliche Ausstrahlung aus und rückt das Wohl des Käufers in den Vordergrund. Vorteilhaft ist, dass die Glaubwürdigkeit der Werbeaussagen dadurch erhöht werden kann und dass der Werbeauftritt ein hohes Maß an Neutralität aufweist.⁴⁵⁶ Charakteristisch ist die realistische Abbildung der Bedienung oder aber

⁴⁵⁴ KAFKA (1999), S. 67.

⁴⁵⁵ Vgl. hierzu SCHMITZ/KÖLZER (1997), S. 296ff., die insgesamt die folgenden 17 Werbestile unterscheiden: Basar-Stil, Nobel-Stil, Traditions-Stil, Future-Stil, Technischer-Leistungsstil, Lustiger-Pfiffiger-Stil, Modern-Art-Stil, Snob-Stil, Individualisten-Stil, Solider-Stil, Guter-Berater-Stil, Nature-Stil, Weltflair-Stil, Romantic-Stil, Erotik-Stil, Freiheit-und-Abenteuer-Stil und Gesellschafts-Stil.

⁴⁵⁶ Vgl. hierzu SCHMITZ/KÖLZER (1997), S. 301.

die Präsentation der Handelsleistung durch einen Referenzkunden.⁴⁵⁷ Dieser sollte idealerweise auch von anderen Kunden als Meinungsführer akzeptiert werden.⁴⁵⁸

Darüber hinaus kann die Unternehmenskommunikation flankierend genutzt werden, um die **Wertkompatibilität** zwischen der Philosophie des einzelnen Mitarbeiters und der Unternehmensphilosophie zu verdeutlichen.⁴⁵⁹ Ein Beispiel ist, dass der Verkaufsmitarbeiter derjenige ist, der in der Werbung bestimmte Grundhaltungen innerhalb des Systems nach außen kommuniziert und z.B. im Rahmen von regionalen TV- oder Radiospots auftritt. Hier sollten wegen der hohen Glaubwürdigkeitswerte auch die regionalen Ableger der öffentlich-rechtlichen Programme genutzt werden.⁴⁶⁰ Aber auch entsprechende Zusätze im Zusammenhang mit den taktischen Aussagen des Verkaufsgesprächs wären denkbar.

4.3.3. Transferpotenzial im Bereich „Unternehmensimage“

Mit dem dritten und vorletzten Bereich des Identitäts-Mixes, dem Unternehmensimage, ist das Bild der Unternehmung in den Köpfen der Kunden angesprochen. Hier bietet sich eine gute Möglichkeit, das Vertrauen von der personalen Ebene auf das gesamte System zu übertragen. Dies wird daran deutlich, dass sich das Image einer Unternehmung aus einer Vielzahl von einzelnen Eindrücken zusammensetzt, die man durch den Kontakt zu anderen Personen bzw. Objekten, die Informationen über das betreffende Unternehmen liefern können, erhält.⁴⁶¹ Verkäufer sind in diesem Zusammenhang eine der wesentlichsten Informationsquellen für den Kunden. Spricht bspw. ein Verkäufer negativ über die Handelsunternehmung, so wird der Kunde im Zweifel wenig Vertrauen in das gesamte System haben. An dieser Stelle können hohe Vertrauenswerte auf der interpersonalen Ebene negativ auf das Ziel „Schaffung von Systemvertrauen“ wirken: Hat ein Verkäufer eine hohe Glaubwürdigkeit beim Kunden und damit auch hohen

⁴⁵⁷ Vgl. SCHMITZ/KÖLZER (1997), S. 298 und 301.

⁴⁵⁸ Zur Bedeutung dieser Meinungsführer im Zusammenhang mit der Vertrauensbildung vgl. auch PLÖTNER/JACOB (1996), S. 109.

⁴⁵⁹ Allgemein sollte der CI-Bereich „Unternehmenskommunikation“ genutzt werden, um die Werte und Denkhaltungen der Handelsunternehmung klar zu kommunizieren. Dabei ist solchen Werten Ausdruck zu verleihen, die einerseits auf eine hohe Akzeptanz und Zustimmung in der Gesellschaft stoßen, andererseits aber deshalb keine Ablehnung erfahren, weil sie einen breiten kollektiven Konsens entsprechen. Vgl. hierzu EICKHOFF (1996), S. 224. Ein denkbare Beispiel ist das Statement, auf die Listung von Gen-Food zu verzichten.

⁴⁶⁰ Vgl. hierzu KAFKA (1999), S. 63.

⁴⁶¹ Vgl. hierzu AHLERT/KENNING/SCHNEIDER (2000), S. 107.

Einfluss auf das Kundenvertrauen werden, negative Äusserungen z.B. über die Fähigkeiten des Managements oder die Qualität der Produkte schwerwiegend sein.

4.3.4. Transferpotenzial im Bereich „Unternehmenspersönlichkeit“

Die Unternehmenspersönlichkeit - in der Corporate Identity Diskussion auch als Corporate Personality bezeichnet - ist ein Begriff, der in erster Linie der Individualpsychologie zugerechnet wird.⁴⁶² Dabei ist die Unternehmenspersönlichkeit vieler Unternehmen durch die Namen ihrer Gründer beeinflusst.⁴⁶³ Grundsätzlich bietet die Unternehmenspersönlichkeit zwar einen wichtigen Ansatzpunkt der Vertrauensbildung, da hier bspw. die Unternehmensvision zu formulieren ist, die wiederum das Verhalten der Unternehmung prädisponiert.⁴⁶⁴ Gleichwohl lassen sich kaum Möglichkeiten finden, wie das Vertrauen, dass der einzelne Mitarbeiter aufweisen kann, über den Bereich der Unternehmenspersönlichkeit auf das gesamte System transferiert werden kann. Dies gilt insbesondere dann, wenn die Personifizierung der Unternehmung noch nicht weit vorangeschritten ist. **Insgesamt bleibt festzuhalten, dass die Bereiche „Unternehmensverhalten“, „Unternehmensimage“ und „Unternehmenskommunikation“ geeignete Ansatzpunkte für den Transfer von Vertrauen darstellen können.**⁴⁶⁵

⁴⁶² Vgl. MERKLE (1992), S. 109.

⁴⁶³ Das bekannteste Beispiel ist der Wal*Mart-Firmengründer SAM WALTON. Beispiele aus dem deutschen Handel sind die Firmen Karstadt, die nach einem der Gründer, RUDOLPH KARSTADT, benannt ist, sowie die Unternehmung Hertie, nach dem Gründer HERMANN TIETZ und, für die Schweiz, Migros, deren Persönlichkeit eng mit der Person GOTTLIEB DUTTWEILER verbunden ist. Für das britische Handelsunternehmen Tesco stellt OLINS (1978, S. 80) Folgendes fest: „The Tesco style, which was idiosyncratic, unpolished and owed nothing to professionals - that is professional marketing men, accountants, systems men, designers or management consultants - made is crude but powerful appeal because it was seen to have a genuine character, a genuine corporate identity, which emanated, of course, from it's founder.“ EICKHOFF (1996), S. 152 merkt hierzu an: „Ferner sind die Inhaber selbst Bestandteil des unternehmerischen Marktauftritts: Durch ihre Anwesenheit in der Öffentlichkeit und in den eigenen (...) Geschäftsräumen personifizieren sie gewissermaßen die Firma und entziehen sie der Anonymität, was nicht allein die regionale Bekanntheit zu steigern hilft, sondern auch die Vertrauensfindung der Konsumenten erleichtern kann“.

⁴⁶⁴ Vgl. hierzu MEFFERT/BURMANN (1997), S. 64: „Die Stärke der Identität eines Betriebstyps hängt dabei einerseits vom Ausmaß der Übereinstimmung zwischen dem Fremd- und dem Selbstbild der Identität ab. Andererseits müssen die konstitutiven Merkmale der Identität als Voraussetzung zur Entstehung von Vertrauen erfüllt sein. Der Aufbau einer starken Identität macht es erforderlich, den Betriebstyp nicht nur durch Art und Preisniveau der angebotenen Ware zu profilieren, sondern darüber hinaus dem Betriebstyp eine spezifische Persönlichkeit zu verleihen.“

⁴⁶⁵ Zu einem ähnlichen Ergebnis kommen auch MEFFERT/BURMANN (1996), S. 45: „Trotz der unbestritten hohen Bedeutung der Kommunikationspolitik für die Markenidentität haben die

(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

4.3.5. Kontrolle des Transfererfolges

Bis hierhin wurde gezeigt, welche grundsätzlichen Ansatzpunkte zur Verfügung stehen, um Vertrauen von der personalen auf die Ebene des Systemvertrauens zu transferieren. Um Aussagen darüber zu treffen, ob und, wenn ja, welche Maßnahmen mit welcher Intensität eingesetzt werden sollten, erfolgreich waren oder erfolglos blieben, ist ein Kontrollinstrument zu entwickeln, mit dem der Transfererfolg gemessen werden kann. Da diesbezüglich bisher keine Methoden entwickelt worden sind, sollen an dieser Stelle zwei mögliche Ansätze vorgestellt werden.

Eine erste Vorgehensweise besteht darin, zu prüfen, wie hoch der **Personalisierungsgrad der Unternehmung** ist.^{466, 467} Hierzu sollten den Kunden bestimmte Persönlichkeitsmerkmale vorgelegt werden, die er der Handelsunternehmung zuordnen soll. Dabei könnten z.B. die von BUTLER entwickelten Merkmale zugrunde gelegt werden.⁴⁶⁸ Im Fragebogen sollte eine Möglichkeit vorgesehen werden, die Aussage zu verweigern. Der Anteil der Probanden, denen es nicht gelingt, der Handelsunternehmung bestimmte Persönlichkeitsmerkmale zu zu ordnen, gibt dann Auskunft darüber, wie weit der Personalisierungsprozess voran geschritten ist. Gelingt es einem großen Teil der Probanden nicht, menschliche Attribute mit der Handelsunternehmung zu verbinden, so wäre dies ein Hinweis darauf, dass die Personalisierung bisher schwach ausgeprägt ist. Diese **Personalisierungskontrolle** bietet sich deswegen an, weil hier beide Ebenen der Vertrauensbildung miteinander verschmelzen.⁴⁶⁹ Betrachtet man vor diesem

vorangegangenen Ausführungen gezeigt, dass eine einseitige Ausrichtung auf die Kommunikation dem vielschichtigen Phänomen der Markenidentität nicht gerecht wird.“

⁴⁶⁶ Vgl. hierzu TOMCZAK (1998), S. 13: „Die Führung von Marken umfaßt wesentlich mehr als die Kommunikation der Leistungsvorteile. Es gilt vielmehr, die Marke so zu etablieren, dass sie durch den Konsumenten als eigenständige Persönlichkeit mit eigenen Werten und Charaktereigenschaften wahrgenommen wird.“

⁴⁶⁷ Die Wichtigkeit der Personifikation der Marke verdeutlicht DOMIZLAFF (1982), S. 106: „Im Reiche der menschlichen Psyche werden unpersönliche Dinge weit seltener anerkannt und verehrt als Personen“ und weiter „Eine Markenware ist das Erzeugnis einer Persönlichkeit und wird am stärksten durch den Stempel der Persönlichkeit gestützt“. Dabei bezieht sich Domizlaff zwar grundsätzlich auf den Markenartikel, es kann aber unterstellt werden, dass dieser Mechanismus analog auch für die Unternehmensmarke gilt.

⁴⁶⁸ Vgl. hierzu BUTLER (1991), S. 613ff.

⁴⁶⁹ Vgl. hierzu auch UHR (1980), S. 540: „Dieses Vertrauen wird gespeist durch eine ganz persönliche Beziehung, die die Marke zwischen dem Verbraucher und dem Produkt schafft. Das Produkt wird personalisiert - sei es durch den Namen seines Herstellers oder Anbieters, sei es durch einen hiervon abgelösten, produktbezogenen Namen. Die Marke erfüllt mithin eine weitere, zentral wichtige Funktion, die man als „Individualisierungs-Funktion“ bezeichnen kann. Die Marke entanonymisiert das Massenprodukt, schafft eine Produktpersönlichkeit, stellt sie als etwas

Hintergrund bspw. die im Zusammenhang mit der Entwicklung des Analogiemodells genannten Persönlichkeitsmerkmale der amerikanischen Handelsunternehmung Wal*Mart, scheint diese Unternehmung bereits zur Persönlichkeit geworden zu sein. **Ein erster Hinweis auf den Erfolg des Vertrauenstransfers könnte daher darin bestehen, dass ein Großteil der Konsumenten die Unternehmung als Person ansehen.**

Ergänzend zur Kontrolle des Personalisierungsgrades ist eine **vergleichende Imageanalyse** durchzuführen. Dabei sollten die Imageprofile des Verkaufspersonals mit denen der Handelsunternehmung verglichen werden. Ist die Differenz der beiden Profile gering bzw. sind beide Profile deckungsgleich, so kann ggfs. davon ausgegangen werden, dass die Handelsunternehmung und der Verkäufer gleich beurteilt werden. Dies ist dann ein Hinweis darauf, dass beide in etwa gleich wahrgenommen werden.

4.4. Das Betriebstypenmarkenmanagement als Institut des Systemvertrauens

4.4.1. Zum Begriff der Betriebstypenmarke

Wie im Zusammenhang mit der Diskussion der Informationsasymmetrien diskutiert worden ist, hat der Lebensmittelhändler verschiedene Möglichkeiten, dem Kunden die gute Qualität seiner Handelsleistung zu signalisieren. Neben der Garantie und dem Einräumen von Selbstbehalten war die Marke eines drittes Instrument. Sind die beiden erstgenannten jedoch primär auf einzelne Transaktionen bzw. Leistungskomponenten bezogen, so ist die Marke weitgehend transaktionsungebunden einsetzbar. Marken können daher über einen längeren Zeitraum eine Signaling-Funktion übernehmen. Da es im Rahmen der Vertrauensbildung letztlich um den Aufbau dauerhafter Vertrauensbeziehungen gehen sollte, da diese aufgrund der Reziprozität des Erfahrungsvertrauens eine höhere Stabilität aufweisen, sollte die Handelsunternehmung bemüht sein, ihre **Marke als Vertrauensanker** in den Köpfen der Kunden zu verankern.⁴⁷⁰ Angewendet auf die hier zugrunde liegende Problem-

Individuelles heraus. Zu diesem Produkt-Individuum - bzw. dem Angehörigen einer bestimmten Produktfamilie - kann der Verbraucher eine persönliche Beziehung aufbauen.“ Demnach müsste der Grad der Personalisierung ein Indikator für das Markenvertrauen darstellen.

⁴⁷⁰ Vgl. MERKLE (1992), S. 16, der darauf hinweist, dass Konsumenten von „100 angebotenen Informationen nur noch zwei wahrnehmen können.“ BRAUER (1997), S. 151, verwendet explizit den Begriff „Vertrauensanker“: „In ihrer Rolle als verdichtetes Informationsgebilde („Information

(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

stellung stellt sich die Frage, wie ein Markenmanagement auf Ebene der Einkaufsstätten konzipiert werden kann, dass geeignet wäre, den mit der Entpersonalisierung des Lebensmitteleinzelhandels potenziell einhergehenden Vertrauensverlust zu kompensieren. Damit ist unmittelbar die Frage gestellt, wie ein vertrauensbildendes Markenmanagement im Lebensmitteleinzelhandel ausgestaltet werden sollte.⁴⁷¹

Im Zentrum dieses Markenmanagements steht der Begriff „**Betriebstypenmarke**“, der **eine Marke bezeichnet, die sich im rechtlichen Eigentum einer Handelsunternehmung befindet und mit der die jeweilige Handelsunternehmung ihre Betriebstypen kennzeichnet**. Beispiele für Betriebstypenmarken sind „HL“ als Marke für den Betriebstyp Supermarkt und „ALDI“ für den Betriebstyp Discounter.

Im Hinblick auf das Management der Betriebstypenmarke werden dem deutschen Handelsmanagement unter Hinweis auf britische und amerikanische Vorbilder erhebliche Versäumnisse vorgeworfen.⁴⁷² Teilweise wird darin auch ein Grund für die schwachen Renditen im Handel gesehen.⁴⁷³ Konkretisiert werden diese Defizite in der Regel jedoch nicht. Auch fehlt es an konstruktiven Beiträgen, wie Betriebstypenmarken konzipiert und gemanagt werden sollten. Vor diesem Hintergrund widmet sich das folgende Kapitel der Frage, welche Besonderheiten die Betriebstypenmarke gegenüber anderen Marken aufweist, warum die Entwicklung einer Betriebstypenmarke betriebswirtschaftlich sinnvoll sein kann und wie eine solche Marke erfolgreich konzipiert werden kann.

4.4.2. Einordnung der Betriebstypenmarke in die Markenterminologie

Unter einer Marke versteht man allgemein ein in der Psyche des Konsumenten fest verankertes Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung.⁴⁷⁴ Analog unterscheidet man Produktmarken („Markenartikel“) und Dienstleistungsmarken.

Chunk“) kann sich die Marke im Zeitablauf gewissermaßen als „Vertrauensanker“ für die Zielgruppen entwickeln, an dem die Markenleistung festgemacht wird“.

⁴⁷¹ Vgl. EGGERT (1999), S. 55; KOCH (1999), S. 20.

⁴⁷² Vgl. HAPPEL (1998), S. 46; ROEB (1997), S. 8; O.V. (2000g), S. 50.

⁴⁷³ Vgl. ROEB (1997), S. 9.

⁴⁷⁴ MEFFERT (1998a) S. 785.

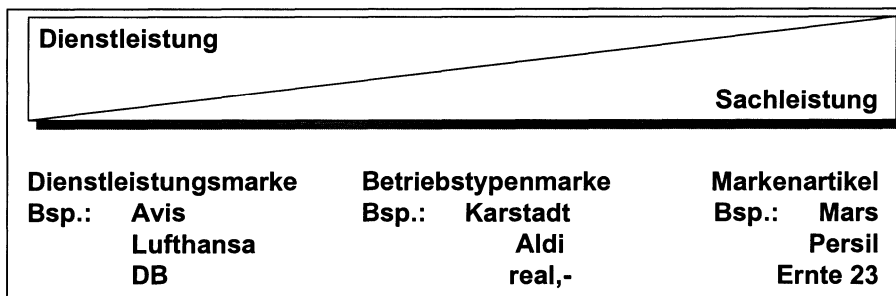


Abb. 39: Einordnung der Betriebstypenmarke

Quelle: AHLERT/KENNING (1999), S. 2.

Die Besonderheit der Betriebstypenmarke ist, dass die markierte Handelsleistung eine Kombinationen einer Sach- und einer Dienstleistung darstellt.⁴⁷⁵ Konstitutives Merkmal der Betriebstypenmarke ist damit, dass die markierte Leistung einerseits intangibel ist: Der Verbraucher kann diese Leistung, z.B. die Beratungsleistung, nicht anfassen. Andererseits ist aber auch ein großer Teil der mit der Betriebstypenmarke gekennzeichneten Leistung, die Sachleistung, tangibel. Die Betriebstypenmarke ist daher hinsichtlich der Tangibilität der markierten Leistung zwischen der Dienstleistungsmarke und dem Markenartikel angesiedelt (vgl. Abb. 39).⁴⁷⁶

4.4.3. Klassifikation von Betriebstypenmarken

Als Kriterien zur Systematisierung von Betriebstypenmarken kommen die Wirtschaftsstufe, die Branche, das Organisationsprinzip des Markeninhabers und die Betriebsform⁴⁷⁷ in Frage, da diese Kriterien einen gravierenden Einfluss auf die Markenkonzeption haben können.⁴⁷⁸ So unterscheidet sich bspw. das Kaufverhalten

⁴⁷⁵ Vgl. hierzu AHLERT/OLBRICH (1999), S. 2 ff; BARTH (1984), S. 295 u. 296.

⁴⁷⁶ In der Praxis lassen sich tatsächlich kaum noch Marken erkennen, die nicht auch ein Mindestmaß an Dienstleistungselementen aufweisen. Selbst eine klassische Industrieunternehmung wie VW bietet seinen Kunden bestimmte Dienstleistungen an, ohne aber deswegen den Charakter einer Betriebstypenmarke zu haben. Insofern soll die dargestellte Abbildung ist erster Linie dazu dienen, die Zwischenstellung der Betriebstypenmarke zu verdeutlichen.

⁴⁷⁷ Die Begriffe „Betriebsform“ und „Betriebstyp“ werden in der handelswissenschaftlichen Literatur oftmals synonym verwendet. An dieser Stelle soll jedoch einer Betriebsform eine allgemein, standardisierte Form einer Waren-/Dienstleistungskombination verstanden werden. Als Beispiel wäre hier die Betriebsform „Discounter“ zu nennen. Betriebstypen hingegen sind innerorganisatorische Ausprägungen von Betriebsformen. So ist z.B. die Betriebsform „Baumarkt“ im Tengelmann-Konzern der Betriebstyp „OBI“.

⁴⁷⁸ Vgl. allgemeiner zur Klassifikation von Betriebstypen aufgrund von Funktion: BARTH (1996), S. 84.

eines Wiederverkäufers erheblich von dem eines Konsumenten.⁴⁷⁹ Das Betriebstypenmarkenkonzept einer Großhandelsunternehmung muss daher andere Aspekte beinhalten, als das einer Einzelhandelsunternehmung. Verwendet man diese vier Kriterien, so erhält man die folgende Systematik (vgl. Abbildung 40).

Hinsichtlich der **Wirtschaftsstufe** lassen sich drei Ausprägungen unterscheiden: erstens der Großhandel⁴⁸⁰, hier wäre bspw. die Betriebstypenmarke METRO C&C einzuordnen; zweitens die integrierten Systeme, die wertschöpfungskettenübergreifend Handel betreiben (Beispiele hierfür wären MARCO POLO oder BENETTON); drittens der Einzelhandel.⁴⁸¹

Nach dem **Organisationsprinzip** kann man Filialsysteme, bei denen die Willensbildung und -durchsetzung zentral erfolgt (z.B. P&C), kooperierende Gruppen (z.B. KATAG) und Franchisesysteme (z.B. Benetton) unterscheiden. Das Organisationsprinzip ist ein wichtiges Differenzierungsmerkmal, weil die Durchsetzung markenpolitischer Entscheidungen je nach Ausprägung erhebliche unterschiedlich erfolgswahrscheinlich ist.. Regelmäßig ist die Durchsetzbarkeit markenpolitischer Entscheidungen in Filialsystemen am einfachsten, da die Zentrale hier eine Weisungsbefugnis gegenüber den einzelnen Filialen hat. Demgegenüber ist die Durchsetzbarkeit markenpolitischer Entscheidungen in kooperierenden Gruppen gering.

Ein weiteres Merkmal zur Differenzierung von Betriebstypenmarken ist die **Branche**. Dieses Merkmal ist deswegen von hoher Bedeutung, weil das Markenkonzept nicht für alle Branchen in gleicher Art bedeutsam ist. So erfüllt die Betriebstypenmarke im Textileinzelhandel häufig auch eine Prestigefunktion⁴⁸² für den Verbraucher, während diese Funktion im Lebensmittelhandel u.U. weniger bedeutsam ist. Zudem hängt ggf. von der Branche auch ab, welche Funktionen eine Handelsunternehmung erfüllen muss, um kompetent zu wirken und so das Vertrauen der Kunden zu gewinnen.

Innerhalb der Branchen können dann wieder verschiedene **Betriebsformen** unterschieden werden. Diese Unterscheidung ist deswegen wichtig, weil hierdurch

⁴⁷⁹ Zu den Besonderheiten des organisationalen Beschaffungsverhaltens vgl. BACKHAUS (1995), S. 3ff. sowie MEFFERT (2000), S. 1204.

⁴⁸⁰ Vgl. zum Begriff des Großhandels: BARTH (1996), S. 102.

⁴⁸¹ Vgl. hierzu BARTH (1996), S. 88ff.

⁴⁸² Vgl. MEFFERT (2000), S. 848.

die Betriebstypenmarken-Philosophie prädisponiert wird. So wird bspw. von einer Discounter-Marke mit starker Betonung der Preispolitik von vornherein ein günstiges Preisniveau erwartet.

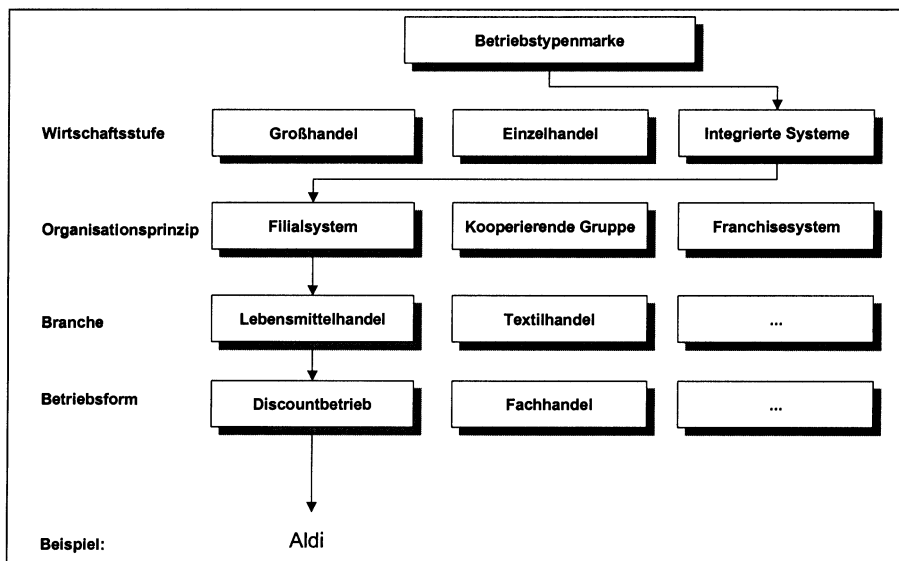


Abb. 40: Merkmale der Klassifikation von Betriebstypenmarken

Quelle: Ahlert/Kenning/Schneider (2000), S. 105

Bei der in Abbildung 40 eingezeichneten Betriebstypenmarke handelt es sich um die Betriebstypenmarke eines integrierten filialisierenden Lebensmitteleinzelhändlers im Discount-Bereich. Ein Beispiel für eine solche Betriebstypenmarke wäre die Marke „ALDI“.

4.4.4. Kaufverhaltenstheoretische Relevanz der Betriebstypenmarke

Bevor im Weiteren gezeigt wird, wie eine Betriebstypenmarke konzipiert werden kann, soll zunächst theoretisch analysiert werden, ob die Verfolgung des Ziels „Aufbau einer Betriebstypenmarke“ überhaupt ökonomisch sinnvoll ist. Die Schlüsselfrage ist, ob die Betriebstypenmarke eine Relevanz für die Kaufentscheidungen des Konsumenten aufweist und in welcher Phase des Kaufentscheidungsprozesses dies ggfs. der Fall ist.

Zur Beantwortung dieser Frage soll in Anlehnung an AHLERT die Kaufentscheidung des Konsumenten in vier verschiedene Teilentscheidungen unterteilt werden.⁴⁸³ Die Entscheidung über die zu kaufende **Produktart** (Was?), über den zu kaufenden **Markenartikel** (Von wem?), über die **Einkaufsstätte**, in der die jeweilige Marke gekauft werden soll (Wo?) und die Entscheidung über **Kaufzeitpunkt** sowie **Kaufmenge** (Wann und wieviel?). Jede dieser Teilentscheidungen wird von Kauffaktoren determiniert (vgl. Abb. 41).

Die Faktoren Bedürfnisse und Kaufhemmnisse beeinflussen die Teilentscheidung der Produktartenwahl. Grundsätzlich muss der Kunde bezüglich der fraglichen Produktart einen irgendwie begründeten Mangelzustand aufweisen bzw. empfinden. Dieser Mangelzustand ist in der Regel auf ein Bedürfnis zurückzuführen. Für den Erwerb und die Verwendung der fraglichen Produktart muss der Verbraucher zudem bestimmte rechtliche, wirtschaftliche und technische Voraussetzungen erfüllen (z.B. ausreichende finanzielle Mittel, genügend Zeit für den Kauf etc.).

Der Kunde muss gegenüber dem anbietenden Distributionssystem und vor allem gegenüber dem angebotenen Leistungskomplex der Einkaufsstätte eine positive Einstellung aufweisen. Diese sollte bei mehreren zur Auswahl stehenden Alternativen gegenüber dem betroffenen Distributionssystem besser sein als gegenüber konkurrierenden Distributionssystemen.

⁴⁸³ Vgl. AHLERT (1996); S. 72ff. sowie auch: SCHMITZ/KÖLZER (1996), S. 56f. sowie BURMANN (1995), S. 69.

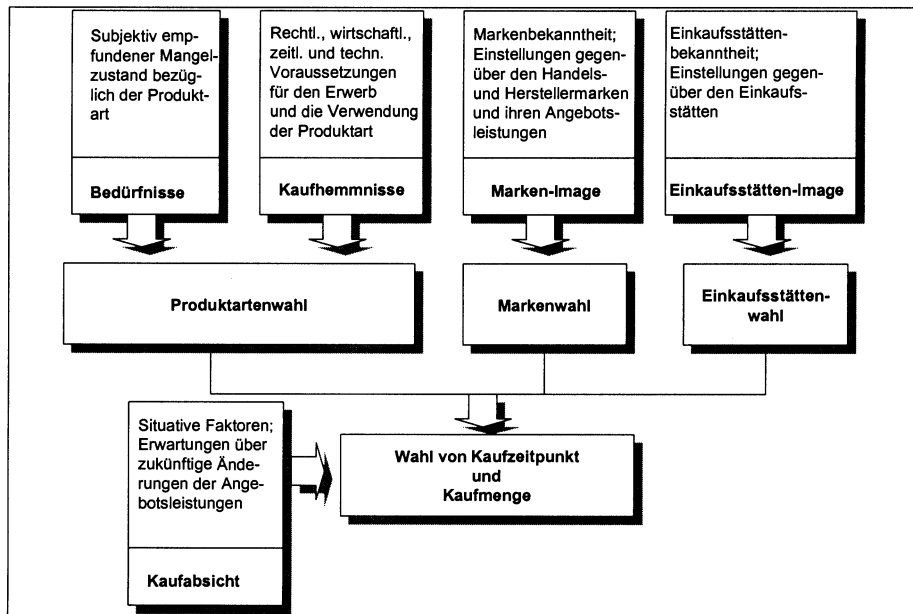


Abb. 41: Das System der Kauffaktoren und die Teilentscheidungen der Kaufhandlung
Quelle: AHLERT (1996), S. 76.

Zwischen den Kauffaktoren bestehen enge Interdependenzen, die bei der Analyse ihrer Auswirkungen auf die verschiedenen Dimensionen des Verbraucherverhaltens sowie der Wechselwirkungen zwischen den Teilentscheidungen der Kaufhandlungen zu berücksichtigen sind. So weisen bspw. GREWAL ET AL. einen Zusammenhang zwischen dem Image der innerhalb einer Einkaufsstätte angebotenen Markenartikel und dem Image der Einkaufsstätte empirisch nach.⁴⁸⁴

Die **Relevanz der Betriebstypenmarke für die Kaufentscheidung** leitet sich letztlich aus der Identifizierungsfunktion, der Orientierungsfunktion und bei Betriebstypenmarken mit hohem Dienstleistungsanteil auch aus der Vertrauensfunktion der Markierung ab.⁴⁸⁵ Die Betriebstypenmarke hat daher einen Einfluss im

⁴⁸⁴ Vgl. GREWAL ET AL. (1998), S. 331ff.

⁴⁸⁵ Vgl. SCHENK (1997) S. 82 sowie MEFFERT/BURMANN (1998), S. 29: „Mit wachsender Dominanz von Vertrauenseigenschaften kommt der Vertrauens- und Orientierungsfunktion von Marken bei der Kaufentscheidung des Nachfragers eine höhere Bedeutung zu. Die bei vielen Dienstleistungen und Investitionsgütern fehlende Möglichkeit zur ex ante Überprüfung der anbieterseitig zugesagten Leistungseigenschaften lässt den Konsumenten hier wesentlich umfassender als bei

(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

Rahmen der Teilentscheidung über die Einkaufsstättenwahl. Durch die Markierung des jeweiligen Betriebstyps wird es dem Konsumenten ermöglicht, bestimmte Leistungen mit einer bestimmten Einkaufsstätte, die ihm im Einzelfall nicht bekannt sein muss, zu verbinden.⁴⁸⁶ Die Betriebstypenmarke erlaubt ihm damit die **Extrapolation vergangener Erfahrungen auf künftige Kaufentscheidungen** und kann somit dazu beitragen, dass bestimmte Entscheidungen prädisponiert sind.⁴⁸⁷ Sie ist damit die Voraussetzung für die Bildung von Systemvertrauen.

4.4.5. Konzeption eines vertrauensbildenden Betriebstypenmarkenmanagements im Lebensmitteleinzelhandel

4.4.5.1. Vertrauensbildung als zentrales Ziel des Betriebstypenmarkenmanagements

In der handelswissenschaftlichen Literatur fehlt es weitgehend an empirischen Untersuchungen zum Phänomen der Betriebstypenmarke.⁴⁸⁸ So gibt es bisher keine fundierten Erhebungen, die einen Einblick darüber geben, welche Zielkategorien in der Praxis mit der Betriebstypenmarke verfolgt werden. Um dieses Defizit zu beheben, wurde im Vorfeld dieser Arbeit das Top-Management der zweihundert größten Handelsunternehmen im deutschsprachigen Raum zum Thema „Betriebstypenmarkenmanagement“ befragt. Die Rücklaufquote dieser schriftlichen Befragung lag bei 22%.

Ein wesentliches Ziel dieser Vorstudie bestand in der Identifikation derjenigen Eigenschaften, die für die Betriebstypenmarke aus Sicht des Handelsmanagements charakteristisch sind. Dadurch sollten erste Hinweise auf die impliziten Ziele des Betriebstypenmarkenmanagements gefunden werden. Konkret wurden fünf Eigenschaften vorgegeben, die hinsichtlich ihrer Bedeutsamkeit beurteilt werden sollten: „hohes Vertrauen beim Kunden“, „hohe Bekanntheit“, „hohes Wachstum“, „hohe Verbreitung“ und „hohe Rendite“. Die nachfolgende Abbildung 42 gibt einen Überblick über die Antworten der befragten Handelsmanager.

Konsumgütern auf die Marke als Surrogat für die Produktqualität zurückgreifen.“ Vgl. hierzu auch Kapitel 2.2.2 sowie Tomczak (1998), S. 8: „Eine Funktion der Dienstleistungsmarke liegt daher darin, ex ante empfundenes, subjektives Kaufrisiko zu reduzieren.“

⁴⁸⁶ Vgl. SCHMITZ (1997), S. 12.

⁴⁸⁷ Vgl. AHLERT (1996), S. 74.

⁴⁸⁸ Vgl. ROEB (1997), S. 9.

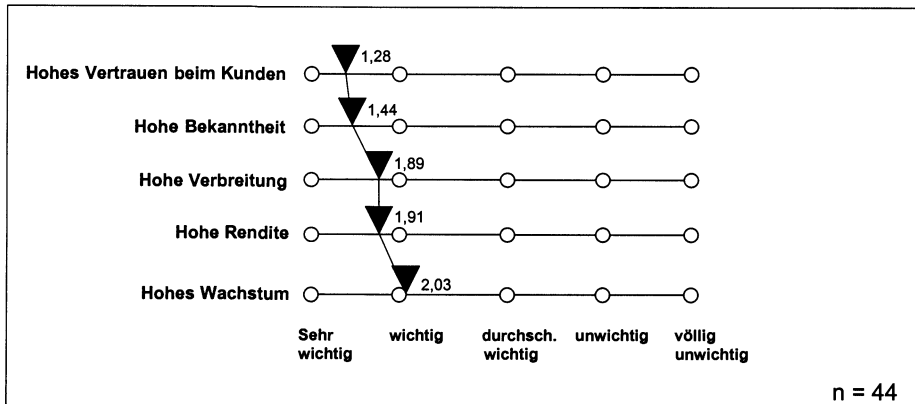


Abb. 42: Bedeutung verschiedener Eigenschaften der Betriebstypenmarke

Quelle: Eigene Erhebung

Zunächst fällt auf, dass alle fünf Merkmale „wichtige“ bis „sehr wichtige“ Eigenschaften der Betriebstypenmarke darstellen. Dennoch sind es insbesondere die hohe Bekanntheit (1,44) und das hohe Kundenvertrauen (1,28), die aus der Perspektive des Handels eine erfolgreiche Betriebstypenmarke auszeichnen. Dies ist insofern bemerkenswert, da im Handel psychografische Größen oft vernachlässigt werden.⁴⁸⁹ Im Folgenden sollen daher diese beiden Ziele theoretisch näher betrachtet werden.

Das Merkmal „**hohe Bekanntheit**“ ist im Hinblick auf die Kaufentscheidung des Konsumenten deswegen von Bedeutung, weil die Kenntnis der Marke für die Erfüllung der Identifizierungsfunktion unabdingbar ist. Nur das, was man irgendwo schon einmal bewusst wahrgenommen hat, kann man später wiedererkennen. Insofern kann die Bekanntheit der Betriebstypenmarke ein grundlegendes Ziel des Betriebstypenmarkenmanagements sein. Die isolierte Darstellung dieses Ziels vernachlässigt jedoch die Art der mit der Bekanntheit verbundenen Assoziation. Dies kann sich negativ auf die ökonomischen Größen auswirken.⁴⁹⁰ SATTLER kommt auf Basis

⁴⁸⁹ Dies wird bspw. daran deutlich, dass der Handel bisher kaum Informationen zu psychografischen Kategorien erhoben hat. Vgl. hierzu MÜLLER-HAGEDORN (1998), S. 209.

⁴⁹⁰ Vgl. zum „Markenwert“ auch AAKER (1992), S. 1ff.; KELLER (1998) S.343; KAAS (1990), S. 48ff. BRANDMEYER (1995) S. 178f.; SATTLER (1998b) S. 191ff. sowie BEKMEIER (1995), Sp. 1460ff.

empirischer Arbeiten zum Markenwert⁴⁹¹ zu folgendem Schluss: „Von geringster Bedeutung sind die gewichtete Distribution und der gestützte Bekanntheitsgrad. Diese beiden Markeneigenschaften spielen also nur eine untergeordnete Bedeutung für den langfristigen Wert von Marken (...). Dieser Befund kann dadurch erklärt werden, dass ein Bekanntheitsgrad (...) durch den Einsatz kommunikationspolitischer Instrumente `gekauft` werden kann.“ Insofern ist die Zieldimension „Bekanntheit“ bei der Konzeption einer Betriebstypenmarke eher als notwendige, aber keineswegs als hinreichende Bedingung zu betrachten.

Anders verhält es sich mit dem Merkmal „**hohes Kundenvertrauen**“. Vertrauen ist theoretisch deswegen sinnvoll, weil es hilft, Informationsdefizite zu überwinden⁴⁹² bzw. Marktversagen zu vermeiden.⁴⁹³ Bereits 1951 betont DOMIZLAFF die Bedeutung des „öffentlichen Vertrauens“ für den Erfolg einer Marke. MEFFERT kommt in diesem Zusammenhang zu dem Schluss, dass die „Bildung und Verfestigung des Vertrauens der Nachfrager in die Marke“ das „zentrale Ziel des Markenmanagements“ darstellt.⁴⁹⁴ **Zusammenfassend stellt damit die Bildung und Verfestigung des Vertrauens in die Betriebstypenmarke sowohl praktisch**

⁴⁹¹ Der Begriff des Markenwertes wird von zahlreichen Autoren als ökonomischer Wert verstanden. Vgl. für viele: SATTLER (1999a), S. 639, der vom „diskontierten Gewinn“ spricht sowie MEFFERT/PERREY (1998), S. 8: „Der Markenwert kennzeichnet den mit dem Markennamen bzw. Markensymbol verbundenen inkrementalen Wert. Basierend auf der Nutzenwahrnehmung der Nachfrager bestimmt sich der Markenwert als Differenz des wahrgenommenen Nutzens eines Markenartikels gegenüber dem Nutzen einer technisch-physikalischen gleichen, aber unmarkierten Leistung.“ Andere Autoren verstehen unter dem Markenwert auch „eine psychische Prädisposition, die im Einklang mit dem Paradigma des Neobehaviorismus das Verhalten von Konsumenten beeinflusst“ GRIMM/HÖGL/HOPPE (2000), S. 7. Ähnlich auch BRANDMEYER (1990), S. 116, der jedoch die vorökonomische mit der ökonomischen Dimension verbindet: „Der Markenwert ist die Gesamtheit aller positiven und negativen Vorstellungen, die im Konsumenten ganz und teilweise aktiviert werden, wenn er das Markenzeichen wahrnimmt und die sich in ökonomischen Daten des Wettbewerbs spiegeln“ und ESCH/LEVERMANN (1993), S. 81, die darunter „das Ergebnis der unterschiedlichen Reaktionen von Konsumenten auf Marketingmaßnahmen“ verstehen. Einen Überblick über die Ansätze der Markenwertforschung geben MEFFERT/BURMANN (1996), S. 22.

⁴⁹² Vgl. v. WEIZSÄCKER (1999), S. 3; MEFFERT/BURMANN (1996), S. 27: „In betriebswirtschaftlicher Betrachtung führt das Vorliegen von Vertrauen zur Einsparung von Transaktionskosten beim Anbieter, die dieser anderweitig zur Anbahnung von Geschäftsabschlüssen insbesondere im Bereich der Kommunikation und zur Risikoabsicherung aufwenden müsste.“ sowie FOMBRUN (1996), S. 75f.

⁴⁹³ Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 2.

⁴⁹⁴ Vgl. hierzu SZALLIES (1997), S. 140 und MEFFERT/PERREY (1998), S. 1., MEFFERT (1998b), S. 3.

als auch theoretisch das zentrale Ziel des Betriebstypenmarkenmanagements dar.⁴⁹⁵

4.4.5.2. Das Betriebstypenmarkenmanagement als Vertrauensnehmer

Nachdem bis zu dieser Stelle die Relevanz des Vertrauens im Lebensmittel-einzelhandel dargelegt worden ist, soll nun konkret aufgezeigt werden, welche Implikationen sich hieraus für das Betriebstypenmarkenmanagement ergeben. Als erstes ist hierzu die Frage zu beantworten, wie Vertrauen in eine Marke überhaupt entstehen kann. Der neuerdings diskutierte identitätsorientierte Ansatz gibt hierauf eine Antwort. Stark vereinfacht wird unterstellt, dass der Gewinn, der sich mit einer Marke erzielen lässt, primär davon abhängt, wie viel Vertrauen die Kunden in diese Marke haben.⁴⁹⁶ Das ausdrückliche Ziel der Marke ist dabei „die Bildung und Festigung des Vertrauens der Nachfrager in die angebotenen Leistungen.“⁴⁹⁷ Für das Betriebstypenmarkenmanagement ergibt sich daraus analog die Zielsetzung, Vertrauen bei den Kunden auszubilden.

Die **markenspezifische Vertrauensbildung** wird von zwei Komponenten bestimmt. Zum einen als notwendige Bedingung von der **Markenidentität**, zum anderen von der **Kompetenz** der Marke. Die Kompetenz wird hierbei als hinreichende Bedingung betrachtet. Nach RIPPERGER setzt die Vertrauensbildung in irgendein Objekt oder Subjekt „eigene Kenntnisse über die Persönlichkeit des Vertrauensnehmers und daher auch einen minimalen Grad an persönlicher Interaktion mit diesem voraus“.⁴⁹⁸ Verkürzt dargestellt stellt die **Markenbekanntheit** damit eine zweite notwendige Bedingung der Vertrauensbildung dar.

⁴⁹⁵ Daneben fungiert der Handel als Vertrauensbrücke für die Produkte der Markenartikel-Industrie. v. WEIZSÄCKER (1999) spricht in diesem Zusammenhang auch vom „Phänomen des Vertrauenstransfers“. Insofern hat nicht nur das Handelsmanagement, sondern auch die im jeweiligen Betriebstyp gelisteten Markenartikler ein Interesse auf Aufbau von Vertrauen in die Betriebstypenmarke.

⁴⁹⁶ Die ökonomische Bedeutung von Vertrauen im Zusammenhang mit der Markenführung betont DOMIZLAFF bereits 1951: „Deshalb möchte ich das Wort Markentechnik für ein Arbeitsgebiet einführen, das sich mit der Schaffung und Handhabung von massenpsychologischen Hilfsmitteln für den Geltungskampf ehrlicher Leistungen oder produktiver Ideen befaßt, und zwar speziell mit dem letztlich allein dauerwertig sinnvollen Ziel einer Gewinnung des öffentlichen Vertrauens.“ DOMIZLAFF (1982), S. 55.

⁴⁹⁷ MEFFERT (1998), S. 3.

⁴⁹⁸ Vgl. RIPPERGER (1998), S. 105.

In eine ähnliche Richtung lenkt LUHMANN die Diskussion. Für ihn basiert die Vertrauensbildung auf einer Überziehung von Informationen, d.h. Erfahrungen, die man früher gemacht hat, werden in die Zukunft übertragen. Dieser Prozess der Generalisierung von Systemvertrauen umfasst nach SCHWEER drei Aspekte:⁴⁹⁹

1. **Teilverlagerung der Problematik von außen nach innen:** Äußere Unsicherheit wird durch innere Sicherheit ersetzt. Interne Systeme sind weniger komplex und laufen mit größerer Ordnung ab.⁵⁰⁰ Im Kontext der vorliegenden Problemstellung würde dies bedeuten, dass mit dem Kunden eine Vertrauensbeziehung aufzubauen wäre, die dann als eigenes System fungieren könnte.
2. **Lernen:** Dazu ist es nötig, dass das Individuum die Ich/Du-Differenzierung vornehmen kann, Selbstvertrauen hat und in der Lage ist, von sich auf andere zu schließen. Hier hat der Lebensmittelhändler kaum Ansatzpunkte, um den Generalisierungsprozess zu fördern, da er kaum Einfluss auf die Entwicklung des Selbstbewusstseins bei den Kunden hat.
3. **Symbolische Kontrolle:** In Form von Rückkopplungsschleifen wird geprüft, ob Vertrauen gerechtfertigt ist. Dabei wird nicht die ganze Faktenlage überprüft. Vielmehr sind Symbole, wie z.B. Marken, als Anhaltspunkte für Vertrauen ausreichend. Hierfür ist es nach LUHMANN wichtig, dass das Ergebnis des Generalisierungsprozesses nach außen fixiert wird. Diese Bedingung wird durch die Betriebstypenmarke erfüllt.

Im Folgenden soll nun gezeigt werden, wie der Vertrauensaufbau in eine Betriebstypenmarke stattfinden kann.

4.4.5.3. Prinzipien des vertrauensbildenden Betriebstypenmarkenmanagements

4.4.5.3.1. Das Bekanntheitsprinzip

Bezogen auf das Betriebstypenmarkenmanagement ist es bedeutsam, in einem ersten Schritt der Vertrauensbildung der Betriebstypenmarke ausreichend Bekannt-

⁴⁹⁹ Vgl. SCHWEER (1997), S. 19.

⁵⁰⁰ Vgl. hierzu auch LUHMANN (1989), S. 27: „An diesem Vorgang der Generalisierung von Erwartungen und Vertrauen sind mindestens drei Aspekte für unsere weiteren Überlegungen bedeutsam: Er involviert eine Teilverlagerung der Problematik von „außen“ nach „innen“, einen Vorgang des Lernens und eine symbolische Fixierung des Ergebnisses in der Umwelt“.

heit zu verschaffen.⁵⁰¹ Der Blick in die Praxis zeigt, dass dies nicht immer gelingt.⁵⁰² Ein Grund hierfür ist die Informationsüberlastung der Kunden.⁵⁰³ Im Folgenden soll jedoch darauf verzichtet werden, verschiedene Kommunikationsinstrumente einer Handelsunternehmung aufzuzeigen, da die Literatur diesbezüglich sehr umfangreich ist.⁵⁰⁴ Die dort genannten Instrumente sollten genutzt werden, da die Kommunikation eine wichtige Determinante des Reputationsvertrauens darstellt. Dieses wiederum ist die notwendige Voraussetzung zur Initiierung von Vertrauensbeziehungen. Werden diese nicht begründet, wird die Bildung von Erfahrungsvertrauen verhindert. Die Beachtung des Bekanntheitsprinzips ist somit eine wichtige Voraussetzung für die Bildung von Reputations- und Erfahrungsvertrauen. Das Betriebstypenmarkenmanagement hat daher sicher zu stellen, dass der Bekanntheitsgrad der Betriebstypenmarke stets hoch genug ist, um eine ausreichende Anzahl von Vertrauensbeziehungen zu initiieren.

4.4.5.3.2. Das Identitätsprinzip

Im Zentrum des identitätsorientierten Ansatzes steht die Aussage, dass Identität und Kompetenz einer Marke Vertrauen schaffen.⁵⁰⁵ Dabei determiniert die Identität über das Vertrauen der Kunden in die Marke den Gewinn, der sich mit dieser Marke erzielen lässt, und ist damit mittelbar von ökonomischer Bedeutung.⁵⁰⁶ **Identität** ist nach LUHMANN wesentliche Voraussetzung der Vertrauensbildung und drückt nach ERIKSON „insofern eine wechselseitige Beziehung aus, als sie sowohl ein dauerndes inneres Sich-Selbst-Gleichsein wie ein dauerndes Teilhaben an bestimmten gruppenspezifischen Charakterzügen umfasst“.⁵⁰⁷ Bei der Konzeption der Betriebstypenmarke sollten aufgrund der empirischen Ergebnisse insbesondere die im Kapitel 4.2.5. identifizierten Faktoren in den Mittelpunkt der Markenidentität

⁵⁰¹ So auch ESCH (2000), S. 77.: „Der Aufbau starker Marken läuft demnach über die Schaffung von Markenbekanntheit(...)“ sowie GRUND (1998), S. 107: „Der Aufbau von Vertrauen ist an Kommunikationsleistungen des Vertrauensobjektes (hier: der Händler, Anm. d. Verf.) gebunden.“

⁵⁰² Vgl. AHLERT/KENNING/SCHNEIDER (2000), S.115.

⁵⁰³ Vgl. hierzu Esch (2000), S. 78, der darauf hinweist, dass höchstens 5% der angebotenen Werbeinformationen ihren Empfänger erreichen.

⁵⁰⁴ Grob unterteilt lassen sich vier Klassen unterscheiden: Public Relations, Werbung, Persönlicher Verkauf und Verkaufsförderung.

⁵⁰⁵ Vgl. MEFFERT/BURMANN (1996), S. 24 sowie MEFFERT (2000), S. 878ff.

⁵⁰⁶ Zum Konzept der Markenidentität vgl. ausführlich: KAPFERER (1992), S. 39ff.

⁵⁰⁷ ERIKSON (1993), S. 124.

gerückt werden. KRAPPMANN weist darauf hin, dass die Identität eine „vom Individuum für die Beteiligung an Kommunikation und gemeinsamem Handeln zu erbringende Leistung“⁵⁰⁸ darstellt. Darüber hinaus stellt er fest, „damit das Individuum mit anderen in Beziehungen treten kann, muss es sich in seiner Identität präsentieren; durch sie zeigt es, wer es ist. Diese Identität interpretiert das Individuum im Hinblick auf die aktuelle Situation und unter Berücksichtigung des Erwartungshorizonts seiner Partner. Identität ist nicht mit einem starren Selbstbild zu verwechseln; vielmehr stellt sie eine immer wieder neue Verknüpfung früherer und anderer Interaktionsbeteiligungen des Individuums mit den Erwartungen und Bedürfnissen, die in der aktuellen Situation auftreten, dar.“⁵⁰⁹

Das aus der ökonomischen Bedeutung des Vertrauens abgeleitete Ziel der identitätsorientierten Markenführung ist „die funktionsübergreifende Vernetzung aller mit der Markierung von Leistungen zusammenhängenden Entscheidungen und Maßnahmen zum Aufbau einer starken Markenidentität“⁵¹⁰. Der Begriff der Markenidentität wird definiert als „in sich widerspruchsfreie, geschlossene Ganzheit von Merkmalen einer Marke, die diese von anderen dauerhaft unterscheidet.“⁵¹¹

Obwohl dem Identitätskonstrukt bisher noch die empirische Fundierung fehlt, ist der positive Wirkungszusammenhang zwischen Vertrauen, Kundenbindung und Gewinn mittlerweile mehrfach untersucht und zumindest bei Erfahrungs- und Vertrauensgütern nachgewiesen worden.⁵¹²

Systematisiert man die Identität einer Betriebstypenmarke, so können zwei Komponenten unterschieden werden: Zum einen das Selbstbild aus der Sicht der internen Anspruchsgruppen (z.B. Eigentümer, Führungskräfte und Mitarbeiter), zum anderen das Fremdbild aus der Sicht der externen Anspruchsgruppen, z.B. Kunden, Lieferanten, Verbraucherverbänden usw.

Das zentrale Element des **Selbstbildes** ist die Markenphilosophie, welche die Idee, den Inhalt und die zentralen Eigenschaften einer Marke in Form eines plastischen

⁵⁰⁸ KRAPPMANN (1975), S. 8.

⁵⁰⁹ Derselbe (1975), S. 9.

⁵¹⁰ Vgl. MEFFERT/BURMANN (1996), S. 15.

⁵¹¹ Vgl. hierzu und zum Folgenden: MEFFERT/BURMANN (1996), S. 31 ähnlich auch EICKHOFF (1996), S. 152: der darauf hinweist, dass die Widerspruchsfreiheit des Profils einer Handelsunternehmung einen Erfolgsfaktor desselben darstellt.

⁵¹² Vgl. WEIßENBERGER (1998), S. 614ff. sowie das Kapitel 3 dieser Arbeit.

Markenleitbildes festlegt.⁵¹³ Auf diese Markenphilosophie sollten die anderen Komponenten des Selbstbildes (z.B. die Inneneinrichtung der Einkaufsstätten oder das Verhalten der Verkaufsmitarbeiter) ausgerichtet werden. In Anbetracht der empirischen Ergebnisse sollten im Zentrum der Markenphilosophie die **Schlüsselgrößen** des Systemvertrauens im Lebensmitteleinzelhandel stehen. Im Einzelnen waren dies die Kompetenz, die Beständigkeit, die Integrität, die Loyalität und die Aufgeschlossenheit der Handelsunternehmung.⁵¹⁴

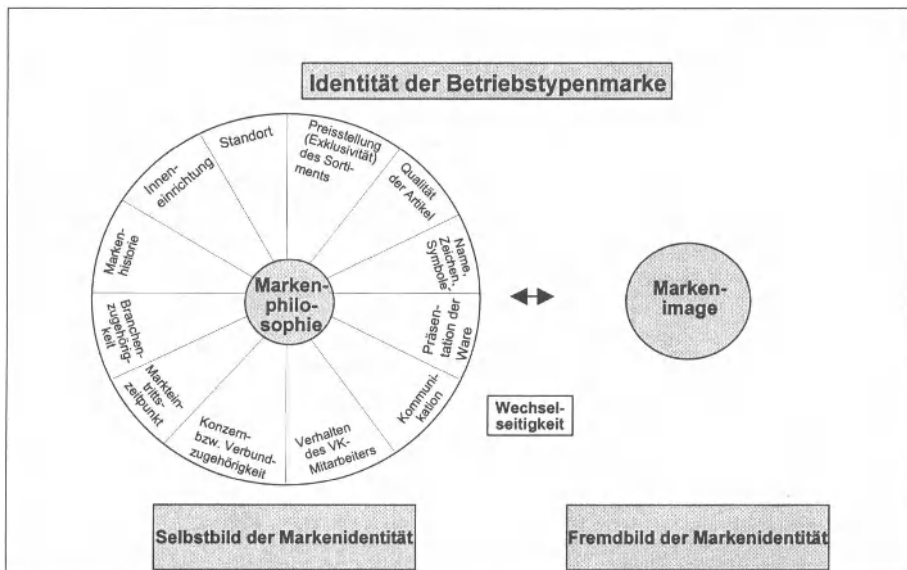


Abb. 43: Komponenten der Betriebstypenmarkenidentität im Lebensmitteleinzelhandel

Quelle: AHLERT/KENNING/SCHNEIDER (2000), S. 22 in Anlehnung an MEFFERT/BURMANN (1996), S. 60.

Das **Fremdbild** der Markenidentität kann als Markenimage bezeichnet werden. Hier verfestigen sich die verschiedenen Vertrauensarten zu dem Vertrauen in die jeweilige Betriebstypenmarke. Die Stärke der Markenidentität ist ganz wesentlich vom Ausmaß der Übereinstimmung zwischen Selbst- und Fremdbild abhängig. Je höher dieses ist, desto stärker ist die Markenidentität.

⁵¹³ Vgl. MEFFERT (2000), S. 879

⁵¹⁴ Vgl. hierzu Kap. 4.2.5.

Eine zentrale Bedeutung bei der Schaffung von Kundenvertrauen stellen sog. **Identitäts-Gaps**⁵¹⁵ dar. Diese liegen bspw. dann vor, wenn zwischen dem Fremdbild und dem Selbstbild der Betriebstypenmarke Lücken klaffen. Im Lebensmitteleinzelhandel liegen solche Identitäts-Gaps bspw. bei Betriebstypenmarken vor, die für sich die Rolle der Preisführerschaft deklariert haben, vom Kunden aber nicht als solche wahrgenommen werden.

4.4.5.3.3. Das Kompetenzprinzip

Sind die beiden bisher genannten Voraussetzungen erfüllt, so fehlt zur Vertrauensbildung die wahrgenommene Kompetenz des Vertrauensnehmers.⁵¹⁶ Die übergeordnete Bedeutung des Faktors „Kompetenz“ ergibt sich dabei aus der hohen Signifikanz desselben mit dem Vertrauen in einen Lebensmittelhändler.⁵¹⁷ **Kompetenz** wird allgemein verstanden als „Zuständigkeit“ oder „Fähigkeit“. Implizit wird unterstellt, dass jemand, der für eine Sache zuständig ist, auch in der Lage ist, diese Sache zufriedenstellend zu erledigen. Aus diesem allgemeinen Verständnis ergibt sich, dass die Beurteilung der Kompetenz einer Betriebstypenmarke, die eine hinreichende Bedingung der Vertrauensbildung darstellt, nicht pauschal erfolgen kann. Vielmehr hängt die Beurteilung der Kompetenz vom konkreten Leistungsversprechen ab. Die Erfüllung des Leistungsversprechens wird zur zentralen Aufgabe des Markenmanagements in dieser Phase der Vertrauensbildung. Damit Vertrauen geschenkt werden kann, ist es wichtig, dass der Kunde dem Händler die Aufgabenerfüllung zutraut. Dieses **Zutrauen einer Problemlösungsfähigkeit** soll im Folgenden mit dem Begriff „Kompetenz“ belegt werden. Die Kompetenz einer Handelsunternehmung im Lebensmitteleinzelhandel liegt mithin darin, die Fähigkeiten aufzuweisen, die der Kunde von ihr erwartet. Gelingt dies nicht, werden die Konsumenten den Händler sanktionieren indem sie ihm das Vertrauen entziehen, ggfs. den Wiederkauf verweigern und negative Mund-zu-Mund-Propaganda betreiben. Die Markenbekanntheit wirkt sich dann negativ aus.⁵¹⁸ Der Gesamteindruck der Betriebstypenmarke ist dabei das Resultat einer Vielzahl von

⁵¹⁵ Vgl. hierzu MEFFERT/BURMANN (1996), S. 38.

⁵¹⁶ Vgl. hierzu BACKHAUS/WEISS (1989), S. 111.

⁵¹⁷ Vgl. hierzu Abbildung 37 sowie Kap. 4.2.5.

⁵¹⁸ Vgl. RAO/RUERKERT (1994), S. 89: „A brand name generally tells consumers who the manufacture of a product is and whom to punish should the product not perform as expected.“

Einzeleindrücken.⁵¹⁹ Daraus ergibt sich das Problem, dass die Wahrnehmung der Einkaufsstätte hochgradig **multi-attributiv** ist.⁵²⁰ Im Hinblick auf die Vielzahl der Attribute, die mit einer Einkaufsstätte verbunden werden, ergibt sich das Problem, diese im Rahmen des Betriebstypenmarkenmanagements zu erfassen. Die Tabelle 13 gibt einen Hinweis auf Dimensionen, die für die Kompetenzbeurteilung eines Lebensmittelhändlers bedeutsam sind. Um als kompetent wahrgenommen zu werden, gibt es für ihn zwei Möglichkeiten: Entweder er beschließt, aufbauend auf einer internen Analyse seine Kernkompetenz in den Mittelpunkt der Betriebstypenmarkenphilosophie zu stellen. Dieser **Inside-Out-Ansatz**⁵²¹ impliziert jedoch die Gefahr, dass die Betriebstypenmarke nicht marktgerecht konzipiert wird. Oder aber er rückt die Erwartungen der Konsumenten in das Zentrum der Markenphilosophie. Der **Outside-In-Ansatz** ist immer dann geeignet, wenn eine Erwartung (z. B. hinsichtlich der Beratungskompetenz) die anderen deutlich dominiert und daher als **dominantes Kompetenzmerkmal** im Zentrum der Markenphilosophie verankert werden sollte.⁵²²

⁵¹⁹ Vgl. hierzu SASSENATH (1998), S. 15.

⁵²⁰ Vgl. hierzu auch MÜLLER/RIESENBECK (1991), die verschiedene Kompetenzdimensionen nennen. Gleichwohl kann diesem Problem entgegengewirkt werden, wenn eine Kompetenz als Kernkompetenz herausgegriffen wird und dann zur Schaffung relativer Vorteilhaften genutzt wird. Dann ergibt sich ggfs. die Möglichkeit, dieses Merkmal werblich zu stark zu betonen, dass die Kunden die Kompetenz der Betriebstypenmarke in Abhängigkeit davon beurteilen, wie gut dieses eine Kompetenzmerkmal erfüllt ist.

⁵²¹ Vgl. hierzu AHLERT/KOLLENBACH/KORTE (1998), S. 192.

⁵²² Vgl. hierzu auch AHLERT/KENNING/PETERMANN (2001)

Kompetenzdimension	Maßnahmen (Beispiele)
Beratungskompetenz	<ul style="list-style-type: none"> • Aufbau eines persönlichen Verhältnisses zum Kunden, (z.B. Begrüßung mit dem Namen) • Umfassende Produktkenntnisse seitens des Verkaufspersonals • Probierthecken mit ausführlicher Produkterklärung • Gute fachliche Beratung • Hohe Hilfsbereitschaft des Personals • Kulanz beim Umtausch
Qualitätskompetenz	<ul style="list-style-type: none"> • Verstärktes Angebot von Artikeln, die von unabhängigen Instituten (z.B. „Stiftung Warentest“) getestet wurden • Genaue Angabe der Inhaltsstoffe und Materialien • Verzicht auf das Angebot gentechnisch produzierter Lebensmittel • Konsequente Qualitätskontrollen im Vorfeld
Sortimentskompetenz	<ul style="list-style-type: none"> • Breites und tiefes Sortiment • Vermeidung von dauerhaften Sortimentslücken • Berücksichtigung von Extrawünschen
Service-Leistungen	<ul style="list-style-type: none"> • Möglichkeit zur Produktbestellung • Einfache Reklamationshandhabung
Verfügbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Keine Fehlbestände • Kundenfreundliche Ladenöffnungszeiten • Räumliche Nähe einer Filiale, verkehrsgünstige Lage
Preisniveau	<ul style="list-style-type: none"> • Gutes Preis-Leistungsverhältnis • Keine versteckten Preiserhöhungen • Preiserhöhungen offen kommunizieren und Maßnahmen begründen

Tab. 13: Dimensionen der Kompetenz einer Betriebstypenmarke im Lebensmitteleinzelhandel

Quelle: In Anlehnung an AHLERT/KENNING/SCHNEIDER (2000), S. 107.

4.4.5.4. Die Wahl der Betriebstypenmarkenstrategie als Basis des vertrauensbildenden Betriebstypenmarkenmanagements

Um Vertrauen in eine Marke aufzubauen, muss im Rahmen der Selbstbilddefinition zunächst die Markenstrategie definiert werden, mit der die Marschroute des Markenmanagements bestimmt wird.⁵²³ Bei der Wahl der Betriebstypenmarkenstrategie lassen sich vier strategische Optionen voneinander unterscheiden, die durch spezifische Vor- und Nachteile gekennzeichnet sind: Einzelmarkenstrategie⁵²⁴, Mehrmarkenstrategie⁵²⁵, Markenfamilienstrategie⁵²⁶ und Dachmarkenstrategie.⁵²⁷

4.4.5.4.1. Einzelmarkenstrategie

Bei der **Einzelmarkenstrategie** wird für jeden Betriebstyp exklusiv eine eigene Marke entwickelt und am Markt positioniert. Ein Beispiel hierfür findet sich im Lebensmitteleinzelhandel bspw. bei der Firma BREMKE UND HOERSTER oder außerhalb des Lebensmitteleinzelhandels bei der DOUGLAS HOLDING (vgl. Abb. 44). Die Vorgehensweise „Jedem Produkt seine Marke“ entspricht der klassischen Konzeption der Marke.⁵²⁸

Der **Hauptvorteil** der Einzelmarke besteht in dem relativ geringen Risiko, dass negative Entwicklungen des Images eines Betriebstypen sich auf die Images anderer Betriebstypenmarken auswirken.⁵²⁹ Gerade für Handelsunternehmungen, die bemüht sind, ihr Risiko zu diversifizieren, dürfte diese Strategie vorteilhaft sein. Ein weiterer Vorteil dieser Strategie besteht nach MEFFERT „in der Möglichkeit, für jede

⁵²³ Vgl. hierzu AHLERT/KOLLENBACH/KORTE (1998), S. 188.

⁵²⁴ Vgl. hierzu grundlegend: KAPFERER (1992), S. 157f.

⁵²⁵ Vgl. hierzu MEFFERT/BURMANN (1998), S. 30 sowie MEFFERT/PERREY (1998), S. 5 und KAPFERER (1992) S. 211ff.

⁵²⁶ Vgl. hierzu KAPFERER (1992), S. 171f.

⁵²⁷ Vgl. MEFFERT (2000), S. 856ff.; BRUHN (2000), S. 36.; BRAUER (1997), S. 59 sowie MEYER/BRAUER (1994), S. 1621ff.

⁵²⁸ Vgl. hierzu KAPFERER (1992), S. 121 sowie DOMIZLAFF (1982), S. 134, der in diesem Zusammenhang folgende Aussage postuliert: „Eine Firma hat eine Marke. Zwei Marken sind zwei Firmen.“ Ein deutliches Beispiel für eine solche Markenstrategie findet sich außerhalb des deutschen Lebensmittelhandels in Form des us-amerikanischen Finanzdienstleisters CS First Boston, der als Logo den Dreiklang „One Firm...One Name...One Mission“ verwendet. Vgl. hierzu FOMBRUN (1996), S. 44.

⁵²⁹ Vgl. zu den Chancen und Risiken dieser Markenstrategie allgemein: MEFFERT/BURMANN (1998), S. 30 sowie MEFFERT/PERREY (1998) S. 14.

Marke eine unverwechselbare Persönlichkeit aufzubauen, indem das Bedürfnisprofil der Konsumenten und das Problemlösungsprofil der Marke optimal aufeinander abgestimmt werden.⁵³⁰

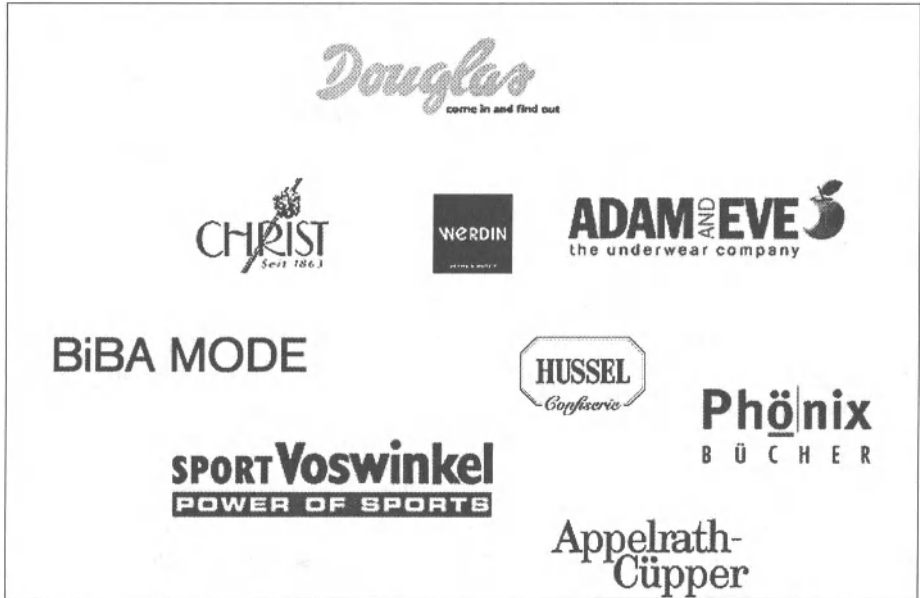


Abb. 44: Einzelmarkenstrategien – das Beispiel Douglas Holding

Quelle: Eigene Darstellung

Nachteilig ist, dass auf Größenvorteile, z.B. im Bereich der Werbung, verzichtet werden muss.⁵³¹ Zudem bedingt die Einzelmarkenstrategie höhere Marketingaufwendungen, die durch die getrennte Bearbeitung der Märkte und die fehlenden Möglichkeiten zum Imagetransfer entstehen. Das zentrale Problem dieses Strategietyps ist daher der Aufbau einer eigenständigen Markenpersönlichkeit in Verbindung mit dem Problem, Markenbekanntheit zu generieren. Hier besteht die Gefahr, dass die Einzelmarkenstrategie bereits an der notwendigen Bedingung der Vertrauensbildung, der Bekanntheit, scheitert.

⁵³⁰ MEFFERT (1999), S. 295.

⁵³¹ Vgl. hierzu auch BRAUN (2000), S. 662.

4.4.5.4.2. Mehrmarkenstrategie

Bei der **Mehrmarkenstrategie**⁵³² werden mindestens zwei Marken für einen Betriebstypen parallel am Markt geführt.⁵³³ Eine solche Strategieausprägung lässt sich im Lebensmitteleinzelhandel bspw. bei den Tengelmann-Marken LEDI und PLUS, die derzeit fusioniert werden, beobachten.

Die Mehrmarkenstrategie weist ähnliche Vor- und Nachteile aus wie die Einzelmarkenstrategie, hat aber einen zentralen Nachteil, der darin besteht, dass die Allokation der finanziellen und personellen Ressourcen durch vermeidbare Doppelarbeiten suboptimal sein kann.⁵³⁴ Zudem besteht die Gefahr der Kannibalisierung der Betriebstypenmarken untereinander.⁵³⁵ Von Vorteil ist, dass potenzielle Markenwechsler durch die Betriebstypendifferenzierung ggfs. gehalten werden können.⁵³⁶ Dieser mögliche Vorteil sollte jedoch angesichts der ohnehin schon hohen Markentreue im Lebensmitteleinzelhandel nicht zu sehr gewichtet werden.⁵³⁷

4.4.5.4.3. Markenfamilienstrategie

Bei der **Markenfamilienstrategie** werden mehrere Betriebstypen unter einer einheitlichen Marke zusammengefasst.⁵³⁸ Hier erfolgt regelmäßig eine doppelte Markierung.⁵³⁹ Ein Beispiel für diese Strategie findet man bei der REWE OHG (vgl. Abb. 45).

⁵³² Analog findet man in der Literatur auch den Begriff der „Multimarkenstrategie“. Vgl. MEFFERT/PERREY (1998), S. 3 sowie KAPFERER (1992), S. 211f.

⁵³³ Vgl. hierzu MEFFERT/BURMANN (1998), S. 30 sowie ausführlich: MEFFERT/PERREY (1998), S. 1ff.

⁵³⁴ Vgl. hierzu MEFFERT/BURMANN (1998), S. 30.

⁵³⁵ Vgl. MEFFERT/PERREY (1998), S. 13: „Im Marktauftritt stellt schließlich die „Kannibalisierung“ der Marken durch gegenseitige Marktanteilssubstitution ein zentrales Risiko von Mehrmarkenstrategien dar.“

⁵³⁶ Vgl. hierzu MEFFERT/PERREY (1998), S. 10, die auf S. 51 dafür den Begriff der „Portfolioyalität“ prägen.

⁵³⁷ Vgl. MÜLLER-HAGEDORN (1999), S. 190, der für den Lebensmitteleinzelhandel einen prozentualen Stammkundenanteil von 54,5% ermittelt. Einen höheren Stammkundenanteil weist lediglich der Bau- und Heimwerkerbereich auf. Hier liegt der Wert bei 55%.

⁵³⁸ Vgl. zur Markenfamilienstrategie allgemein: KAPFERER (1992), S. 171ff.

⁵³⁹ Vgl. BRAUER (1997), S. 65.

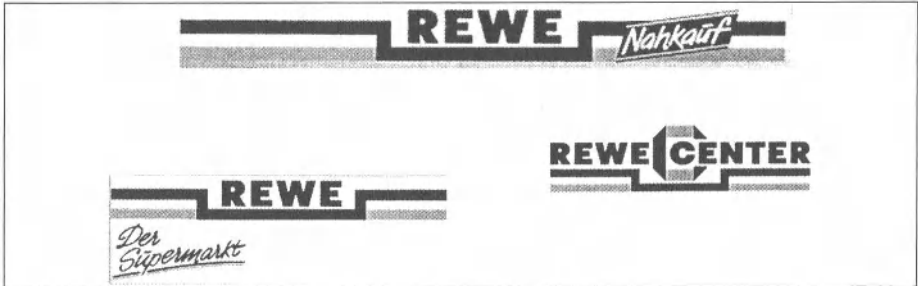


Abb. 45: Markenfamilienstrategien – Das Beispiel REWE OHG

Quelle: Eigene Zusammenstellung

Ein wesentlicher Vorteil der Markenfamilienstrategie ist die Möglichkeit zur Nutzung des bereits bestehenden Bekanntheitsgrades der Stammmarke (im Beispiel REWE).⁵⁴⁰ Auch kann vorteilhaft sein, dass sich der neue Betriebstyp auf das positive Image der schon existierenden Marken stützen kann, indem in Form eines „Goodwill -Transfers“ das Vertrauen auf die neue Betriebstypenmarke übergeht.⁵⁴¹ Ursächlich hierfür wäre eine hohe Ähnlichkeit des Kontextes.

Nachteilig ist das im Vergleich zur Einzelmarke erhöhte Risiko dieser Markenstrategie. Negative Imageeffekte können über die Stammmarke⁵⁴² auf andere Betriebs-typenmarken der jeweiligen Familie ausstrahlen. Ebenfalls nachteilig ist, dass die Stammmarke ggfs. die Positionierung der neuen Betriebstypenmarke einengt. Die Kunden werden ggfs. das Image der Stammmarke mit dem neuen Betriebstyp in Verbindung bringen. Werden die damit verbundenen Erwartungen dann beim Besuch der jeweiligen Einkaufsstätte nicht erfüllt, kann Unzufriedenheit des Kunden die Folge sein.⁵⁴³ Die Markenfamilienstrategie empfiehlt sich daher insbesondere dann, wenn der neue Betriebstyp ähnlich positioniert werden soll wie die Stammmarke.

⁵⁴⁰ Die hohe Bedeutung dieses Arguments wird daran deutlich, dass bspw. im Konsumgüterbereich die Erhöhung des Bekanntheitsgrades um einen Prozentpunkt ca. 20 Millionen DM kostet. Vgl. FISCHER (1999), S. 176.

⁵⁴¹ Vgl. BRAUER (1997), S. 65 sowie MEYER/BRAUER (1994), S. 1621 und 1622.

⁵⁴² Zum Begriff der Stammmarke vgl. ESCH/FUCHS/BRÄUTIGAM (2000), S. 672f.

⁵⁴³ Dies ergibt sich bereits aus der Definition des Zufriedenheitskonstruktes „als Urteil eines Menschen, inwieweit seine Erwartungen in einer erlebten Situation positiv erfüllt worden sind.“ MÜLLER-HAGEDORN (1999), S. 206.

4.4.5.4.4. Dachmarkenstrategie

Bei der **Dachmarkenstrategie**⁵⁴⁴ wird eine Marke für alle Betriebstypen einer Unternehmung verwendet.⁵⁴⁵ In der Handelspraxis verfolgt bspw. der MIGROS-Genossenschaftsbund diese Strategie.⁵⁴⁶ Im Prinzip handelt es sich um eine Generalisierung der Markenfamilienstrategie.⁵⁴⁷

Eine solche Strategie kann aus verschiedenen Gründen **vorteilhaft** sein.⁵⁴⁸ Zum einen immer dann, wenn die Marktnischen, in denen die Betriebstypen positioniert werden sollen, so klein sind, dass die Entwicklung und Kommunikation einer eigenen Betriebstypenmarke nicht sinnvoll ist. Zum anderen können durch die Wahl dieser Strategie Größen- und Kostenvorteile, insbesondere im Bereich der Markenkommunikation, realisiert werden.

Nachteilig ist das extrem hohe Risiko, das mit den bereits erwähnten Ausstrahlungseffekten zwischen den verschiedenen Marken verbunden ist. Bei der Dachmarkenstrategie ist daher zu beachten, dass die unter der Dachmarke zusammengefassten Betriebstypen nicht zu große Unterschiede aufweisen. Wird die Dachmarke zu stark gedehnt, kann es zu einer „**Deprofilierung**“⁵⁴⁹ kommen.⁵⁵⁰ Der Koordinationsbedarf der Dachmarkenstrategie ist unvorteilhaft hoch. Sämtliche Maßnahmen, die einen Einfluss auf die Markenwahrnehmung des Kunden haben können, sind hinsichtlich ihrer Kompatibilität zur Markenphilosophie zu prüfen. Die zentrale Herausforderung im Rahmen dieser Strategie besteht mithin darin, den Kompetenzanspruch für alle Betriebstypen, die unter dieser Dachmarke geführt werden, zu erhalten.⁵⁵¹

⁵⁴⁴ Zur Dachmarkenstrategie vgl. allgemein KAPFERER (1992), S. 167f.

⁵⁴⁵ Vgl. hierzu MEYER/BRAUER (1994), S. 1621 sowie allgemein zur Dachmarkenstrategie: MEFFERT (2000), S. 862f.

⁵⁴⁶ Vgl. BRAUER (1997), S. 70.

⁵⁴⁷ Vgl. hierzu KAPFERER (1992), S. 171.

⁵⁴⁸ Vgl. hierzu allgemein: MEFFERT/BURMANN (1998), S. 30.

⁵⁴⁹ MEFFERT/BURMANN (1998), S. 30.

⁵⁵⁰ Zur Problematik der Markenausdehnung vgl. AAKER (1990), S. 47ff.

⁵⁵¹ Vgl. MEFFERT/BURMANN (1998), S. 30.

4.4.5.4.5. Eignung der Strategien im Rahmen der Vertrauensbildung

Nachdem die vier möglichen Betriebstypenmarkenstrategien vorgestellt worden sind, stellt sich die Frage, welche dieser Strategien am ehesten geeignet ist, das Vertrauen der Konsumenten zu gewinnen. Zur Eignungsprüfung werden die in Kapitel 4.4.5.3 entwickelten **Prinzipien der Vertrauensbildung** herangezogen. Im Einzelnen waren dies: Bekanntheit, Identität und Kompetenz.

Hinsichtlich des ersten Prinzips, der **Bekanntheit**, hat die **Einzelmarkenstrategie** einen relativen Nachteil gegenüber den anderen Strategien. Dies liegt daran, dass zum einen die Werbebudgets, die einer Handelsunternehmung insgesamt zur Verfügung stehen, auf mehrere verschiedene Marken verteilt werden müssen und so eine Zersplitterung der Kommunikation droht. Zum anderen ist die Bekanntheit durch die persönlichen Erlebnisse mit der Marke eher gering ausgeprägt, da weniger Einkaufsstätten diese Marke tragen. Die Präsenz im Absatzmarkt ist daher schwächer als bei den anderen Strategien. Mere-Exposure-Effekte⁵⁵² sind unwahrscheinlich. Die Bildung von Reputationsvertrauen ist auf dieser Stufe erschwert.

Anders fällt die Bewertung der Eignung hinsichtlich des Merkmals **Identität** aus. Ein ganz zentraler Vorteil der Einzelmarkenstrategie ist es, dass sie klar definiert und positioniert werden kann. Eine Verwässerung der Markenidentität, verstanden als „in sich widerspruchsfreie, geschlossene Ganzheit von Merkmalen einer Marke, die diese dauerhaft von anderen unterscheidet“⁵⁵³, ist unwahrscheinlicher als bei anderen Strategien. Und auch bei der Beurteilung der **Kompetenzeignung** ist das Ergebnis für die Einzelmarkenstrategie positiv. Durch die Möglichkeit zur klaren, fokussierten Formulierung eines Leistungsversprechens, das in der Markenphilosophie fixiert wird, ist es leichter, Kompetenz aufzubauen und entsprechend wahrgenommen zu werden.⁵⁵⁴

Die **Mehrmarkenstrategie** bietet hinsichtlich der Schaffung von **Bekanntheit** keine Vorteile gegenüber der Einzelmarkenstrategie. Die kommunikative Kraft der

⁵⁵² Der Mere-Exposure-Effekt besagt, dass je häufiger Personen mit einem Objekt konfrontiert werden, desto besser bewerten sie dieses, desto sympathischer finden sie es und desto eher ziehen sie es beim Kauf vor. Vgl. hierzu Esch (2000), S. 79.

⁵⁵³ MEFFERT/BURMANN (1996), S. 31.

⁵⁵⁴ Eine klare Definition bedingt jedoch, dass die Marke nur wenig Ausdehnungsmöglichkeiten hat. So ist nur eine Anzahl an Variationen des zentralen Markenthemas möglich. Vgl. hierzu KAPFERER (1992), S. 121, der Beispiele für solche Variationen zeigt.

Unternehmung zersplittert, Mere-Exposure-Effekte sind unwahrscheinlich. Insofern eignet sich die Mehrmarkenstrategie nicht, um Bekanntheit zu erzeugen. Bei der **Identität** verhält es sich ähnlich. Hier ist regelmäßig die Frage zu stellen, warum die Lösung eines Kundenproblems durch zwei Marken signalisiert wird. Es ist wahrscheinlich, dass bei der Abgrenzung der Markenphilosophie das Problem entsteht, die Marken dauerhaft voneinander abzugrenzen. Dadurch wird der Aufbau der Markenidentität erheblich erschwert.

Hinsichtlich der **Kompetenz** kann die Mehrmarkenstrategie jedoch vorteilhaft sein. Fehler, die bei der Führung einer Marke gemacht werden, haben im Außenauftritt keine Wirkung auf die andere Marke. Im Hintergrund besteht aber die Möglichkeit, aus den Fehlern der anderen Marke zu lernen und so eine Beschädigung des Markenimages zu vermeiden.

Die **Familienmarkenstrategie** hat hinsichtlich der Schaffung von **Bekanntheit** Vorteile. Durch den Aufbau der Stammmarke und eine Konzentration auf die Kommunikation derselben können relativ kostengünstig hohe Bekanntheitswerte erreicht werden. Der Zusatz, der die Betriebstypenmarke vervollständigt (im Beispiel „REWE“), kann dann im Rahmen von regionalen Werbungen wieder aufgegriffen werden. Zudem sind Mere-Exposure-Effekte aufgrund der höheren Präsenz der Marke im Absatzmarkt wahrscheinlicher als bei der Einzelmarkenstrategie.

Hinsichtlich der **Identität** ist die Familienmarke problematisch: Da die Betriebstypenmarke aus zwei Komponenten besteht, stellt sich die Frage, wie die einzelne Marke von den anderen abgegrenzt werden kann, ohne dass die Stammmarke deprofiliert. Das Hauptproblem ist, die Identität der Stammmarke zu bewahren und gleichzeitig die Betriebstypenmarke gegenüber den anderen Marken zu profilieren. Tendenziell ist die Markenfamilienstrategie somit wenig geeignet, eine Markenidentität aufzubauen.

Bezüglich des Merkmals **Kompetenz** weist die Markenfamilienstrategie ebenfalls einige Nachteile auf, wobei auch hier die Kompetenz der Stammmarke durch eine zu weite Ausdehnung so sehr leiden kann, dass die Vertrauensbildung misslingt. Die gesamte Betriebstypenmarke wird im schlimmsten Fall als inkompetent wahrgenommen.

Beurteilt man die Eignung der **Dachmarkenstrategie** im Zusammenhang mit dem Ziel der Vertrauensbildung, so hat diese beim Aufbau der **Bekanntheit** erhebliche Vorteile. Zudem kann der Mere-Exposure-Effekt genutzt werden. Die gesamte kommunikative Kraft der Unternehmung konzentriert sich nur auf diese eine Betriebstypenmarke. Die **Markenidentität** lässt sich im Rahmen dieser Strategie gut

managen. Dadurch, dass nur eine Marke zu führen ist und Verwandtschaften nicht zu berücksichtigen sind, ist die Marke relativ einfach von anderen Marken abgrenzbar. Durch die Konzentration der Managementkompetenz auf eine Marke ist auch gewährleistet, dass Identitäts-Gaps relativ frühzeitig identifiziert und behoben werden können.

Schließlich besteht hinsichtlich des Merkmals der **Kompetenz** die große Gefahr der Überdehnung der Dachmarke.⁵⁵⁵ Das wichtigste Problem der Dachmarke ist es dabei, der Deprofilierung der Betriebstypenmarke entgegen zu wirken.⁵⁵⁶ Die folgende Tabelle 14 stellt die Untersuchungsergebnisse noch einmal dar.

Merkmal Strategie	Bekanntheit	Identität	Kompetenz
Einzelmarke	Relativ schlecht geeignet	Relativ gut geeignet	Relativ gut geeignet
Mehrmarke	Relativ schlecht geeignet	Relativ schlecht geeignet	Relativ gut geeignet
Familienmarke	Relativ gut geeignet	Relativ schlecht geeignet	Relativ schlecht geeignet
Dachmarke	Relativ gut geeignet	Relativ gut geeignet	Relativ schlecht geeignet

Tab. 14: Ergebnisse der Eignungsprüfung

Quelle: Eigene Zusammenstellung

Insgesamt ergibt sich damit eine Vorteilhaftigkeit für die Einzel- und die Dachmarkenstrategie.⁵⁵⁷ Als Gestaltungsempfehlung für das Handelsmanagement kann

⁵⁵⁵ Vgl. hierzu auch MEFFERT/PERREY (1998), S. 2: „Mit Hilfe der vielfach praktizierten Markenausdehnung (...) bietet sich dabei auf vergleichsweise einfache Art die Möglichkeit, das Leistungsspektrum etablierter Marken zu ergänzen und so in neue Marktsegmente vorzustoßen. Oftmals führt eine derartige Vorgehensweise indes zu einer Verwässerung ursprünglich klar profilierter, weil fokussierter Marken und damit zu einer wachsenden Verwirrung der Konsumenten.“ Wird die Marke zu stark ausgedehnt, kann es sein, dass sie ihre Orientierungsfunktion nicht mehr erfüllen kann.

⁵⁵⁶ Vgl. hierzu BRUHN (2000), S. 17 der konstatiert, dass die Dachmarke, das „Problem hat, dass sie relativ breit ausgerichtet ist“.

⁵⁵⁷ Im Ergebnis scheint sich daher die bereits von DOMIZLAFF erhobene Forderung „Eine Marke ist eine Firma. Zwei Marken sind zwei Firmen“ auch im Bereich der Betriebstypenmarken zu bestätigen. Vgl. DOMIZLAFF (1982), S. 134.

daher abgeleitet werden, dass im Rahmen des vertrauensbildenden Betriebstypenmarkenmanagements vorzugsweise eine Einzel- oder eine Dachmarkenstrategie verfolgt werden sollte.⁵⁵⁸ Dabei ist zu beachten, dass das Problem der schlechten Eignung der Einzelmarkenstrategie im Hinblick auf die erste notwendige Bedingung der Vertrauensbildung, die Bekanntheit, gelöst werden muss, um letztlich das Vertrauen in die Betriebstypenmarke aufbauen zu können. Demgegenüber kann bei der Dachmarkenstrategie ggfs. ein Kompetenzproblem entstehen.

4.4.5.5. Maßnahmenprogramm des vertrauensbildenden Betriebstypenmarkenmanagements im Lebensmitteleinzelhandel

Nachfolgend soll gezeigt werden, welche Maßnahmen und Instrumente eingesetzt werden können, um die Markenstrategie umzusetzen. Dazu sollen zwei Bereiche unterteilt werden: Zunächst wird gezeigt, mit welchen Maßnahmen im Verkaufsbereich Vertrauen gewonnen werden kann. Im Anschluss daran, wird die Einkaufsfunktion analysiert.

4.4.5.5.1. Maßnahmenprogramm im Verkaufsbereich

Die Tabelle 15 gibt zunächst einen Überblick über Instrumente, die dem Handelsmanagement im Rahmen des Vertrauensaufbauprozesses im Verkaufsbereich grundsätzlich zur Verfügung stehen. Diese sind drei Instrumentalbereichen zuzuordnen.

⁵⁵⁸ In Anbetracht der Ergebnisse verwundert es nicht, dass in der Dienstleistungsbranche, in der Vertrauen als besonders bedeutsam für den Unternehmenserfolg angesehen wird, fast 80% der 1994 beim DEUTSCHEN PATENT- UND MARKENAMT gemeldeten Dienstleistungsmarken Dachmarken waren. Vgl. hierzu BRUHN (2000), S. 16.

Instrumentalbereich	Instrument
Ähnlichkeit ⇒ <i>affektives Vertrauen</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Ähnlichkeit auf der individuellen Ebene (z.B. einheitliches Erscheinungsbild des Verkaufspersonals) - Ähnlichkeit auf der organisationalen Ebene (z.B. einheitliche Gestaltung der Einkaufsstätten)
Referenzen ⇒ <i>Reputationsvertrauen</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Identifikation von Meinungsführern und Personen, die über eine hohe Anzahl von „weak ties“ verfügen (z.B. Studenten) - Zusammenarbeit mit Meinungsführern/Studenten - Sicherung der Auskunftsbereitschaft der Meinungsführer. Sicherstellung der Nutzung der schwachen Verbindungen (z.B. durch die Prämierung von Kundenempfehlungen) - Zusammenarbeit mit unabhängigen Instituten (z.B. CMA, Stiftung Warentest aber auch Umweltschutzorganisationen)
Reziprozität ⇒ <i>Erfahrungsvertrauen</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Ingangsetzung der Vertrauensspiralen durch riskante Vorleistungen (z.B. Self-Scanning) - Reduzierung der Macht- und Informationsasymmetrie zwischen Handelsunternehmen und Konsument (z. B. durch Kundenseminare)

Tab. 15: Instrumente des Vertrauensmanagements im Lebensmittelhandel

Quelle: In Anlehnung an PLÖTNER/JACOB (2000) S. 117

Der Bereich **Ähnlichkeit** soll den Zugang zum affektiven Vertrauen gewährleisten. Ähnlichkeitsinstrumente sind zu nutzen, um den Kunden das Gefühl zu geben, er könne sich auf den Lebensmittelhändler verlassen.⁵⁵⁹ Hier ist darauf zu achten, dass dieses Gefühl bei der Durchführung symbolischer Kontrollen nicht gestört wird. Bspw. sollten bei einem Umbau der Einkaufsstätte nicht zu viele Dinge verändert werden, da der Kunde die Einkaufsstätte sonst nicht mehr wieder erkennt.⁵⁶⁰

⁵⁵⁹ Die hohe Bedeutung dieses Gefühls für die Vertrauensbildung ergibt sich aus der hohen Faktorladung dieses Indikators. Vgl. hierzu Kap. 3.2.3.3.

⁵⁶⁰ Wo genau die Grenze liegt, bis zu der eine Variation einzelner Komponenten der Betriebstypenmarke unkritisch sind, lässt sich an dieser Stelle nicht genau sagen und hängt auch von der einzelnen Person ab. Einen ersten Hinweis aber gibt Otte (1996), S. 153: „In der

(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

Grundsätzlich sind die zu einer Betriebstypenmarke zugehörigen Einkaufsstätten ähnlich zu gestalten. Der Instrumentalbereich **Referenzen** bietet einen Zugang zum Reputationsvertrauen. Hier ist bspw. die Zusammenarbeit mit Meinungsführern anzusiedeln. Ein Discountbetrieb hat bspw. durch die Zusammenarbeit mit einem Marktforschungsinstitut die Möglichkeit, das günstige Preisniveau glaubhafter zu kommunizieren.⁵⁶¹ Daneben kann es aber auch sinnvoll sein, diejenigen Personen zu identifizieren, die im sozialen Umfeld der Unternehmung als Reputationsintermediäre dienen können. Dabei handelt es sich um Personen, die als „weak ties“ einen wichtigen Beitrag zur Informationsdiffusion leisten.⁵⁶²

Schließlich fallen alle Maßnahmen zur Intensivierung der Vertrauensspiralen zwischen der Betriebstypenmarke und dem Kunden in den Instrumentalbereich der **Reziprozität**. Gegenstand und Ziel der hier zu subsummierenden Instrumente ist die Schaffung von Erfahrungsvertrauen in die Betriebstypenmarke. Im Folgenden wird dieser Bereich daher vertieft diskutiert. Als Strukturierungshilfe bietet sich dabei das in der klinischen Psychologie entwickelte **Phasen-Modell** von PETERMANN an. Dieses Modell zeigt, wie in vier Phasen eine anfangs anonyme Organisation Erfahrungsvertrauen gewinnen kann.⁵⁶³ Als Rahmenbedingungen sind dabei stets die drei genannten strengen Prinzipien der Vertrauensbildung zu beachten. Konkret bedeutet dies, dass, wenn bspw. die Markenphilosophie das Kompetenzmerkmal „Preisimage“ in den Mittelpunkt gerückt hat, die jeweiligen Maßnahmen mit dieser Markenphilosophie im Einklang stehen müssen. Bei der praktischen Implementierung eines Vertrauensmanagements ist darauf zu achten, dass diese

deutschen Sprache (...) muß der Anteil an bestätigender Information bei über 90 Prozent liegen, um eine absolut zuverlässige Verständigung herzustellen. Würde man beispielsweise nur einen einzigen Buchstaben - statistisch wären das nur 4 Prozent unseres Zeichenvorrates - neu gestalten, wären ernstliche Missverständnisse die Folge“.

⁵⁶¹ Die Firma Wal*Mart nutze diese Möglichkeit, um im Herbst 2000 Aldi zu attackieren. Vgl. Biehl (2000), S.33.

⁵⁶² Vgl. hierzu RIPPERGER (1998), S. 189: „Schwache Verbindungen (...) erfüllen häufig eine Brückenfunktion, indem sie Akteure aus unterschiedlichen Gruppen miteinander verbinden. Während starke Verbindungen tendenziell zu lokaler Kohäsion führen, stärken „weak ties“ die Verbindung zwischen unterschiedlichen Gruppen und damit auch die soziale Integration. Informationen, die über „weak ties“ übermittelt werden, erreichen in der Regel eine größere Anzahl von Akteuren (...). „Weak ties“ spielen folglich eine wichtige Rolle für die Diffusion von Informationen(...)“.

⁵⁶³ Vgl. PETERMANN (1996), S. 117; eine ähnliche Methode verwendet GRÜNTAL (1984), S. 6ff. Auch EICKHOFF (1996), S. 162 verdeutlicht, dass im Handel die Entanonymisierung der Organisation ein Erfolgspotenzial darstellt.

Bedingungen erfüllt sind.⁵⁶⁴ So sollte der Lebensmittelhändler zunächst die Kompetenz seiner Mitarbeiter sicherstellen, bevor er versucht, die Kundenbeziehung zu intensivieren. Wird diese Reihenfolge nicht beachtet, kann das Vertrauen in den Händler negativ beeinflusst werden.

Phase 1: Aufbau der lokalen Markenbekanntheit

Nach dem Bekanntheitsprinzip ist die Bekanntheit der Marke eine grundlegende Voraussetzung der Vertrauensbildung.⁵⁶⁵ In der Handelspraxis haben sich diesbezüglich verschiedene Kommunikationsinstrumente herausgebildet, wie z.B. die Werbung in klassischen Medien, die jedoch oftmals transaktionsorientiert sind.⁵⁶⁶ Für die dauerhafte Kommunikation mit dem Kunden auf der Einkaufsstättenebene hat in der jüngsten Vergangenheit die **Kundenkarte** an Bedeutung gewonnen. Diese kann als grundlegende Basis für eine dauerhafte Kundenbeziehung und zur Kommunikation mit den Kunden genutzt werden.⁵⁶⁷ Sie unterstützt den Aufbau intensiver Kundenbeziehungen⁵⁶⁸, trägt zur Entanonymisierung bei und leistet damit einen wichtigen Beitrag zur Vertrauensbildung, da gerade verunsicherte Kunden einen starken Wunsch nach Überwindung der Anonymität verspüren.⁵⁶⁹ Wichtig ist dabei, dass die Karte genutzt wird, um eine möglichst weitgehende **persönliche Kommunikation** zwischen dem Konsumenten und der Handelsunternehmung zu realisieren.⁵⁷⁰

⁵⁶⁴ Vgl. hierzu und im Folgenden: AHLERT/KENNING/SCHNEIDER (2000), S. 115ff.

⁵⁶⁵ Vgl. hierzu auch BRAUER (1997), S. 130, der in diesem Zusammenhang Folgendes feststellt: „Grundlegende Voraussetzung für den Erfolg ist auch für die Betriebsformenmarke die Bekanntmachung von Marke und Leistungsangebot“.

⁵⁶⁶ Vgl. für den Überblick: SCHMITZ/KÖLZER (1996), S. 289f. sowie ESCH/LEVERMANN (1993), S. 95.

⁵⁶⁷ Ungeachtet der großen Anzahl an verfügbaren Instrumenten bescheinigt BRAUER (1997), S. 167, dem stationären Einzelhandel allgemein „deutliche Defizite“ im Bereich der Kommunikation von Betriebsformenmarken. Vgl. zur Bedeutung der Kundenkarte für das Kundenbindungsmanagement im Handel: MÜLLER-HAGEDORN (1999), S. 202.

⁵⁶⁸ Vgl. hierzu AHLERT/KENNING/SCHNEIDER (2000), S. 115.

⁵⁶⁹ Vgl. hierzu KAFKA (1999), S. 65.

⁵⁷⁰ Vgl. hierzu KAFKA (1999), S. 67.

Phase 2: Herstellen einer verständnisvollen Kommunikation⁵⁷¹

In der nächsten Phase muss das Einkaufsstättenmanagement lernen, welche konkreten Probleme und Ängste der Kunde im Zusammenhang mit dem Kauf von Lebensmitteln hat. Wichtig ist hierbei, dass dem Kunden das Gefühl vermittelt wird, dass der Lebensmittelhändler ihn ernst nimmt und offen für seine Probleme ist. An dieser Stelle wird der Lebensmittelhändler mit zwei Fragen konfrontiert: Zum einen hat er herauszufinden, mit welchen **Medien** er den Kunden am besten erreichen kann. Zum anderen muss es ihm gelingen, seine Botschaften über die Handelsleistung **glaubwürdig** zu transportieren.

Lässt sich die erste Frage noch relativ einfach mit den bekannten Instrumenten der Kommunikationspolitik beantworten, so ist die Beantwortung der zweiten Frage mit **zwei Teilfragen** verbunden: Zunächst ist zu klären, ob der Händler allein überhaupt die Möglichkeit hat, glaubwürdig zu kommunizieren. Ist dies nicht der Fall, stellt sich die Frage, mit welchen Partnern die Kommunikation an Glaubwürdigkeit gewinnen kann. Im Hinblick auf die zweite Teilfrage zeigt die folgende Abbildung 46 welche Organisationen, z.B. im Zusammenhang mit Gen-Food, die höchste Glaubwürdigkeit erreichen. Mit Blick auf den hohen bzw. geringen Wert der Umweltschutzorganisationen bzw. der Werbeprospekte sind insbesondere **Kooperationen mit ortsansässigen Umweltschutzorganisationen** erstrebenswert, die dann in öffentlich-rechtlichen Medien kommuniziert werden.⁵⁷² Flankierend könnten dann lokale Aktionen mit **Bauernverbänden oder Verbraucher-schutzzentralen** erfolgen, die ebenfalls eine hohe Glaubwürdigkeit aufweisen. Um die Glaubwürdigkeit zu erheben, bietet sich die Zusammenarbeit mit Verbraucherzentralen an, da diese beim Konsumenten die höchsten Glaubwürdigkeitswerte erreichen. Dies gilt insbesondere dann, wenn die Vertrauensbildung in einer Krisensituation aufgenommen bzw. fortgesetzt werden soll. Gerade in dieser Situation vertrauen die Konsumenten auf die Aussagen von unabhängigen Kommunikatoren.⁵⁷³ An dieser Stelle kann aber auch ein **offener Brief der**

⁵⁷¹ Hierzu bieten sich dem Lebensmitteleinzelhandel zwei zentrale Ansatzpunkte an: Zum einen sind die Medien, vor allem das Fernsehen, für viele Verbraucher eine wichtige Quelle über Gesundheit. Zum anderen ist gerade die Glaubwürdigkeit von Umweltschutzorganisationen in Bezug auf das Gen-Food besonders hoch. BOUNCKEN (2000), S. 7 sowie auch POTRATZ (1999), S. 27 und V. ALVERSLEBEN (1999), S. 180.

⁵⁷² An dieser Stelle muß jedoch auch gefragt werden, welchen Kooperationsanreiz man einer Organisation wie bspw. „Greenpeace“ anbieten könnte. Denkbar wäre bspw. die Unterstützung anderer Projekte und Aktionen, die Greenpeace betreibt.

⁵⁷³ Vgl. hierzu KAFKA (1999), S. 56.

Unternehmensleitung in der regionalen Presse sinnvoll sein, um Vertrauen zu generieren.⁵⁷⁴

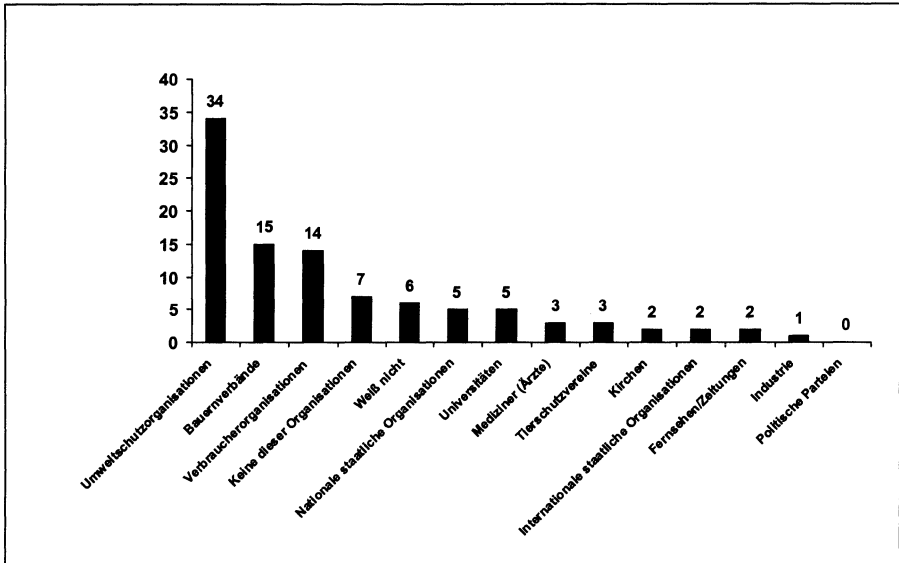


Abb. 46: Vertrauenswürdigkeit von Kommunikatoren bei gentechnisch veränderten Nahrungspflanzen (Prozentanteil der Organisationen, denen am meisten vertraut wird)
Quelle: v. ALVERSLEBEN (1998), S. 180.

Zudem kann die Interaktion mit dem Kunden gerade vor dem Hintergrund der Entpersonalisierungsproblematik durch **Kundenleitsysteme** oder aber durch die Installation von **telefonischen Helplines**⁵⁷⁵ gefördert werden. Schließlich bietet der Internetauftritt der jeweiligen Lebensmittelhandelsunternehmung einen möglichen Kommunikationskanal.⁵⁷⁶ Denkbar wäre es bspw. **e-mail-Verteiler** aufzubauen, die regelmäßig z.B. über Produktinnovationen informieren oder aber andere, für den

⁵⁷⁴ Ansatzpunkt ist hier dann das Reputationsvertrauen. Vgl. hierzu auch FONBRUM (1996), S. 63.

⁵⁷⁵ Vgl. hierzu auch BRAUER (1997), S. 123., der darauf hinweist, dass in den USA bereits seit längerem zentrale gebührenfreie 800er Nummern für Informationen und Beschwerden angeboten werden.

⁵⁷⁶ BACKHAUS/WEISS (1989), S. 112 sprechen in diesem Zusammenhang auch von „Kompetenzmedien“. Dabei handelt es sich um die Medien, die genutzt werden, um in den Köpfen der Kunden Kompetenz zu verankern.

Konsumenten interessante Informationen übermitteln können. Dabei sollte aber im Vorfeld geklärt werden, ob seitens der Kunden ein Informationsinteresse vorhanden ist.⁵⁷⁷

Vergegenwärtigt man sich, dass gerade verunsicherte Kunden, die damit auch ggfs. eine hohe Wechselneigung aufweisen, einen ausgeprägten Wunsch nach Überwindung der Anonymisierung haben, so bietet es sich gerade für diese Kunden an, den Internet-Auftritt bzw. die Informationspolitik zu individualisieren.⁵⁷⁸ Diese **Personalisierung** in Kombination mit dem Instrument der Kundenkarte ermöglicht, dass der Kunde die für seine üblichen Einkäufe relevanten Informationen erhält. Zu überlegen wäre bspw., ob einem Kunden, der regelmäßig bestimmte Produkte einer Marke kauft, eine e-mail übersendet wird, sobald ein neues Produkt dieser Marke in der Einkaufsstätte erhältlich ist. Denkbar wäre auch die Gründung einer **Community** zu bestimmten Produkten, die eine emotionale Aufladung haben wie z. B. Wein⁵⁷⁹. Der vertrauensbildende Effekt der Personalisierung besteht darin, dass dem Kunden das Gefühl vermittelt, dass sich diese Handelsunternehmung um ihn kümmert und er sich auf das System verlassen kann. Zum anderen bestünde aber auch die Möglichkeit, Cross-Selling-Potenziale zu generieren (z. B. im Rahmen von Weindegustationen).⁵⁸⁰

Phase 3: Abbau bedrohlicher Handlungen

In der dritten Phase des Vertrauensaufbaus sollte der Lebensmitteleinzelhändler darüber nachdenken, welche Maßnahmen vom Kunden als bedrohlich wahrgenommen werden, um diese künftig zu vermeiden.⁵⁸¹ Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, dass sämtliche Maßnahmen, die dazu beitragen, dass

⁵⁷⁷ Einen Ansatzpunkt zur Informationsgewinnung stellen Kundenseminare zum Thema „Internet“ dar. Dieses Instrument setzt bspw. die REWE bei Großkunden ein. Vgl. o.V. (2000e), S. 44.

⁵⁷⁸ Das Internet bietet sich auch gerade deswegen für die Kommunikation mit verunsicherten Verbrauchern an, da diese tendenziell jünger sind. So stellt KAFKA (1999), S. 32 diesbezüglich fest, dass in der Gruppe der 18-30jährigen und in der Gruppe der 31-50jährigen die Verunsicherung gegenüber dem Konsum von Lebensmitteln am höchsten ist. Gerade diese beiden Gruppen nutzen aber in erster Linie das Internet. Insofern kann tendenziell ein Fit zwischen Internetnutzern und verunsicherten Kunden angenommen werden.

⁵⁷⁹ Beispielhaft hierfür sind Veranstaltungen der REWE-Tochter toom, die für ihre Kunden ein „Festival der Weine“ organisiert. Vgl. hierzu bspw. SCHÖN (2000), S. 12 sowie o.V. (2000j), S. 14

⁵⁸⁰ Vgl. hierzu allgemein HOMBURG/SCHÄFER (2000), S. 35ff.

⁵⁸¹ Vgl. hierzu auch KRYSTEK/ZUMBROCK (1993), S. 14 sowie ZAND (1972), S. 232ff.

Informationsasymmetrien aufgebaut werden, bedrohlich wirken können.⁵⁸² Um aber genauere Informationen über das Bedrohungspotenzial bestimmter Maßnahmen zu erhalten, sind die Kunden aufzufordern, diese zu bewerten. Dadurch kann im Einzelfall geprüft werden, ob eine bestimmte Handlung aus der Kundensicht bedrohlich wirkt. Ein Beispiel hierfür sind **fehlende Produktdeklarationen**, da gerade diese von den Kunden als Informationsquelle genutzt werden.⁵⁸³ Ein Händler, der absichtlich z.B. bei Handelsmarkenartikeln unvollständige Produktdeklaration verwendet, wird beim Kunden den Eindruck erwecken, dass er etwas zu verbergen und sich ggfs. opportunistisch verhalten wird. Darüber hinaus ist darüber nachzudenken, ob im Bereich der Preispolitik nicht auch eine verstärkte Preistransparenz vertrauensfördernd wirken kann. Eine offene und ehrliche Maßnahme ist z.B. die Kommunikation der Produkte, die bei der lokalen Konkurrenz derzeit günstiger erworben werden können.⁵⁸⁴ Dadurch wird dem Kunden das Gefühl gegeben, dass der Händler die Kunden nicht übervorteilen will und sich fair verhält. Gleichwohl ist darauf zu achten, dass hierdurch keine Abwanderung der Kunden herbeigeführt wird.⁵⁸⁵

Phase 4: Gezielter Aufbau von Vertrauen

Gegenstand der vierten Phase des Vertrauensaufbaus ist die Integration des Kunden in die operativen Verkaufsprozesse. Die Idee ist dabei, dass durch die Kundenintegration Vertrauen aufgebaut werden kann. Dieser Zusammenhang sollte theoretisch deswegen bestehen, weil durch die Integration des Kunden tendenziell eine riskante Vorleistung durch die Handelsunternehmung erbracht wird, die dann die bereits erwähnten Vertrauensspiralen initiieren kann.⁵⁸⁶ Denkbar ist, dass die

⁵⁸² Vgl. hierzu auch GRÜNTAL (1984), S. 9.

⁵⁸³ Vgl. hierzu POTRATZ (1999), S. 27.

⁵⁸⁴ Konkret wäre bspw. eine Tafel im Eingangsbereich denkbar, auf der – in begrenztem Maße – die Niedrigpreise der Konkurrenz angeschlagen werden.

⁵⁸⁵ Die Abwanderungsgefahr wird zunächst vermutlich hoch sein, da das Vertrauen auf einem geringen Niveau eine schwache Bindungskraft entfalten wird. Die geschilderte Maßnahme sollte daher am Anfang der Vertrauensbeziehung nur sehr dosiert und vorsichtig angewendet werden. Stabilisiert sich die Beziehung gemäß der Reziprozitätsnorm, steigt ceteris paribus die Bindungskraft des Vertrauens. Die Abwanderungsgefahr wird dadurch verringert und von der Maßnahme kann häufiger Gebrauch gemacht werden, um so zusätzliches Erfahrungstrauen zu generieren. Der Einsatz von Maßnahmen zur Erhöhung der Preistransparenz sollte daher immer an die Entwicklung des CTI gekoppelt werden.

⁵⁸⁶ An dieser Stelle soll explizit darauf hingewiesen werden, dass die Kundenintegration zwar auch die Transparenz der Handelsunternehmung erhöht und dies nach Meinung einiger Autoren bereits vertrauensfördernd wirken kann. Vgl. hierzu z.B. GRÜNTAL (1984), S. 7. Dem ist aber

(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

Handelsunternehmung eine einzelne Einkaufsstätte pro Betriebstypenmarke herausgreift, um diese als **Demonstrationszentrum**⁵⁸⁷ zu nutzen, in dem den Konsumenten die handelsbetrieblichen Abläufe verdeutlicht werden können. Ein Beispiel könnte hier das Self-Scanning sein, bei dem den Kunden Teile des sensiblen Kassiovorgangs überlassen werden.⁵⁸⁸

4.4.5.2. Maßnahmenprogramm im Einkaufsbereich

Zur Identifikation möglicher Ansatzpunkte der Kundenintegration im Einkaufsbereich ist es zunächst hilfreich, sich (1) einen Überblick über die Prozesse innerhalb der Einkaufsfunktion zu verschaffen, (2) zu hinterfragen, welche Teilprozesse eine Integration ermöglichen und (3) zu untersuchen, wie die Kundenintegration pragmatisch vorgenommen werden könnte.

Im Hinblick auf die erste Frage lässt sich zunächst festhalten, dass in der Einkaufsfunktion primär drei Teilprozesse identifiziert werden können (vgl. Abb. 47): Sortiments-, Lieferanten- und Bestandsmanagementprozess.⁵⁸⁹

entgegenzuhalten, dass bei vollständiger Transparenz über die Anbieterseite letztlich Vertrauen obsolet wird. M.a.W. reduziert man die Unsicherheit der Konsumenten dadurch, dass man ihnen in hohem Maße Informationen über die Handelsunternehmung gibt, so verliert Vertrauen an Bedeutung. Transparenz kann daher grundsätzlich nicht als vertrauensförderndes Instrument, sondern als Maßnahme angesehen werden, die die Notwendigkeit zu Vertrauen reduziert.

⁵⁸⁷ Diese Idee hat in der Investitionsgüterbranche einen guten Erfolg verzeichnet. Vgl. hierzu BACKHAUS/WEISS (1989), S. 113.

⁵⁸⁸ Self-Scanning betreibt bspw. die Fa. BILLA in der Filiale Punkersdorf. Selfscanner erhalten dort einen Rabatt von 5%. Vgl. O.V. (2000i), S.3.

⁵⁸⁹ Vgl. hierzu und im Folgenden: JARY/SCHNEIDER/WILEMANN (1999), S. 144ff.

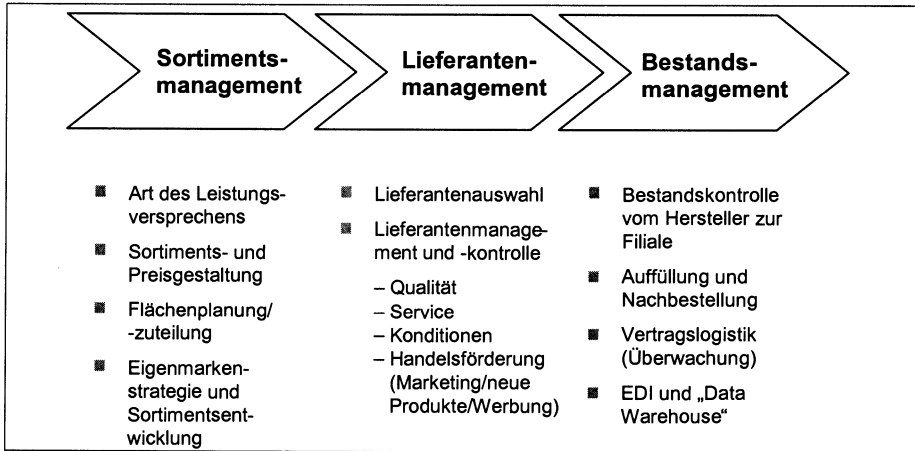


Abb. 47: Prozesse innerhalb einer Handelsorganisation im Lebensmitteleinzelhandel
 Quelle: JARY/SCHNEIDER/WILEMANN (1999), S. 144

Der Sortimentsmanagementprozess als Ansatzpunkt der Kundenintegration

Sortimentsmanagement ist die Teilfunktion des Einkaufs, die den Umfang des Leistungsversprechens bestimmt. Sie umfasst die Spezifikation des Sortiments, der Preislagen sowie die Flächenbedarfsplanung und -zuteilung. Außerdem wird hier die Handelsmarkenpolitik definiert. Der **Sortimentsmanagementprozess** besteht aus verschiedenen Teilschritten, von denen aber die Bereiche Sortimentsentwicklung und –gestaltung am bedeutsamsten sind. Hinsichtlich des Integrationspotenzials lassen sich in diesem Bereich die folgenden Maßnahmen identifizieren (vgl. Tab. 16):

Im ersten Teilprozess, in dem die Definition der **Art des Leistungsversprechens** vorgenommen wird, kann die Kundenintegration dadurch geschehen, dass diese bei der Formulierung des Leistungsversprechens mitwirken. Das Leistungsversprechen bezieht sich dabei auf eine übergeordnete Ebene: So wird hier nicht über die Leistung einzelner Artikel diskutiert, sondern z.B. über die Art und Anzahl der Warengruppen, das Preisniveau des Betriebstypen, den Grad der Erlebnisorientierung, die Personalintensität, die Bedienungspolitik sowie den Grad der gewünschten Serviceleistungen entschieden. Durch die Integration des Kunden werden frühzeitig spezifische Wünsche berücksichtigt. Damit kann die Handelsleistung fortlaufend weiterentwickelt werden. Wichtig ist hierbei, dass bei den Konsumenten eine Zahlungsbereitschaft für die vorgeschlagenen Leistungen vorhanden ist. Hier könnte

es sinnvoll sein, eine zweistufige Vorgehensweise zu wählen, bei der auf der ersten Stufe die Kunden frei ihre Wünsche äußern dürfen. Als Methode kämen hier verschiedene Kreativitätstechniken in Betracht, wie z.B. das Brainstorming. Auf der zweiten Stufe sollte dann herausgefunden werden, welche Prioritäten und Zahlungsbereitschaften mit den jeweiligen Wünschen verbunden sind. Hierzu böte sich die Beurteilung mit Hilfe von Punktschätzverfahren oder auch die Conjoint-Analyse an.

Die Integration der Kunden in den zweiten Teilprozess, die **Sortiments- und Preisgestaltung**, könnte dadurch geschehen, dass der Kunde zu Probeverkostungen eingeladen wird und im Rahmen dieser Veranstaltung mitentscheiden darf, ob und zu welchem Preis die Produkte später angeboten werden.

Teilprozess	Integrationsmaßnahme
Art des Leistungsversprechens	<ul style="list-style-type: none"> Kunden wirken an der Formulierung der Betriebstypenstrategie mit (z.B. durch Kundenparlament).
Sortiments- und Preisgestaltung	<ul style="list-style-type: none"> Kunden werden zu Probeverkostungen eingeladen und machen Angaben darüber, wie viel dieses Produkt ihrer Meinung nach kosten darf.
Flächenplanung und Zuteilung	<ul style="list-style-type: none"> Kunden erhalten die Möglichkeiten, zusammen mit anderen Kunden eine „ideale Einkaufsstätte“ zusammenzustellen.
Eigenmarkenstrategie und Sortimentsentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> Kunden werden in den Handelsmarkenmanagementprozess integriert Kunden werden gebeten, Wünsche zu äußern, welche Produkte neu entwickelt werden sollten, welche Produkte ausgelistet werden sollten etc.

Tab. 16: Ansatzpunkte und Maßnahmen der Kundenintegration im Rahmen des Sortimentsmanagementprozesses

Denkbar wäre, aufbauend auf den Informationen der Kundenkarte, bestimmte Kunden, die in einer definierten Warengruppe hohe Umsätze tätigen, quasi als Belohnung zu solchen Verkostungen einzuladen. Eine gute Möglichkeit wäre hier

Kunden, die hohe Umsätze im Bereich Wein realisieren, zu Weinproben einzuladen, da dies einen zusätzliche Beitrag zur Profilierung leisten könnte.

Im dritten Teilprozess, der **Flächenplanung und Zuteilung**, sind die Kunden zu integrieren, indem sie die Möglichkeit erhalten, eine Einkaufsstätte nach ihren Vorstellungen zu gestalten. Dies hat den Vorteil, dass hierdurch die verschiedenen Optimierungsprobleme, die mit dem Problem der Flächenknappheit verbunden sind, vermittelt werden können. Hierzu sollten mehrere verschiedene Kunden eingeladen werden, die dann untereinander diese Optimierungsprobleme zu lösen hätten. Die so konzipierte Einkaufsstätte könnte dann als Demonstrationszentrum genutzt werden.

Der letzte Teilprozess, die Entwicklung der **Eigenmarkenstrategie und des Sortiments**, bezieht sich auf das operative Management des Sortiments. Hier sind bspw. permanent Leistungsentscheidungen zu fällen, bei denen die Kundenmeinung gehört werden sollte.⁵⁹⁰ Denkbar wäre es, einen ständigen Konsumentenbeirat einzurichten, der kurzfristig bei solchen Entscheidungen gehört werden sollte.

Der Lieferantenmanagementprozess als Ansatzpunkt der Kundenintegration

Das **Lieferantenmanagement** bildet die zweite Einkaufsfunktion und arbeitet eng mit dem Sortimentsmanagement zusammen. Beim Erschließen neuer Lieferanten oder bei der Entwicklung von Handelsmarken arbeiten die beiden Funktionen eng zusammen.

Im Rahmen des **Lieferantenmanagementprozesses** lassen sich ebenfalls zahlreiche Ansatzpunkte finden, um den Kunden zu integrieren und so sein Vertrauen in den jeweiligen Lebensmittelhändler zu festigen. Dieser Prozess lässt sich in zwei Teilprozesse unterteilen, die dann die jeweiligen Ansatzpunkte der Kundenintegration darstellen.

Den ersten Teilprozess bildet die **Lieferantenauswahl**. Hier sollte der Kunde die Gelegenheit haben, seine Präferenzen für bestimmte Lieferanten in den Entscheidungsprozess einzubringen. Dies könnte z.B. immer dann sinnvoll sein, wenn bestimmte Firmen sich unethisch verhalten bzw. in einen Skandal verwickelt sind. Würde die Integration der Kunden in einem solchen Fall publik gemacht werden, so dürfte dies eine erhebliche vertrauensfördernde Wirkung haben. Positiv

⁵⁹⁰ Vgl. hierzu o.V. (2000k), S. 32ff.

gewendet sollte der Kunde aber auch die Möglichkeit haben, Lieferanten, die ihm positiv aufgefallen sind, in den Prozess der Leistungsentscheidung einzubringen.

Den zweiten Teilprozess bildet der Bereich der **Lieferantenkontrolle**. Hier stehen Entscheidungen über die Serviceleistungen der Lieferanten, die Konditionen und die Handelsförderung im Mittelpunkt des Interesses. Gerade letztere kann einen hervorragenden Ansatzpunkt der Kundenintegration darstellen, da hier die Kunden zum Beispiel an der Durchführung von Verkaufsförderungsmaßnahmen beteiligt werden könnten. Dies kann z.B. bedeuten, dass die Kunden aufgefordert werden, bei Neuprodukteinführungen Vorschläge darüber zu machen, ob und wie eine Verkaufsförderungsmaßnahme durchgeführt werden soll. Daneben hätten die Kunden einen Beitrag zur laufenden Qualitätskontrolle zu leisten, indem sie z.B. gebeten werden, aktiv die Qualität bestimmter Artikel zu beurteilen. So könnte das Handelsmanagement mit Hilfe der Kunden zum einen das Sortiment optimieren und zum anderen Vertrauen aufbauen. Die folgende Tabelle 17 gibt einen Überblick über Maßnahmen, die in diesem Zusammenhang denkbar wären.

Teilprozess	Integrationsmaßnahme
Lieferantenauswahl	<ul style="list-style-type: none"> • Kunde erhält die Möglichkeit, Vorschläge zu machen, welche Lieferanten ausgelistet bzw. neugelistet werden sollten. • Kunde wird nach einem Urlaub gebeten, die im Urlaub kennen gelernten neuen Produkte zu benennen und zu beurteilen
Lieferantenkontrolle	<ul style="list-style-type: none"> • Kunde wird beauftragt, im Rahmen der Qualitätssicherung als Testkunde bspw. in anderen Filialen tätig zu werden bzw. auch in den Einkaufsstätten der Konkurrenz zu kaufen und die Qualität der dort von bestimmten Lieferanten angebotenen Produkte zu überprüfen. • Darüber hinaus könnten die Kunden im Rahmen regelmäßiger wiederkehrender Aktionen gebeten werden, die Qualität bestimmter Lieferanten über einen Zeitraum von z.B. einem Monat zu dokumentieren.

Tab. 17: Ansatzpunkte und Maßnahmen der Kundenintegration im Rahmen des Lieferantenmanagementprozesses

Quelle: Eigene Zusammenstellung

Der Bestandsmanagementprozess als Ansatzpunkt der Kundenintegration

Das **Bestandsmanagement** hat die Aufgabe, „den Warenfluss durch die gesamte Lieferkette, vom Lieferanten zum Zentrallager zur Filiale zu überwachen und zu kontrollieren und das Umsatzpotential dieses Bestandes durch Reichweiten- und/oder Abverkaufsmanagement zu maximieren.“⁵⁹¹ Aufgrund des hochgradig technischen Charakters dieser Funktion lassen sich kaum Ansatzpunkte zur Kundenintegration erkennen. Lediglich zwei Dinge können erwägt werden: Zum einen kann der Kunde im Rahmen der **Bestandskontrolle** insofern integriert werden, als dass er z.B. Fehlartikel aktiv meldet und dafür ggfs. eine Meldeprämie erhält. Zum anderen kann er proaktiv auf evtl. entstehende Engpässe hinweisen, so er denn die dafür notwendigen Informationen hat.

Teilprozess	Integrationsmaßnahme
Bestandskontrolle	<ul style="list-style-type: none"> Kunde wird aufgefordert, Fehlartikel unverzüglich zu melden und erhält ggfs. eine Meldeprämie
Auffüllung	<ul style="list-style-type: none"> Kunde informiert den Händler rechtzeitig darüber, dass bei bestimmten Artikeln Leerverkäufe drohen

Tab. 18: Ansatzpunkte und Maßnahmen der Kundenintegration im Rahmen des Bestandsmanagementprozesses

Quelle: Eigene Zusammenstellung

Im dritten Kapitel wurde empirisch belegt, dass dem Verkaufspersonal bei der Bildung von Vertrauen im Lebensmittelhandel eine Schlüsselrolle zukommt. Vor diesem Hintergrund sollte der Lebensmittelhändler vor Ort dazu übergehen, diejenigen Verkäufer, die hinsichtlich der Glaubwürdigkeit am höchsten eingeschätzt werden, zeitweise die Funktion eines „**Vertrauensmanagers**“⁵⁹² zu übertragen. Dieser kann die Funktion des reembedding⁵⁹³ übernehmen. So wird übergangsweise

⁵⁹¹ JARY/SCHNEIDER/WILEMAN (1999), S. 146.

⁵⁹² Die Bezeichnung „Vertrauensmanager“ soll dabei in Anlehnung an COSBY/EVANS/COWLES (1990), S. 68 erfolgen, die dem Verkaufspersonal im Dienstleistungssektor allgemeiner den Namen „relationship manager“ geben.

⁵⁹³ Vgl. BACHMANN (2000), S. 115f., der in Anlehnung an GIDDENS (1990) das Folgende feststellt: „Vertrauen als Systemvertrauen abstrahiert von (...) personengebundenen Merkmalen und stützt sich auf institutionell abgesicherte Berufsrollen, Karrieremuster, Sicherheitsvorschriften etc. Allerdings weist GIDDENS auch sehr deutlich darauf hin, dass diese institutionellen Trägersysteme

(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

das Problem der Entpersonalisierung entschärft. Die Aufgaben des Vertrauensmanagers bestünden dann unter anderem darin, die oben genannten Maßnahmen der Kundenintegration zu managen und gerade in den Anfangsphasen der Kundenintegration dem Kunden die Scheu vor der aktiven Mitarbeit zu nehmen.

Schließlich ist zu prüfen, mit welchen Anreizen die Konsumenten dazu bewegt werden können, im Rahmen der einzelnen Maßnahmen mitzuarbeiten und vor allem, die in diesem Zusammenhang gemachten, positiven Erfahrung zu kommunizieren. Diese Frage ist nicht leicht zu beantworten, da bei einer Zahlung von Vergütungen die Glaubwürdigkeit der Kommunikatoren leiden könnte.⁵⁹⁴ Vielmehr wäre wichtig, Personen zu gewinnen, die diese Aufgaben weitgehend freiwillig übernehmen. Nur in dem Fall, dass dies nicht gelingen sollte, hat die Handelsunternehmung zu erwägen, ob nicht eine Entlohnung in Form einer „Aufwandsentschädigung“ gezahlt werden sollte. Diese sollte aber möglichst knapp bemessen werden. Daneben sollte darauf geachtet werden, dass bei der Auswahl der Kunden, die integriert werden sollen, Personen gewählt werden, die den Charakter von „weak ties“ aufweisen: Dadurch wird gewährleistet, dass die Kundenerfahrungen rasch in die Kundschaft der Einkaufsstätte bzw. Handelsunternehmung diffundieren.

4.4.6. Management von Betriebstypenmarkenportfolios

Viele Handelsunternehmungen verfügen über mehrere Betriebstypenmarken.⁵⁹⁵ Die umfangreichen Markenportfolios⁵⁹⁶ der Handelskonzerne haben dabei häufig ihre Ursache im externen Wachstum der Handelskonzerne. Im Zusammenhang mit dem vertrauensbildenden Betriebstypenmarkenmanagement stellt sich daher nicht nur die Frage, wie das Vertrauen in eine Betriebstypenmarke aufgebaut werden kann,

nicht existieren könnten, wenn nicht zugleich immer wieder reale individuelle Akteure an den „access points“ eben dieser Systeme auftauchen würden und - wie etwa die freundlich lächelnden Stewardessen im Flugzeug - für die Vertrauenswürdigkeit der für den Laien nicht mehr durchschaubaren Expertensysteme, die sie repräsentieren, werben würden. Diese Rückkoppelung wird als reembedding bezeichnet. Vgl. BACHMANN (2000), S. 116.

⁵⁹⁴ So könnten die anderen Kunden dem Kommunikator bspw. eine manipulative Absicht unterstellen, die sich wiederum negativ auf die unterstellte Neutralität auswirken könnte.

⁵⁹⁵ So führt die METRO AG bspw. im Lebensmittelbereich die Betriebstypenmarken REAL,- und EXTRA. Im Portfolio der TENGELMANN-GRUPPE befinden sich die Marken PLUS, LEDI und KAISER'S KANNE. Ein drittes Beispiel ist die REWE OHG, die folgende Betriebstypenmarken aufweisen kann: MINIMAL, HL MARKT, HL DEUTSCHER SUPERMARKT, PENNY, OTTO MESS, STÜSSGEN sowie REWE SUPERMARKT und TOOM.

⁵⁹⁶ Zum Begriff „Markenportfolio“ vgl. KAPFERER (1992), S. 203 sowie zum Markenportfolio-management dargestellt am Beispiel der Automobilbranche vgl. MEFFERT/PERREY (1998), S. 1ff.

darüber hinaus interessiert die Frage, wie die einzelnen Marken untereinander koordiniert werden können. Dies gilt umso mehr, als das bei der Wahl der Markenstrategie gezeigt werden konnte, dass die Einzelmarkenstrategie eine geeignete Strategie der Vertrauensbildung darstellt. Verfolgt ein Handelskonzern demzufolge diesen Strategietypen für alle Marken, kann dies ein umfangreiches Betriebstypenmarkenportfolio implizieren. Die Planung, Koordination und Kontrolle sämtlicher Maßnahmen, die im Zusammenhang auf dieses Portfolio durchgeführt werden, bildet den zentralen Gegenstand des **Betriebstypenmarkenportfolio-Managements**, das im Folgenden entwickelt werden soll. Dabei wird in zwei Schritten vorgegangen: Der erste Schritt besteht darin, Möglichkeiten aufzuzeigen, mit denen Markenportfolios **analysiert** werden können.⁵⁹⁷ Im zweiten Schritt soll dann gezeigt werden, mit welchen Instrumenten die verbliebenen Betriebstypenmarken **gesteuert** werden können.⁵⁹⁸

4.4.6.1. Verfahren zur Analyse des Betriebstypenmarkenportfolios

Die Basis des Markenportfoliomanagements im Handel bilden spezifische Informationen über die Verhältnisse zwischen den Betriebstypenmarken. Anders als beim Management einer einzelnen, solitären Betriebstypenmarke rücken nun die **Wechselwirkungen** in den Mittelpunkt der Untersuchung. Um diese zu analysieren, kann der Handelsmanager verschiedene Instrumente einsetzen, von denen aber an dieser Stelle nur die folgenden sechs vorgestellt werden sollen, da diese eine hohe praktische Relevanz auszeichnet.⁵⁹⁹

1. Die **Eroberungsrate**.⁶⁰⁰ Diese Kennziffer drückt aus, wie viel Prozent der Neukunden von Unternehmungen abgeworben werden konnten, die nicht zum Konzern gehören. Im Handel wäre dies z.B. aus der Sicht der REWE oHG der Prozentsatz von Kunden, die vorher z.B. bei Aldi gekauft haben. Eine hohe

⁵⁹⁷ Zum Thema „Bereinigung von Markenportfolios“ vgl. auch BRAUN (2000), S. 647ff.

⁵⁹⁸ Zum Management von Markenportfolios vgl. auch grundlegend: KOERS (2000), S. 1ff.

⁵⁹⁹ Ein weiteres, im Zusammenhang mit der Führung von Markenportfolios diskutiertes Instrument ist das der Dekomplexifizierung. Dabei handelt es sich im Kern um die Idee, die Komplexität des Markenportfoliomanagements dadurch zu reduzieren, dass sämtliche Maßnahmen hinter der Sichtlinie des Kunden harmonisiert werden, während der differenzierte Marktauftritt der Marken beibehalten wird. Diese Idee ist jedoch im Rahmen des Betriebstypenmarkenmanagements nicht so bedeutsam, da im Handel die Hintergrundprozesse bereits weitgehend harmonisiert sind. Zum Instrument der Dekomplexifizierung vgl. BRAUN (2000), S. 664.

⁶⁰⁰ Vgl. KOERS (2000), S. 157.

Erwerbungsrate besagt, dass die Betriebstypenmarke attraktiver ist als die der Wettbewerber, in erster Linie auf Kosten konzernexterner Marken wächst und somit im Portfolio beibehalten werden sollte.

2. Die **Kannibalisierungsquote**: Diese Kennziffer zeigt, wie viele Kunden heute bei einer zum Konzern gehörenden Marke (z.B. REAL,-) und in der Vergangenheit bei einer anderen, aber ebenfalls zum Konzern gehörenden Marke gekauft haben (z.B. EXTRA). Grundsätzlich ist diese Kennziffer immer dann besonders wichtig, wenn ein Lebensmittelhändler eine Mehrmarkenstrategie verfolgt. Hier ist nämlich die Gefahr der Kannibalisierung besonders hoch.⁶⁰¹
3. Der **Second-Choice-Ansatz**:⁶⁰² Dieser zeigt, wieviele Kunden einer Betriebstypenmarke bei einer anderen, zum Konzern gehörigen Marke kaufen würden, wenn es die erste nicht geben würde. Die konkrete Frage lautet: „Stellen Sie sich vor, diese Marke würde es nicht geben. Wo würden Sie dann kaufen?“ Erhält man als Antwort in erster Linie Marken, die zum gleichen Konzern gehören, stellt sich der zu untersuchenden Betriebstypenmarke schnell die Existenzfrage.
4. Die **Imageanalyse**:⁶⁰³ Hier wird untersucht, inwiefern die Marke ein einzigartiges Image hat oder aber, ob sie hinsichtlich der relevanten Wahrnehmungsdimensionen weitgehend austauschbar ist.⁶⁰⁴
5. Die **Wanderungsanalyse**:⁶⁰⁵ Hier ist eine wertmäßige Gegenüberstellung der Wanderungsbewegungen innerhalb eines Betriebstypenmarkenportfolios mit den Wanderungen zwischen den eigenen Betriebstypenmarken im Wettbewerb vorzunehmen.

⁶⁰¹ Vgl. hierzu Kap. 4.5.5.4.2 sowie MEFFERT/PERREY (1998), S. 21.

⁶⁰² Vgl. hierzu KOERS (2000); S. 146.

⁶⁰³ Vgl. hierzu FONBRUM (1996), S. 208.

⁶⁰⁴ Vgl. hierzu MEFFERT/PERREY (1998), S. 19: „Daneben ist eine dezidierte Analyse des Markenimages vorzunehmen, die das Ergebnis der nachfragerseitigen Wahrnehmung, Dekodierung und Akzeptanz der von den Marken ausgehenden Impulse darstellen und als Fremdbild der Markenidentitäten interpretiert werden können(...)“. Ein Beispiel für eine handelsspezifische Imageanalyse findet sich bei SCHMITZ/KÖLZER (1997), S. 17.

⁶⁰⁵ Vgl. hierzu MEFFERT/PERREY (2000), S. 644 sowie umfassend: KOERS (2000), S. 138ff.

6. **Inhaltsanalyse semantischer Netze:** Semantische Netze werden insbesondere in verhaltenswissenschaftlichen Arbeiten zur Kennzeichnung von Marken verwendet. Dabei wird untersucht, welches markenspezifische Wissen im Kundengedächtnis abgelegt wird. Semantische Netze bestehen dabei aus Knoten und Beziehungen zwischen diesen Knoten.⁶⁰⁶ Sind die semantischen Netze zweier oder mehrerer Betriebstypenmarken weitgehend deckungsgleich, so ist es fraglich, ob die Marken auch weiterhin parallel am Markt geführt werden sollten, da sie sich letztlich im Kundenkopf nicht mehr unterscheiden lassen.

Oft empfiehlt sich eine Kombination der verschiedenen Instrumente. So kann beispielsweise der Second-Choice-Ansatz erste Hinweise auf die Austauschbarkeit zweier Betriebstypenmarken geben, die dann mit Hilfe der Imageanalyse genauer untersucht werden kann. Der Einsatz der genannten Instrumente ist sinnvoll, wenn im Vorfeld bereits festgestellt wurde, dass das Markenportfolio zu umfangreich ist und nicht mehr gemanagt werden kann.

4.4.6.2. Die Steuerung des Markenprogramms mit Hilfe der Portfolio-Technik

In der neueren Markenforschung ist eine Vielzahl von Methoden zur Markenführung und -steuerung entwickelt worden.⁶⁰⁷ Betrachtet man diese jedoch genauer, so sprechen folgende Argumente gegen eine Anwendung im Rahmen des Betriebstypenmarkenmanagement:

1. Die neueren Methoden verwenden **ökonomische Größen**, die zwar zur Markenbewertung notwendig sind, für die markenbezogene Steuerung aufgrund der fehlenden Zuordnungsfähigkeit z.B. des Umsatzes auf die Marke nicht unproblematisch sind.⁶⁰⁸ Dies mag einer der Gründe dafür sein, dass die ermittelten Markenwerte teilweise erheblich schwanken. So wurde der Wert der Marke COCA-COLA im Jahre 1988 mal mit 0,2 Mrd. US-\$ veranschlagt, mal mit 3 Mrd. US-\$. 1997 ermittelte man dann einen Wert von 39,1 Mrd. US-\$.⁶⁰⁹

⁶⁰⁶ Vgl. hierzu ESCH/LEVERMANN (1993), S. 87 sowie GRÖPPEL-KLEIN (2000), S. 870, die den Begriff „Assoziationsnetz“ verwendet.

⁶⁰⁷ Vgl. hierzu DREES (1999), S. 24 sowie SATTLER (1998b), S. 191ff. und FRANZEN/REIMANN (1998), S. 213.

⁶⁰⁸ Vgl. für den Überblick: SATTLER (1998b), S. 198 sowie MEFFERT/BURMANN (1998), S. 8.

⁶⁰⁹ Vgl. IRMSCHER (1997) S. 123. Coca-Cola war damit zu jenem Zeitpunkt die wertvollste Marke der Welt, gefolgt von Marlboro (38,7 Mrd. US-\$) und IBM (17,2 Mrd. US-\$).

2. Zudem sind die meisten Verfahren **vergangenheitsbasiert**, vorsteuernde Größen werden regelmäßig nicht beachtet.
3. Hinsichtlich der Wirkungsrichtung der Marken ist der Großteil der Verfahren stark **absatzmarktfixiert**. Positive Effekte der Marke z.B. auf den Kapital-, den Beschaffungs- und den Personalmarkt werden regelmäßig nicht abgebildet.⁶¹⁰
4. Die Methoden sind häufig **kurzfristig** angelegt: Oft werden Planungszeiträume von weniger als fünf Jahren unterstellt, da längere Prognosen mit zu hoher Unsicherheit behaftet wären. Betrachtet man diesen Zeitraum vor dem Hintergrund, dass Betriebstypenmarken über 100 Jahre alt werden, erscheinen diese Modelle ungeeignet.⁶¹¹
5. Schliesslich sind die neueren Methoden in der Praxis weitgehend **unbekannt** und werden nur selten angewendet.⁶¹² So kommen MUSSLER/MUSSLER zu folgendem Ergebnis: „Trotz deutscher Pionierarbeit auf dem Gebiet der Markenbewertung hat der Einzug der Modelle in die Praxis noch nicht in ausreichendem Maße stattgefunden“.⁶¹³ Die Durchsetzbarkeit von Gestaltungsempfehlungen, die aus diesen unbekannten Methoden abgeleitet werden, dürften daher gering sein und allgemein zu Akzeptanzproblemen führen.

Vor diesem Hintergrund erscheint es gerade zur Sensibilisierung der Handelspraxis für das Thema Markenmanagement zweckmäßig zu sein, zunächst auf eine weitgehend bekannte Managementtechnik, genauer: die Portfoliomethode, zurückzugreifen.⁶¹⁴ Das Gedankengut dieser Methode ist in den siebziger Jahren

⁶¹⁰ Vgl. hierzu AHLERT/KENNING/SCHNEIDER (2000), S. 26.

⁶¹¹ Vgl. hierzu MEFFERT/BURMANN (1998), S. 25, die in Anlehnung an Ergebnisse der Interbrand Group zeigen, dass von 330 weltweit erfolgreichen Marken gut ein Viertel (25,5%) eine Lebensdauer von über 100 Jahren aufweisen kann. Beispiele aus dem Handel sind „KARSTADT“ oder „HERTIE“.

⁶¹² DREES (1999), S. 26 gibt aufbauend auf einer empirischen Erhebung einen Überblick über die Bekanntheit, Verbreitung und Beurteilung verschiedener Markenbewertungsmodelle aus der Sicht der Praxis.

⁶¹³ MUSSLER/MUSSLER (1995), S. 184.

⁶¹⁴ Auch HAEDRICH/TOMCZAK (1990) wenden die Portfoliomethode zur übergreifenden Führung von Markenportfolios an; vgl. HAEDRICH/TOMCZAK (1990), S. 63ff.

entwickelt worden.⁶¹⁵ Das zentrale Anliegen ist es, mehrere strategische Geschäftseinheiten (SGE) nach internen (i.d.R. relativer Marktanteil für die Wettbewerbsposition) und externen Kriterien (i.d.R. Marktwachstum für die Marktattraktivität) in einer Vier- bzw. Neun-Felder-Matrix zu positionieren. Im Anschluss daran werden, je nachdem, welche Position die jeweilige SGE einnimmt, differenzierte Normstrategien abgeleitet.⁶¹⁶ In Analogie zu diesem Vorgehen wird im Folgenden eine Methode aufgezeigt, mit deren Hilfe Markenmanager im Handel ihre Markenportfolios strategisch ausrichten können.

Bei der Konzeption eines Portfolios zur Steuerung von Betriebstypenmarken stellt sich zunächst die Frage, welche Dimensionen zu verwenden sind. Sie sollten so gewählt werden, dass sie die zentralen Ziele des Markenmanagements erfassen und zudem voneinander unabhängig sind. Vor dem Hintergrund des identitätsorientierten Ansatzes erscheint es zunächst zweckmäßig, auf einer Dimension das **Vertrauen** abzubilden, das die jeweilige Betriebstypenmarke bei den Kunden erworben hat.⁶¹⁷

Neben dem Markenvertrauen empfiehlt es sich, eine ökonomische Dimension in das Portfolio zu integrieren, da mit der Markenführung letztlich ökonomische Ziele verfolgt werden. Hier sollte eine proaktive Größe verwendet werden, die vom Vertrauen unabhängig ist und von der Handelsunternehmung nicht beeinflusst werden kann. In Anlehnung an das originäre Portfolio der BOSTON CONSULTING GROUP⁶¹⁸ könnte man hier z.B. das **Wachstum der Betriebsform**, der die Betriebstypenmarke zugerechnet werden kann, abtragen.⁶¹⁹ Dies ist insofern pragmatisch, da diese Größe zeigt, ob die Betriebstypenmarke in einem Bereich angesiedelt ist, der Wachstum verzeichnet, oder ob es sich um einen stagnierenden oder gar schrumpfenden Markt handelt. Zudem ist so die notwendige Unabhängigkeit der beiden Achsen des Portfolios gewährleistet. Verwendet man die

⁶¹⁵ Vgl. zur Portfolio-Analyse ausführlich: KREILKAMP, (1987), S. 45ff.; KREIKEBAUM (1997), S. 448ff. sowie SIMON (1986), S. 103 und OLBRICH (2000), S. 75ff.

⁶¹⁶ Die Tatsache, dass die jeweiligen SGE deutlich voneinander abzugrenzen sind, spricht grundsätzlich für die im Kapitel 4.4.5.4.5 herausgearbeitete Vorziehenswürdigkeit der Einzelmarkenstrategie. Hingegen dürfte diese Forderung bei der Wahl einer Dachmarkenstrategie schwerer zu entsprechen sein. Im Folgenden soll daher implizit eine Einzelmarkenstrategie zugrunde gelegt werden.

⁶¹⁷ Zur Messung des Markenvertrauens kann dabei zunächst der CTI herangezogen werden. Dieser sollte aber spätestens dann, wenn das Vertrauen nicht mehr ad personam gebildet wird, durch eine Größe ersetzt werden, mit der das Systemvertrauen gemessen werden kann.

⁶¹⁸ Vgl. hierzu KREILKAMP (1997), S. 448ff. sowie AHLERT (1998), S. 84f. und OLBRICH (2000), S. 75.

⁶¹⁹ Vgl. hierzu ausführlich OLBRICH (1998), S. 169ff.

beiden genannten Größen, so erhält man das in der nachfolgenden Abb. 48 dargestellte Portfolio, aus dem sich die folgenden strategischen Empfehlungen ableiten lassen:

1. **Risk Brand:** Die Entwicklung dieser Betriebstypenmarken ist nur schwer abzuschätzen. Die Betriebsform wächst noch stark, und die Marke hat bisher nur wenig Gelegenheit gehabt Kundenvertrauen, insbesondere Erfahrungsvertrauen zu gewinnen. Vermutlich sind zahlreiche aggressive Discounter, wie LEDI oder LIDL, in diesem Quadranten positioniert. Diese Marken sind dann gefährdet, wenn die Kaufverhaltensrelevanz des Vertrauens in Krisenzeiten höher ist als zu normalen Zeiten. Entscheidet sich das Handelsmanagement, diese Marken weiter auszubauen, so sollten auf jeden Fall vertrauensbildende Maßnahmen ergriffen werden, um sie stärker als Vertrauensanker im Markt zu etablieren.
2. **Star Brand:** Diese Marken kennzeichnen Betriebsformen, die stark wachsen und ein hohes Kundenvertrauen haben. Sie scheinen geeignet zu sein, auf neue Betriebstypen übertragen zu werden.⁶²⁰ Ein gutes Beispiel hierfür ist die Betriebstypenmarke ALDI, die bei eigenen Untersuchungen des Verfassers sehr hohe Vertrauenswerte erreichen konnte und als Discounter einer wachsenden Betriebsform zu zu rechnen ist.⁶²¹
3. **Hidden Star:** Diese Marke genießt ein hohes Kundenvertrauen, ist aber einer Betriebsform zugehörig, die an Bedeutung verliert. Ein Beispiel wäre die Marke KARSTADT. Hier sollten ebenfalls Möglichkeiten zum Markentransfer⁶²² geprüft werden. Das Handelsmanagement im Konzern könnte versuchen, die Marke

⁶²⁰ Bei der Übertragung einer Betriebstypenmarke sollte aber beachtet werden, dass zum einen die Konsumenten geneigt sind, Marken, unter denen eine hohe Anzahl von Produkten bzw. Betriebstypen geführt wird, mehr zu vertrauen. Dies gilt aber nur solange, wie die Qualitätsvarianz zwischen den Produkten bzw. Betriebstypen nicht zu groß ist. Vor dem Markentransfer sollte daher stets der Fit der beiden Betriebstypen erhoben werden. Vgl. hierzu DACIN/SMITH (2000), S. 786 und 787.

⁶²¹ Dabei wurde das Vertrauen, wie im Rahmen der in Kap. 3 dargestellten Erhebung, sowohl affektiv als auch kognitiv gemessen. Genauere Daten aus diesen Untersuchungen dürfen aus Vertraulichkeitsgründen nicht publiziert werden.

⁶²² Zum Begriff „Markentransfer“ vgl. HÄTTY (1994), S. 561ff. Analog finden auch die Begriffe „Markendehnung“ und „Markenerweiterung“; Verwendung vgl. hierzu ESCH/FUCHS/BRÄUTIGAM (2000), S. 671.

auf andere Betriebstypen zu transferieren, die ein höheres Wachstum verzeichnen.

4. **Looser:** Diese Marke sollte hinsichtlich ihrer Existenzberechtigung intensiv geprüft, gegebenenfalls eliminiert oder aber, z.B. wenn eine Markenkollision vorliegt, verkauft werden. Sie hat kein Vertrauen im Absatzmarkt und gehört zudem zu einer Betriebsform, die nur noch schwach wächst.

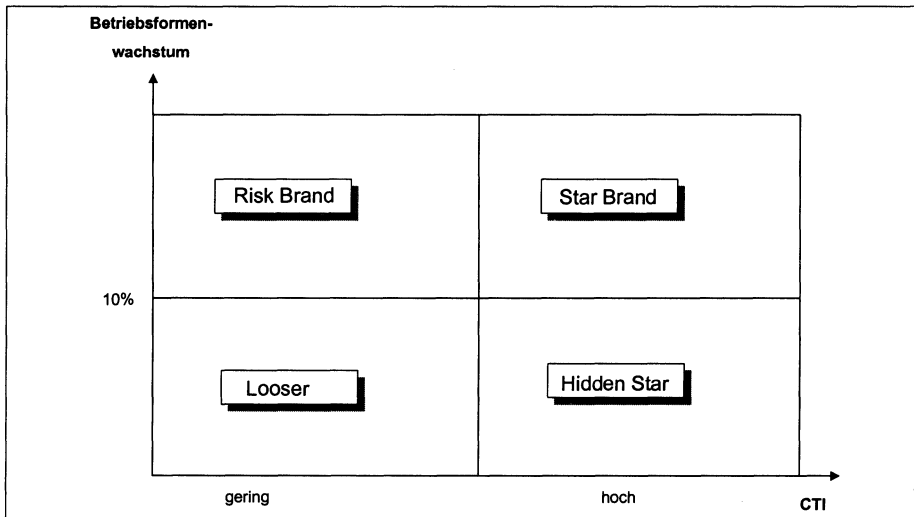


Abb. 48: Betriebstypenmarken-Portfolio

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an AHLERT/KENNING/SCHNEIDER (2000), S. 162

Abschließend ist an dieser Stelle darauf hinzuweisen, dass es sich bei dem hier dargestellten Modell um einen ersten Entwurf für die Führung von Betriebstypenmarken handelt, der primär heuristischen Charakter hat.⁶²³ Zur weiteren Fundierung sind folgende Fragen zu beantworten:

1. Sind zwei Dimensionen ausreichend, um Betriebstypenmarken führen zu können, oder muss das Modell um zusätzliche Dimensionen erweitert werden?

⁶²³ Vgl. zu den Problemfeldern der Portfolio-Methode auch KREILKAMP (1997), S. 461f. sowie OLBRICH (2000), S. 84 und 85.

2. Wo liegt die Grenze, mit denen vertrauensvolle Marken von weniger vertrauensvollen unterschieden werden können?
3. Sind diese Grenzen zeitstabil?
4. Sind die in diesem Zusammenhang vorgeschlagenen Strategieempfehlungen umsetzbar oder aber müssen sie ggfs. modifiziert werden?

Gelänge es der handelsbetrieblichen Forschung, diese Fragen befriedigend zu beantworten, so würde dies einen weiteren wichtigen Beitrag zur Professionalisierung des Markenmanagements im Handel bedeuten.

4.4.7. Organisation des Betriebstypenmarkenmanagements

In Anbetracht der strategischen Bedeutung des Betriebstypenmarkenmanagements stellt sich die Frage, wie dieser Bereich in der Organisation der Handelsunternehmung verankert werden kann. Grundsätzlich sprechen die hohe Bedeutung und die Komplexität dieses Bereichs für eine Institutionalisierung auf der höchsten Ebene. Dabei sollte aber beachtet werden, dass Marken eine Lebensdauer haben können, die die Vertragsdauer der Mitglieder einer Unternehmensleitung zum Teil deutlich übertrifft. Es erscheint daher wenig zweckmäßig, die Führung der Betriebstypenmarke allein in die Hände des Vorstandes bzw. der Geschäftsführung zu legen. Vielmehr sollte der **Aufsichtsrat** die Aktivitäten des Markenmanagements überwachen, da dieser an der langfristig positiven Entwicklung des Betriebstyps interessiert sind. Oft sind die **Eigentümer einer Unternehmung** diejenigen, die langfristig mit dem Unternehmen verbunden sind. Daher sollten diese Personen mit der Markenführung beauftragt werden. Dies hat den Vorteil, dass bestimmte Marken eng mit dem Namen des Eigentümers verbunden werden. Vermutlich wird dadurch die Personalisierung der gesamten Unternehmung erheblich erleichtert. Ein exzellentes Beispiel ist die Marke ALDI, die von den Brüdern ALBRECHT personifiziert wird. Aber auch TENGELMANN, personifiziert durch ERIVAN HAUB, ist ein gutes Beispiel. Letztlich sind es diese Personen, die sich dem Thema „Betriebstypenmarkenmanagement“ annehmen sollten, da sie quasi eine **Schicksalsgemeinschaft**⁶²⁴ mit der Betriebstypenmarke bilden.

⁶²⁴ Ein Beispiel für die enge Beziehung zwischen dem Eigentümer einer Firma und der Firma ist das Verhalten des amerikanischen Industrialisten J.B. Fuqua. Dieser veräußerte seine Firma 1989 für 600 Mio US-\$. Nach vier Jahren, 1993, war die Firma so heruntergewirtschaftet worden, dass sie lediglich noch einen Wert von 175 Mio. \$ hatte. Daraufhin beschloss der 75jährige Rentner, dem Unternehmen 1 Mio. US-\$ zu bieten, um seinen Namen aus der Firma herauszukaufen. Gefragt

(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

In denjenigen Handelsunternehmungen, in denen der bzw. die Eigentümer keine Einzelperson ist bzw. keine überschaubare Gruppe bilden, stellt sich die Frage, ob es andere Institutionen oder Organisationseinheiten gibt, deren Erfolg eng mit dem der Betriebstypenmarke verbunden ist. Tendenziell könnten dies die Aktionäre sein, da diese von einer erfolgreichen Betriebstypenmarkenführung profitieren. Allerdings würde eine analoge Organisation des Betriebstypenmarkenmanagements etwa in der Form von Aktionärsvertretern nur dann sinnvoll sein, wenn tatsächlich der Großteil der Aktionäre langfristige Anlageziele verfolgt. Ist dies nicht der Fall, wäre es für die langfristige Markenentwicklung eher hinderlich, die Markenführung in die Hände der kurzfristig interessierten Aktionäre zu legen.

Eine andere Gruppe, der man die Markenführung übertragen könnte, wären die **Mitarbeiter**. Dabei kann das Betriebstypenmarkenmanagement entweder als Stab oder aber als Linie institutionalisiert werden. Im Folgenden sollen diese beiden Organisationsformen im Hinblick auf ihre Eignung im Rahmen des vertrauensbildenden Betriebstypenmarkenmanagements genauer analysiert werden.

Die **Institutionalisierung als Stab** weist erhebliche Schwächen auf. Nachteilig ist, dass eine reine Stabstelle eine relativ schwache Machtposition darstellt, da sie kaum Weisungsbefugnisse gegenüber dem Linienmanagement aufweist. Dadurch können sich erhebliche Probleme z.B. im Bereich der Informationsbeschaffung, insbesondere aber bei der Entscheidungsdurchsetzung, ergeben. Bei Konflikten mit den Linieninstanzen ist damit zu rechnen, dass sich der Betriebstypenmarkenmanager nicht durchsetzen kann. Zudem ist kritisch zu sehen, dass ihm die Weisungsbefugnis gegenüber dem Verkaufspersonal fehlt. Gerade im Hinblick auf die hohe Bedeutung der Glaubwürdigkeit des Verkaufspersonals für das Konsumentenvertrauen sollte der Betriebstypenmarkenmanager die Möglichkeit haben, den Einsatz der im Kapitel 4.2. gezeigten Instrumente beim Verkäufer zu beeinflussen.⁶²⁵

Verschärft stellt sich das **Problem der fehlenden Weisungsbefugnis** gegenüber dem Verkaufspersonal solange dar, wie im Bereich des Betriebstypenmarkenmanagements „harte“ markenspezifische Kennzahlen fehlen. Eine notwendige

nach dem Grund antwortete dieser: „I'm doing it to protect my name and reputation“. Vgl. FOMBRUN (1996), S. 34.

⁶²⁵ So sollte er bspw. die Möglichkeit haben, bestimmte Verhaltensweisen des Verkäufers entweder durch Weisung oder aber durch die Schaffung verhaltensbeeinflussender Anreizsysteme herbeizuführen.

Voraussetzung wäre daher die Etablierung des CTI in das Kennzahlensystem der Handelsunternehmung. Geschieht dies nicht, kann das Betriebstypenmarkenmanagement zur aufwendigen Überzeugungsarbeit werden, bei der die latente Gefahr besteht, dass geplante Maßnahmen nicht konsequent umgesetzt werden.⁶²⁶ Dieser Nachteil kann geheilt werden, wenn der Betriebstypenmarkenmanager durch einen Machtpromoter aus höheren Instanzen – z.B. aus der Unternehmungsleitung – unterstützt wird.

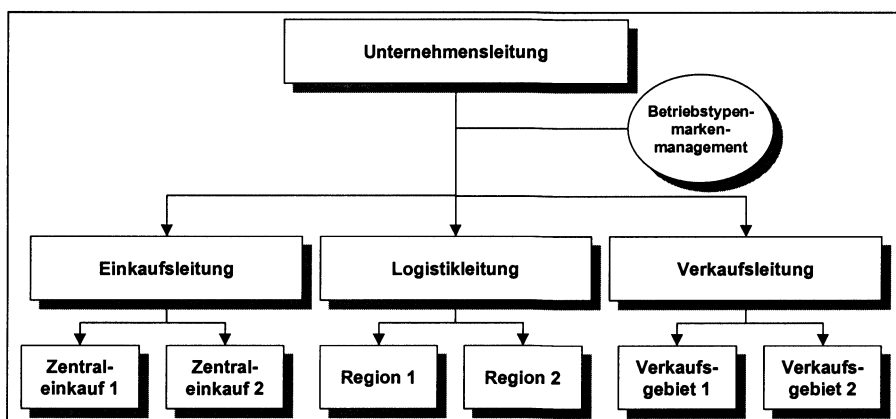


Abb. 49: Institutionalisierung des Betriebstypenmarkenmanagements als Stab

Quelle: Eigene Darstellung

Die Institutionalisierung des Betriebstypenmarkenmanagements als **Linieninstanz** löst das Machtproblem. Von Nachteil an dieser Lösung ist jedoch, dass sie unter Umständen eine höhere Komplexität der Prozesse mit sich bringt, da der Markenmanager in die verschiedenen Funktionsbereiche der Handelsunternehmung eingreifen kann. Gerade in funktional organisierten Handelsbetrieben kann dies prozessverlängernd wirken, was negative Auswirkungen auf den Erfolg der Handelsunternehmung haben kann.

Mit der Machtfrage verbunden ist die Frage nach der **vertikalen Eingliederung** des Betriebstypenmarkenmanagements. Diese hängt davon ab, welchen strategischen

⁶²⁶ Tatsächlich bezeichnen zahlreiche Handelsmanager interne Widerstände und fehlende Konsequenz als Haupthindernisse auf dem Weg zur Betriebstypenmarke. Vgl. hierzu AHLERT/KENNING/SCHNEIDER (2000), S. 133.

Stellenwert die Betriebstypenmarken in der jeweiligen Handelsunternehmung haben. Ist dieser hoch, ist auch das Betriebstypenmarkenmanagement entsprechend hoch anzusiedeln. Dies kann im Extrem dazu führen, dass der Betriebstypenmarkenmanager ein Mitglied der Geschäftsleitung bzw. des Vorstandes ist, wobei diesem dann auch die für die Markenführung wichtigen Abteilungen zu unterstellen wären.⁶²⁷ Im Beispiel der folgenden Abbildung 50 wären das die Abteilungen „Marktforschung“ und „Strategische Unternehmensplanung“.

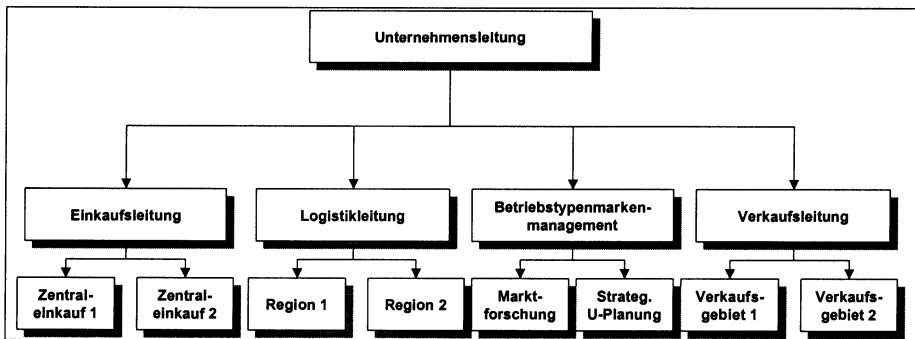


Abb. 50: Organisation des Betriebstypenmarkenmanagements als Linieninstanz

Quelle: Eigene Darstellung

Als dritte Organisationsform des Markenmanagements ist das **Kollegium** denkbar. Kollegien zeichnen sich dadurch aus, dass sie sich aus Vertretern verschiedener Funktionsbereiche, die von der erfolgreichen Markenführung profitieren, zusammensetzen. Dies sind bspw.: Ein Mitglied aus dem Bereich Personalmarketing, ein Mitglied aus dem Bereich Investor Relations, ein Mitglied aus der Einkaufsorganisation und ein Mitglied aus der Verkaufsorganisation. Die Aufgabe des Kollegiums besteht allgemein in der Koordination wichtiger Entscheidungssachverhalte über die Bereichsgrenzen einer bestehenden Organisation hinweg.⁶²⁸ Die Aufgabenerfüllung geschieht zeitlich unstetig durch Mitarbeiter der bestehenden Organisation. Dies führt zu einer Ergänzung und Überlagerung der Primärorganisation durch eine sekundäre Kollegienorganisation.

⁶²⁷ Vgl. hierzu auch FOMBRUN (1996), S. 197, der vorschlägt die Position eines „Chief Reputation Officers“ im Board zu etablieren.

⁶²⁸ Vgl. BÜHNER (1996) S. 186f.

Die Institutionalisierung eines Kollegiums ermöglicht eine bereichsübergreifende Koordination und Führung der Handelsmarke. Dies scheint in Anbetracht der Vielzahl der Selbstbildkomponenten durchaus sinnvoll zu sein.⁶²⁹ Im Lebensmittel-einzelhandel werden Kollegien insbesondere in der Diskussion um das Warengruppenmanagement (Category Management) als bevorzugte Organisationsform genannt.

Von Vorteil ist die **große Kontaktoberfläche des Kollegiums**, die einen erhöhten internen Informationsstand mit sich bringt. Zudem ist die interne **Durchsetzungskraft** bei mehreren, mit der Betriebstypenmarkenführung beauftragten Personen ggfs. **höher** als bei Einzelpersonen. Ein weiterer wesentlicher Vorteil des Kollegiums ist die geringe Wahrscheinlichkeit, dass alle Kollegen gleichzeitig aus dem Unternehmen ausscheiden. Dadurch kann das Kollegium **als langfristig wirkendes Organ** eingesetzt werden und entspricht so dem Markenwesen.

Nachteilig ist, dass Kollegien **nicht ständig** eingesetzt werden können. Vielmehr finden nur gelegentliche Treffen statt. Kurzfristig entstehenden Problemlagen kann daher erst mit einer zeitlichen Verzögerung entgegengewirkt werden. Zudem ist nachteilig, dass die Entscheidungsfindung der Kollegien in Konfliktfällen verzögert werden kann. Die Marktadäquanz der Betriebstypenmarken kann darunter leiden. Dieser Punkt ist aber angesichts der langfristigen Bedeutung und Entwicklung der Betriebstypenmarke weniger wichtig.⁶³⁰ Viel bedeutsamer ist es, die Größe der Kollegien auf wenige Personen zu beschränken, da ansonsten aufgrund von Demokratisierungsprozessen die Kontinuität der Markenführung leiden könnte.

Nach der rangmäßigen Zusammensetzung der Mitglieder können zwei Kollegienarten unterschieden werden:

1. **Vertikales Kollegium:** Dieses Kollegium besteht aus Mitgliedern hierarchisch unterschiedlicher Stellen.
2. **Horizontales Kollegium:** Dieses Kollegium besteht aus Mitgliedern von Stellen gleicher Hierarchieebene.

⁶²⁹ Vgl. hierzu Kap. 4.4.5.3.2.

⁶³⁰ Vgl. hierzu MEFFERT/BURMANN (1996), S. 24: „Ein Persönlichkeits- bzw. Identitätswandel vollzieht sich somit stets sehr langsam“ sowie S. 33: „Darüber hinaus kann festgehalten werden, dass sich die Corporate Identity und die Markenidentität der Mitarbeiter nur langsam wandeln und vom Management **nicht** direkt im Sinne einer deterministischen Mittel-Zweck-Beziehung beeinflusst werden kann.“

Insbesondere das **vertikale Kollegium** bietet sich für das Handelsmarkenmanagement an, da durch ein hochrangiges Mitglied im Kollegium, das als Machtpromoter fungiert, die notwendigen Entscheidungen leichter durchgesetzt werden können. Dies ist z.B. der Vorstandsvorsitzende.

Hinsichtlich der Verhaltensbeeinflussung der Mitglieder des Kollegiums würde es sich anbieten, bestimmte Prämien in Abhängigkeit von der CTI-Entwicklung zu zahlen.⁶³¹ Diese analog zu Stock-Options zu bezeichnenden **Brand-Options** sollten dabei von der Bewertung der Betriebstypenmarke durch eine unabhängige Institution, analog zum Wirtschaftsprüfer der Handelsbilanz, abhängig sein. Dieser „**Markenprüfer**“ übernimmt die Aufgabe, gutachterlich tätig zu werden. Dabei wäre es auch denkbar, die Markenbewertung in den Geschäftsbericht der Unternehmung zu integrieren. Dieser „**Markenbericht**“ bietet auch den Aktionären, die langfristige Anlageziele verfolgen, eine Möglichkeit, die langfristige Entwicklung des Unternehmens besser zu beurteilen und stellt einen Ansatz dar, um einer Marken- ausbeutung durch das Management vorzubeugen.⁶³²

4.4.8. Strategische Aspekte des Betriebstypenmarkenmanagement

Abschließend soll im Rahmen der vorliegenden Arbeit noch ein Ausblick auf einige Aspekte des strategischen Betriebstypenmarkenmanagements gegeben werden. Ziel des strategischen Betriebstypenmarkenmanagements ist die erfolgreiche Entwicklung der Betriebstypenmarke durch die Zeit.

Vergegenwärtigt man sich dieses Ziel, wird deutlich, dass im Rahmen des strategischen Betriebstypenmarkenmanagements weniger die langfristige Prognose der markenspezifischen Zahlungsströme interessiert, als vielmehr die **Entwicklung der Marke im Kopf des Kunden**. Um diese Entwicklung vorteilhaft im Sinne der markenführenden Institution voran zu treiben, sind sämtliche Aspekte zu erfassen,

⁶³¹ Zum Begriff „Anreiz“ vgl. v. ROSENSTIEL (1999), S. 50. Zu den allgemeinen rechtlichen Gestaltungsmöglichkeiten eines Anreizsystems für das Management vgl. HOFFMANN-BECKING (1999), S. 109ff. sowie handelsspezifisch: LEHMKÜHLER (2000), S. 1ff.

⁶³² Einen ersten Ansatzpunkt der rechtlichen Legitimation einer Markenbilanz findet sich in der Stellungnahme des Bundesfinanzhofes vom 27.2.1998, in der die Marke aus ertragssteuerlicher Sicht als abnutzbares Wirtschaftsgut bezeichnet wird und damit implizit die Notwendigkeit kontinuierlicher Marketinganstrengungen zur Aufrechterhaltung bzw. Steigerung des Markenwertes unterstrichen wird. Vgl. hierzu MEFFERT/BURMANN (1998), S. 40. Ein Beispiel für eine Ausbeutung des Vertrauenskapitals ist die Firma Merck: Merck musste sich vor dem BGH gegen den Vorwurf des Bundeskartellamtes verteidigen, das Unternehmen habe sein Vertrauenskapital ausgenutzt, um von seinen Kunden missbräuchlich hohe Preise zu verlangen. Vgl. hierzu auch ALBACH (1991), S. 3.

die im „Kundenkopf“ die Marke betreffen. Typische Fragen, die im Rahmen des strategischen Betriebstypenmarkenmanagements gestellt werden sollten, sind bspw. die Folgenden:

1. Welche Frühwarnsysteme⁶³³ liegen vor, um asoziales, unethisches und vielleicht sogar kriminelles Verhalten, Skandale und andere Formen von Krisen, die das Markenvertrauen erschüttern können, rechtzeitig zu antizipieren?
2. Wie gut ist die Unternehmung auf das Eintreten solcher Krisen vorbereitet?
3. Welche Möglichkeiten und Kontrollsysteme liegen vor, um solchen Krisen vorzubeugen?
4. Welche kommunikativen Maßnahmen können ergriffen werden, um im Krisenfall adäquat gegenzusteuern?
5. Welche Programme sind zu verfolgen, um auch in schweren Krisen das Kundenvertrauen nicht zu verlieren?⁶³⁴

Bisher wurde stets postuliert, dass das originäre Ziel der Markenführung darin besteht, Vertrauen in die Marke aufzubauen. Vertrauen ist speziell im Zusammenhang der Lebensmittelbranche von der Glaubwürdigkeit der Personen abhängig, die die Marke vor Ort repräsentieren. Ob und wie ein Verkäufer als glaubwürdig wahrgenommen wird, hängt, wie im Kapitel 4.2.1. dargelegt worden ist, in hohem Maße von zwei Dingen ab:

1. von den Signalen, die der Kommunikator - hier der Verkäufer bzw. das Betriebstypenmarkenmanagement sendet und
2. von der Wahrnehmung des Rezipienten, hier des Kunden.

Ist der erste Bereich weitgehend autonom durch die Handelsunternehmung zu steuern, z.B. durch Weisung an die Verkäufer oder aber durch das Setzen

⁶³³ Vgl. hierzu auch JUNKEL (1999), S. 263ff.

⁶³⁴ Wie wichtig die Klärung dieser Fragen ist und wie schlecht der deutsche Lebensmitteleinzelhandel auf eine Vertrauenskrise vorbereitet ist, zeigte sich im BSE-Skandal im Dezember 2000. Obwohl Untersuchungen zeigen, dass mit zunehmender Unsicherheit der Verbraucher das Misstrauen gegenüber Gütesiegeln steigt (vgl. hierzu KAFKA, 1999, S. 65) reagierten fast alle Händler auf den BSE-Skandal mit einer Herausstellung dieser Siegel. Vgl. bspw. für die Globus Holding: SCHMIDT (2000), S. 3. HANKE (2000), S. 2 bemerkt hierzu: „Der Super-GAU war vorprogrammiert, doch er trifft den Handel weitgehend unvorbereitet.“

geeigneter Anreize, und damit eher operativ abzuwickeln, so gilt dies für den zweiten Bereich nicht. Kerngebiet des strategischen Betriebstypenmarkenmanagements ist es daher, diejenigen Prozesse und Trends zu identifizieren und ggfs. zu beeinflussen, die eine **Werte- oder Wahrnehmungsveränderung beim Kunden** hervorrufen.⁶³⁵ Im Kern bedeutet dieses **Kunden-Monitoring**, dass, wenn z.B. durch politische Skandale insgesamt das Vertrauen und die Glaubwürdigkeit von Organisationen und Institutionen sinkt, dies im Rahmen des Betriebstypenmarkenmanagements berücksichtigt werden muss.⁶³⁶ Ähnliches gilt für die Veränderung von Werthaltungen. Ändern sich beim Kunden oder, allgemeiner in der Bevölkerung, die Wertvorstellungen, so muss die Markenführung proaktiv darauf reagieren und ggfs. ehemals positive, jetzt aber negative Werte aus der Markenphilosophie entfernen.⁶³⁷ Eine zentrale Aufgabe des strategischen Betriebstypenmarkenmanagements ist damit die **Beobachtung der Wertstrukturen** in der Bevölkerung in Verbindung mit der Ableitung proaktiver Maßnahmen, so sich diese verändern.⁶³⁸ Diese Beobachtung ist jedoch nicht unproblematisch, da das Konsumentenverhalten inkonsistent ist und daher mit den verfügbaren Methoden schlecht prognostiziert werden kann.⁶³⁹ Eine mögliche Methode ist hier die

⁶³⁵ Zu den aktuellen Trends im Konsumentenverhalten vgl. AHLERT/KENNING/SCHNEIDER (2000), S. 170 sowie MEFFERT/TWARDAWA/WILDNER (2000), S. 1ff. SIMON (1986), S. 144 weist darauf hin, dass bei der Analyse der Konsumentenwahrnehmung die Existenz bestimmter Wahrnehmungsfilter beachtet werden sollte. SCHMITZ/KÖLZER (1996), S. 395ff. zeigen eine Vorgehensweise, wie die aus Trendberichten gewonnenen Erkenntnisse in der Handelspraxis umgesetzt werden können.

⁶³⁶ Informationsquellen bzw. Instrumente im Rahmen des Konsumenten-Monitoring können sein: Scout-Systeme, Medien, Szenario-Technik und die Delphi-Methode. Vgl. auch EGGERT/VOSSEN (1999), S. 228 sowie SIMON (1986), S. 51ff., der zudem das Relevanzbaum-Verfahren und die Morphologie nennt.

⁶³⁷ In diesem Zusammenhang kommen MEFFERT/TWARDAWA/WILDNER (2000), S. 23 zu folgendem Ergebnis: „Vor diesem Hintergrund wird die zentrale Bedeutung eines frühzeitigen Einbeziehlens von Konsumtrends in die Markenführung von zentraler Bedeutung. Dieser ist umso entscheidender, als sich die Identität der Marke, ähnlich wie die Identität einer Person, über einen längeren Zeitraum entwickelt und somit die gezielte Beeinflussung im Rahmen der Markenführung eines zeitlichen Vorlaufs bedarf.“

⁶³⁸ Die Relevanz einer Beobachtung der Wertstrukturen verdeutlicht auch die folgende Aussage von SCHMITZ/KÖLZER (1996), S. 78: „Werte üben einen Einfluss auf das Konsumentenverhalten aus, indem sie als generelle, übergeordnete Determinanten des Kaufverhaltens Einstellungen prägen und als Bewertungskriterien für die Wichtigkeit von Handelsleistungen wirken.“

⁶³⁹ Vgl. hierzu MEFFERT/TWARDAWA/WILDNER (2000), S. 22. Grundsätzlich besteht in der Ökonomie das Problem, dass von gegebenen stabilen Präferenzen ausgegangen wird. Dabei erklärt die ökonomische Theorie „intrapersonale Verhaltensunterschiede grundsätzlich durch Handlungsrestriktionen und Präferenzen, trifft jedoch keine Aussagen über die Bildung und Entstehung von Präferenzen. Intrapersonale Verhaltensunterschiede im Zeitablauf, wie zum Beispiel der Weinkenner, der Präferenzen für immer erlesenere Weine entwickelt, sind dadurch äußert

(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

Beobachtung sogenannter schwacher Signale, wobei die Wertstruktur mit Hilfe von Befragungen erhoben werden kann.⁶⁴⁰ Diese können in Anlehnung an SIMON mit den folgenden Eigenschaften beschrieben werden:

1. Schwache Signale sind Informationen aus dem Unternehmensumfeld, deren Inhalt noch relativ unstrukturiert ist,
2. Schwache Signale stellen Hinweise auf Innovationen, Diskontinuitäten bzw. Bedürfnisse dar,
3. Sie beziehen sich auf noch vage, utopisch und unrealistisch klingende Ideen und
4. betreffen besonders die schleichenden Veränderungen von ständigen, begrenzt unveränderlichen Einflüssen.
5. Schließlich schlagen sich Schwache Signale in „weichem“ Wissen und in intuitiven Urteilen nieder,
6. sind in erster Linie qualitativer Natur, mit relativ großer Streubreite; sie sind nicht aus Statistiken ersichtlich und lassen anfänglich noch keine deterministischen Aussagen über eine bestimmte Fortentwicklung, über Eintrittszeitpunkt der Diskontinuität sowie über kurz- und langfristige Konsequenzen zu und
7. erlauben oft keine eindeutige Interpretation und implizieren unklare, schlecht-strukturierte Probleme.

Ein Kontrollinstrument, um Veränderungen im generalisierten Vertrauen der Konsumenten zu erkennen, ist der bereits skizzierte CTI. Dieser muss jedoch um eine strategische Komponente erweitert werden, mit der das generalisierte Vertrauen erfasst werden kann. Hierzu bietet sich die ROTTER-SKALA an.⁶⁴¹ Grundsätzlich sind

schwierig zu erklären“ RIPPERGER (1996), S. 203. Ein Überblick über den Status Quo der Werteforschung findet sich bei SCHMITZ/KÖLZER (1996), S. 79 .

⁶⁴⁰ Typische Fragen in diesem Bereich sind die nach zentralen („ich strebe nach...“) und bereichsspezifischen Werten („Für mich istbesonders wichtig“). Vgl. hierzu SCHMITZ/KÖLZER (1996), S. 84.

⁶⁴¹ Die Integration des generalisierten Vertrauens im Rahmen der Vertrauensmessung ist notwendig, weil der Grad an generalisiertem Vertrauen maßgeblich die Vertrauens Erwartung in einer spezifischen Situation beeinflusst. Vgl. hierzu ROTTER (1980), S. 2: „In social learning theory expectancies in each situation are determined not only by specific experiences in that situation but

(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

hohe Punktwerte von eher misstrauischen Probanden hier höher zu gewichten als hohe Vertrauenswerte von vertrauensseligen Personen.⁶⁴² Entsprechend modifiziert, ergibt sich die folgende CTI-Formel:

Legende:

$$CTI_{strategisch} = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{125}{GV_i} \cdot \frac{25}{BV_i} \cdot G_i}{N}$$

G_i = arithmetisches Mittel der vom Kunden_i
vergebenen, vier Indikatorbewertungen

N = Anzahl der befragten Kunden

i = Laufindex

BV_i = kundenindividueller Punktwert für das
Branchenvertrauen (max. 25 P. min 5 P.)

GV_i = kundenindividueller Punktwert für das
generalisierte Vertrauen (max. 125 P. min 25 P.)

Ein hoher GV_i -Wert (z.B. 125 Punkte) bedeutet dabei, dass das generalisierte Vertrauen des Kunden sehr hoch ist. Vice versa bedeutet weist ein niedriger Wert auf einen eher misstrauischen Kunden hin.

Neben dem externen Monitoring schwacher Signale sind im Rahmen eines **internen Monitoring** die im Rahmen des Betriebstypenmarkenmanagement jeweils verwendeten Instrumente und Medien zu beobachten. So wurde bspw. im Rahmen dieser Arbeit gezeigt, dass die Kooperation mit Verbraucherzentralen, aufgrund der herausragenden Glaubwürdigkeitswerte, die diese beim Konsumenten haben, in höchsten Maße erstrebenswert ist. Damit wird aber implizit unterstellt, dass diese dauerhaft glaubwürdig bleiben. Dies ist jedoch nicht zwingend gegeben, sondern hängt unter anderem von der Neutralität dieser Institutionen ab.⁶⁴³ Im Rahmen des strategischen Betriebstypenmarkenmanagement ist es demnach wichtig zu

also, to some varying degree, by experiences in other situations that the individual perceives as similar. One of the determinants of the relative importance of generalized expectancies, as opposed to specific expectancies, in a given situation is the amount experience one has had in that particular situation."

⁶⁴² Der Grund für diese andere Gewichtung ist darin zu sehen, dass das Vertrauen bei misstrauischen Personen zum einen schwerer aufzubauen ist, zum anderen aber auch gerade diese misstrauischen Kunden eine höhere Einkaufsstättentreue aufweisen.

⁶⁴³ So weist bspw. LINDSKOLD (1981), S. 242ff. darauf hin, dass Vertrauen gewährt wird, wenn dem Vertrauensnehmer offensichtlich eine manipulative Absicht fehlt. BIERHOFF (1987), Sp.2030 konkretisiert diesen Aspekt: „Wenn man glaubt, dass der Partner versteckte Motive hat, die sein Verhalten steuern, wird Misstrauen ausgelöst“.

beobachten, ob bestimmte Entwicklungen andere Institutionen hervorbringen, die gegebenenfalls als neutral angesehen werden. Zu denken wäre hier z.B. an Non-Profit-Organisationen oder öffentlich-rechtliche Stiftungen. Das strategische Betriebstypenmarkenmanagement hat damit insgesamt vier Aufgabenfelder zu bewältigen, die in der nachfolgenden Tab. 19 dargestellt werden.

Handlungsart	Proaktiv	Reaktiv
Bezugsobjekt		
Externes Monitoring (z.B. Kontext)	Beeinflussung des Kontextes (z.B. Maßnahmen, die die Herausbildung bestimmter Werte fördert).	Anpassung der Markenphilosophie an veränderte Werte der Kunden.
Internes Monitoring (z.B. Wahl des Kom- munikationskanals)	Unterstützung bestimmter glaubwürdiger Kanäle.	Wechsel des Kommunikationskanals.

Tab. 19: Aufgabenfelder des strategischen Betriebstypenmarkenmanagements

Quelle: Eigene Zusammenstellung

Ein anschauliches **Beispiel** für eine proaktive Maßnahme im Rahmen des externen Monitoring ist die Entscheidung von ALDI, sämtliche Herstellermarken auszulisten.⁶⁴⁴ Ein wesentlicher Grund für diese strategische Entscheidung war, sich dem immer schärfer werdenden Preiswettbewerb zu entziehen.⁶⁴⁵ Die Tragweite dieser Entscheidung wird daran ersichtlich, dass im Kern die Markenphilosophie von ALDI auf einem günstigen Preisimage fußt.⁶⁴⁶ Ständige Preiskämpfe vorzugsweise bei Herstellermarken hätten auch ALDI gezwungen, die Preise für vergleichbare, breit distribuierte Markenartikel zu senken.⁶⁴⁷ Dies hätte beim Konsumenten ggfs. das

⁶⁴⁴ Vgl. o.V. (1999a), S. 1 u. 3.

⁶⁴⁵ Vgl. o.V. (1999a), S. 3

⁶⁴⁶ Vgl. o.V. (2000g), S. 50.

⁶⁴⁷ Tatsächlich setzte genau an dieser Stelle der amerikanische Handelskonzern Wal*Mart an: In einer Handzettel-Werbung, die zusätzlich durch ein Marktforschungsinstitut abgesichert wurde, kommunizierte Wal*Mart dass sie im direkten Preisvergleich günstiger sei als Aldi. Die Aldi-

(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

Vertrauen in die Marke ALDI erschüttert, da dieser sich hätte fragen müssen, ob nicht auch andere Artikel von ALDI „eigentlich gar nicht so günstig“ sein werden. Dieser Vertrauensverlust konnte dadurch vermieden werden, dass sämtliche Artikel als Handelsmarken geführt werden, die preislich nicht vergleichbar sind. Der exklusive Charakter der Handelsmarken schützt damit indirekt das Vertrauen in die Betriebstypenmarke ALDI. Sollte jedoch das Konsumentenvertrauen angesichts der Lebensmittelskandale künftig stärker von der Transparenz einer Handelsunternehmung abhängen, so sollte eine verschleiernde Maßnahme, wie es die Einführung einer Handelsmarke sein kann, vermieden werden. Letztlich hängt die Beurteilung einer strategischen Maßnahme immer davon ab, welche Determinanten die Vertrauensbildung beeinflussen. Ändern sich diese, so sind auch die Maßnahmen ggfs. anders zu bewerten.

Versucht man den **Prozess des strategischen Betriebstypenmarken-managements** aufzuzeigen, so lassen sich drei Prozessphasen unterscheiden:⁶⁴⁸

1. **Diagnose des Ist-Zustandes** bezogen auf das Selbstbild, das Image und die Kohärenz der Betriebstypenmarke.
2. **Definition des Soll-Zustandes**, z.B. basierend auf einer strategischen Analyse von Trends, den Ergebnissen aus einer Anwendung der Szenario-Technik und der Wettbewerbsanalyse.
3. **Definition des Transformationsprozesses** z.B. proaktive Veränderung des Markenimages durch geeignete Informationskampagnen.

In Rahmen der **ersten Phase**, der Diagnose des Ist-Zustandes der Betriebstypenmarke, stehen dem Handelsmanagement drei Instrumente zur Verfügung: Die Selbstbild-Analyse, die Image-Analyse und die Kohärenz-Analyse. Ziel der **Selbstbildanalyse** ist die Ermittlung von Identitäts-Gaps innerhalb der Organisation, d. h. bezogen auf das Selbstbild der Betriebstypenmarke. Hierzu können repräsentative Gruppen von Mitarbeitern gebeten werden, ihr persönliches Verständnis von der Betriebstypenmarke, die mit der Betriebstypenmarke aus ihrer

Unternehmensleitung reagierte auf diesen Angriff mit dem Hinweis, dass hier „nicht vergleichbare Dinge gegeneinandergestellt“ wurden. Vgl. BIEHL (2000), S.33.

⁶⁴⁸ Vgl. FOMBRUN (1996), S. 207.

Sicht verbundenen Werte sowie die markenbezogenen Stärken und Schwächen aufzudecken.⁶⁴⁹

Im Rahmen der **Imageanalyse** wird untersucht, ob und inwiefern es dem Betriebstypenmarkenmanagement gelungen ist, bestimmte Werte und Attribute, die mit der Betriebstypenmarke verbunden werden sollen, in den „Kundenköpfen“ zu verankern. Dabei ist es bedeutsam, herauszufinden, welche Wettbewerber der eigenen Betriebstypenmarke am ähnlichsten sind und so ggfs. eine Gefahr darstellen. Dies kann analog zum vorgestellten Second-Choice-Ansatz untersucht werden, nur dass dann auch die Betriebstypenmarken der Wettbewerber in die Analyse integriert werden müssen.

Im Rahmen der **Kohärenz-Analyse** wird schließlich der Deckungsgrad zwischen dem Image der Betriebstypenmarke und dem Selbstbild der Betriebstypenmarke untersucht. Dies sollte im Hinblick auf die Bedeutung der geschlossenen Gesamtheit aller Markenmerkmale die Differenz zwischen beiden Analyseergebnissen möglichst gering sein.

In der zweiten Phase des strategischen Managementprozesses, der **Definition des Soll-Zustandes**, werden die klassischen strategischen Analyse-Methoden angewendet. Im Hinblick auf die übergeordnete Bedeutung, die die Wertvorstellungen des Kunden im Rahmen der strategischen Markenführung aufweisen spielt hier die Trendanalyse im Zusammenhang mit dem soeben skizzierten Kundenmonitoring eine zentrale Rolle. Bei der Wettbewerbsanalyse sollte untersucht werden, welche konkurrierende Betriebstypenmarken ggfs. höhere strategische CTI-Werte verzeichnen und warum diese höher sind.

Im Rahmen des **Transformationsprozesses** stellt sich die Frage, wie (a) mögliche Identitäts-Gaps, die durch die Ist-Analyse identifiziert worden sind, behoben werden sollen. Darüber hinaus ist (b) zu fragen, wie der in der zweiten Phase definierte Sollzustand erreicht werden kann. Im Hinblick auf die erste Frage können dann bspw. interne oder externe Informationskampagnen durchgeführt werden, um das Fremdbild dem Selbstbild anzugleichen und umgekehrt. Bei der zweiten Frage kann aufbauend auf den Ergebnissen der Wettbewerbsanalyse ein markenbezogenes Benchmarking initiiert werden, um so Know-How im Bereich der Vertrauensbildung aufzubauen. Auch lassen sich so best-practises und erfolgreiche Markenmanager identifizieren, die ggfs. zu adaptieren oder abzuwerben sind.

⁶⁴⁹ Vgl. hierzu und zum Folgenden FOMBRUN (1996), S. 207f.

4.5. Zusammenfassende Darstellung und kritische Würdigung des Vertrauenstransferprozesses

Nachdem bis zu dieser Stelle ausführlich die Vorgehensweise im Rahmen des Vertrauenstransferprozesses dargestellt worden ist, sollen nun abschließend in einer zusammenfassenden Darstellung noch einmal die Kernprobleme, die im Rahmen des Vertrauenstransfers von der personalen auf die systemische Ebene entstehen können, dargelegt werden.

In der **ersten Phase** des Vertrauenstransferprozesses steht die Glaubwürdigkeitsattribution des Verkäufers im Zentrum des Interesses. Ziel dieser Stufe ist es, das Vertrauen in die Handelsunternehmung durch Maßnahmen im interpersonellen Bereich zu erhöhen. Problematisch ist dabei, dass der Konsument immer wieder mit anderen Verkäufern konfrontiert wird und so das Vertrauen unterschiedlich stark beeinflusst werden kann. Zudem müssen die Verkäufer mit Hilfe geeigneter Maßnahmen im Bereich der Glaubwürdigkeitsattribution geschult werden. Dies dürfte aber aufgrund des Problems der Entpersonalisierung in vielen Lebensmittelhandelsunternehmen nicht realisierbar sein. Letztlich kann das Vertrauen nur dann weiter entwickelt werden, wenn die verantwortlichen Personen bereits an der Konzepterstellung beteiligt werden.⁶⁵⁰

An diesen Punkt setzt die **zweite Phase** des Transferprozesses an. Hier soll am Ende eine weitgehende Personalisierung der Handelsunternehmung gelungen sein. Als Instrument soll hierbei die Methodik der Corporate Identity verwendet werden. Die Kernproblematik dieser Phase besteht darin, das Konzept der Corporate Identity so zu nutzen, dass es einen Beitrag zur Bildung von Systemvertrauen leisten kann.

Dieses Systemvertrauen aufzubauen und zu pflegen, ist dann der Gegenstand der **dritten Phase**. Dabei soll die Betriebstypenmarke als Kristallisationspunkt des Kundenvertrauen genutzt werden. Letztlich wird erst in dieser Stufe das personelle Vertrauen durch Systemvertrauen ersetzt.

Um das in der Betriebstypenmarke geronnene Systemvertrauen dauerhaft erfolgreich nutzen zu können, ist die **organisatorische Verankerung des Betriebstypenmarkenmanagements** von besonderer Bedeutung. Dabei ist das häufig zu lesende Postulat „Markenführung ist Chefsache!“ letztlich noch zu undifferenziert. Im Kern muss gewährleistet sein, dass die Marke in einer

⁶⁵⁰ Vgl. hierzu AHLERT (1994), S. 294.

Organisationseinheit verankert wird, die in etwa eine gleiche Lebensdauer aufweisen wird und deren Erfolg eng mit dem Markenerfolg verbunden sein muss. Dies können die Inhaber der Handelsunternehmung sein, aber auch Kollegien, deren Aufgabe es dann ist, mit Hilfe eines adäquaten **strategischen Instrumentariums** die Betriebstypenmarke durch die Zeit zu steuern. Die zusammenfassende Darstellung der an dieser Stelle getroffenen Aussagen zeigt die nachfolgende Abbildung 51.

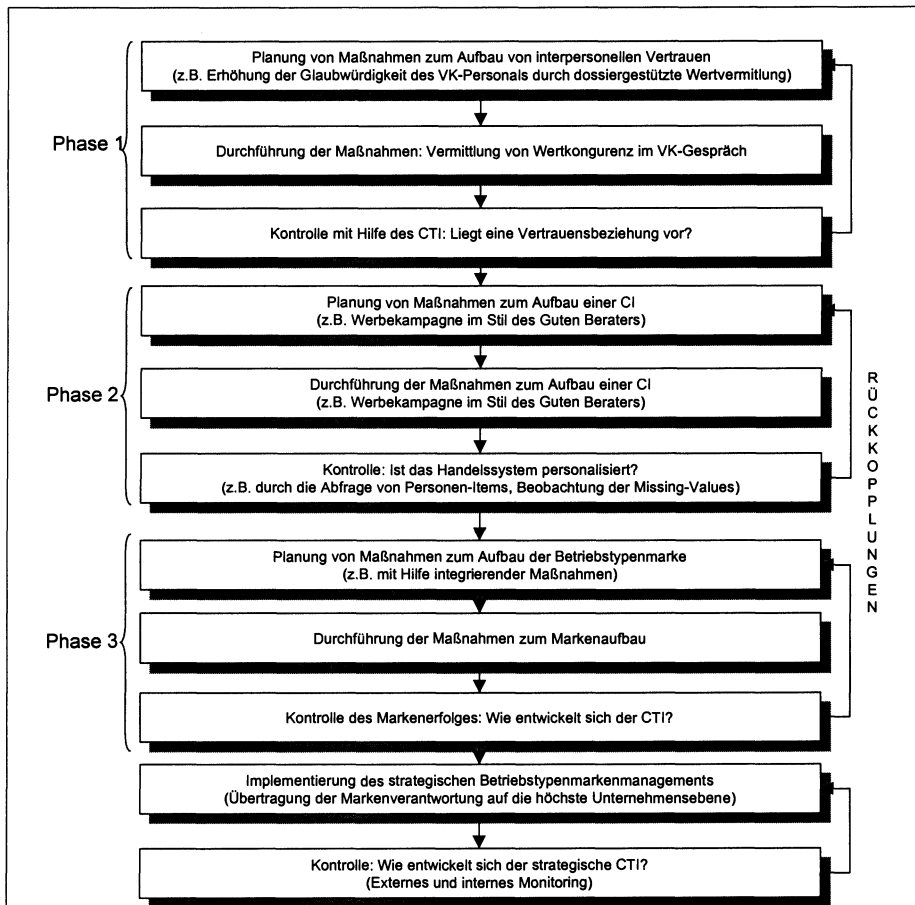


Abb. 51: Phasen des Vertrauenstransfer-, -aufbau- und -pflege-Prozesses

5. Zusammenfassung

Ausgehend von der Feststellung, dass zahlreiche Unternehmungen des deutschen Lebensmitteleinzelhandels künftig erhebliche Vertrauens- und damit Existenzprobleme haben werden, wurde gezeigt, dass der Aufbau von Kundenvertrauen einen Ausweg aus der schlechten Situation des Lebensmitteleinzelhandels darstellen könnte. Im Kern wurde dabei heraus gearbeitet, dass die Gewinnung von Kundenvertrauen eine bis dato unentdeckte Profilierungsstrategie in dieser Branche darstellen kann.

Um einen Beitrag zur theoretischen Durchdringung des Phänomens „Vertrauen“ zu leisten und damit auch dem Handelsmanagement eine „praktische“ Vertrauentheorie an die Hand zu geben, wurden im Rahmen der vorliegenden Arbeit die folgenden Fragen beantwortet:

- Welchen Einfluss hat Vertrauen auf die Kaufentscheidung von Individuen?
- Wann und warum ist Vertrauen kaufverhaltensrelevant?
- Wie entsteht Vertrauen in einen Lebensmittelhändler?
- Von welchen Größen hängt der Vertrauenswert ab?
- Wie misst man dieses Vertrauen?
- Wie kann es beeinflusst werden?
- Und, schließlich: Wie kann das Handelsmanagement das Kundenvertrauen im Sinne der Unternehmungsziele positiv beeinflussen?

Im Zuge der Beantwortung dieser Frage konnte zunächst mit Hilfe informationsökonomischer (Vor-)Überlegungen gefunden werden, dass Vertrauen immer nur dann kaufverhaltensrelevant ist, wenn beim Kauf eines Gutes auf der Kundenseite Informationsdefizite bestehen und diese für den Kunden in der Rolle des Vertrauensgebers eine Verlustgefahr implizieren. Beide Merkmale erfüllt sowohl die Sach- als auch die Dienstleistungskomponente der Handelsleistung im Lebensmittelbereich. Die Leistung eines Lebensmittelhändlers hat damit oftmals den Charakter eines Vertrauensguts. Vertrauen sollte demnach theoretisch einen messbaren Einfluss sowohl auf die Kaufentscheidung am Point-of-Sale als auch auf die vorgelagerte Einkaufsstättenwahlentscheidung haben.

Um diese theoretische Vorüberlegung empirisch belegen zu können, wurden in der vorliegenden Arbeit zunächst verschiedene Modelle untersucht, die eine Messung von Kundenvertrauen im Lebensmittelhandel ermöglichen könnten. Hierzu wurden die vorhandenen, primär der Psychologie entstammenden Methoden der Vertrauensmessung systematisiert, analysiert und hinsichtlich ihrer Problemadäquanz diskutiert. Dabei ergab sich, dass kein Modell die spezifischen, wirtschaftswissenschaftlichen Ansprüche vollständig erfüllt.

Demzufolge wurde mit dem Customer Trust Index (CTI) eine neue kaufverhaltenstheoretische Methode entwickelt, die in einer modifizierten Form auch die Besonderheiten der Branche zu berücksichtigen vermag.

Zur Konzeption und Validierung des CTI wurde eine eigene primärstatistische Untersuchung durchgeführt, bei der **drei Modelle** miteinander konkurrierten. Wesentliches Unterscheidungsmerkmal dieser drei Modelle waren die unterschiedlichen Basishypothesen, die aus unterschiedlichen soziologischen Denkschulen, denen die jeweiligen Modelle entstammen, abgeleitet werden konnten.

Dem zunächst geprüften **Analogiemodell** lag die Annahme zugrunde, dass Vertrauen über die gedachte Personalisierung der Einkaufsstätte entsteht. Diese lässt sich in der Metapher des „Händlers“ darstellen. Der abstrakte „Händler“ kann dann als Bezugspunkt der Bildung von abstraktem Systemvertrauen im Luhmannschen Sinne begriffen werden. Demgegenüber basierte das zweite Modell - das **Transfermodell** - auf dem Axiom, dass die Personen vor Ort in erster Linie das Vertrauen in die Handelsunternehmung prägen und dieses demnach eine Ausprägung des Weberschen Personenvertrauens darstellt. Schließlich wurde mit dem **Synthesemodell** eine Mischform aus Personen- und Systemvertrauen getestet. Im Ergebnis konnte gezeigt werden, dass Vertrauen letztlich von den Personen abhängt, die die Handelsunternehmung vor Ort repräsentieren. Vertrauen im Lebensmittelhandel ist damit als **Personenvertrauen** zu begreifen. Demzufolge wäre der Webersche Ansatz zu präferieren.

Als Konsequenz ergab sich, dass letztlich die **Glaubwürdigkeit des Verkaufspersonals** das Vertrauen in eine Handelsunternehmung determiniert. Demzufolge wurde dieser Faktor als zentrales Element in den CTI integriert.

Aufbauend auf diesen Erkenntnisse wurde im weiteren Fortgang der Arbeit ein Konzept des Vertrauensmanagements entwickelt. Dabei wurde zunächst die derzeitige Situation des Lebensmitteleinzelhandels ausgeklammert und eine abstrakte Vorgehensweise erarbeitet, bei der der Verkäufer im Zentrum aller Maßnahmen steht.

Um nach diesen deskriptiven und explikativen Ausführungen zu praktisch-normativen Aussagen zu gelangen, wurden die Ergebnisse hinsichtlich ihrer praktischen Umsetzbarkeit diskutiert. Die zentrale Problematik ergab sich dabei aus dem **Entpersonalisierungs-Vertrauens-Dilemma** („EP-Dilemma“) des deutschen Handels. Dies besteht konkret darin, dass der Handel einerseits dringend vertrauensbildende Maßnahmen ergreifen muss und diese immer die Handlung von Personen erfordern. Andererseits lässt sich aufgrund des hohen Kostendrucks derzeit in zahlreichen Unternehmungen eine deutliche Tendenz zum Personalabbau beobachten. Angesichts dieser beiden Entwicklungen – Vertrauenserosion bei gleichzeitiger Entpersonalisierung - wurde eine zweite Methode entwickelt, mit der Vertrauen unabhängig von der Person des Verkäufers aufgebaut werden kann. Die Chance zur Entwicklung dieser Methode ergab sich aus der auf den ersten Blick paradox erscheinenden Erkenntnis, dass es in Deutschland offensichtlich einem Discounter gelungen ist, die höchsten Vertrauenswerte zu erzielen. Die empirische Untersuchung des bei diesem Discounter erhobenen Datensatzes zeigte, dass es diesem offensichtlich gelungen war, Systemvertrauen aufzubauen, bei dem die Marke die Funktion des Vertrauensankers erfüllte. Im Zentrum der zweiten Methode steht somit nicht mehr das Personal sondern die **Betriebstypenmarke**, die offensichtlich in personalexintensiven Betriebsform die Funktion des Vertrauensankers übernehmen kann.

Zur Lösung des EP-Dilemmas ist es notwendig, einen Weg zu finden, wie Personenvertrauen auf die Betriebstypenmarke übertragen werden kann, um dann als personenunabhängiges Systemvertrauen weiter entwickelt werden zu können. Hierzu wurde ein **zweistufiger Transferprozess** entwickelt: In einem ersten Schritt sollte mit Hilfe der Etablierung einer **Corporate Identity** ein Vertrauenstransfer von der Person zur Marke vorgenommen werden. Dabei spielt die erfolgreiche Integration des Verlaufspersonals in das CI-Konzept eine entscheidende Rolle für den Transfererfolg. Im Zentrum des CI-Konzepts sollten dabei Maßnahmen der mitarbeiterbezogenen Unternehmenskommunikation stehen, die das Personenvertrauen thematisieren. Im zweiten Schritt ist das Vertrauen in die **Betriebstypenmarke weiter zu entwickeln**, wobei zum einen dynamische Aspekte der Vertrauensbildung und, zum anderen, markenübergreifende Überlegungen in die Entscheidung einfließen sollten. Um diesen Sachverhalt genauer darzustellen, wurde zunächst die Reziprozitätsnorm der Vertrauensbildung dargelegt und aufgezeigt, in welche Prozessphasen sich der Vertrauensaufbau generell unterteilen lässt. Im Anschluss daran wurde ein Vorschlag der Organisation des Betriebstypenmarkenmanagements erarbeitet und abschließend ein Überblick über die

Problemstellungen im Rahmen des strategischen Betriebstypenmarkenmanagements gegeben. Dabei wurde deutlich, dass insbesondere proaktive Maßnahmen erforderlich sind, um die Betriebstypenmarke auf Dauer erfolgreich führen zu können und das Vertrauen der Kunden auszubauen.

Für den deutschen Lebensmittelhandel liegt damit ein erster Entwurf zur Konzeption eines Vertrauensmanagements vor. Es bleibt zu wünschen, dass weitere Arbeiten diesen aufgreifen, kritisch diskutieren, weiterentwickeln und so schließlich zur theoretischen Durchdringung des spannenden Phänomens „Vertrauen“ beitragen!

Literaturverzeichnis

AAKER (1990): David A. Aaker: Brand Extensions: The Good, the Bad and the Ugly, in: Sloan Management Review, Summer 1990, S. 47-56.

AAKER (1992): David A. Aaker: Management des Markenwertes, Frankfurt am Main.

AAKER (1997): Jennifer L. Aaker: Dimensions of Brand Personality, in: Journal of Marketing Research, Vol. XXXIV (August 1997), pp. 347-356.

ADAM (1996): Dietrich Adam: Planung und Entscheidung, Methoden- Ziele - Entscheidungen, 4. Auflage, Wiesbaden.

AHLERT (1994): Dieter Ahlert: Flexibilitätsorientiertes Positionierungsmanagement im Einzelhandel, in: Bruhn/Meffert/Wehrle (Hrsg.) Marktorientierte Unternehmensführung im Umbruch, Stuttgart, S. 279-300.

AHLERT (1997): Dieter Ahlert: Warenwirtschaftsmanagement und Controlling in der Konsumgüterdistribution, in: Ahlert/Olbrich (Hrsg.): Integrierte Warenwirtschaftssysteme und Handelscontrolling, 3. Aufl., Stuttgart 1995, S. 3-114.

AHLERT (1998): Dieter Ahlert: Strategisches Marketingmanagement in Industrie und Handel, 4. Auflage, in: Münsteraner Schriften zur Distributions- und Handelsforschung, Band 2, Münster.

AHLERT/KENNING (1999): Dieter Ahlert, Peter Kenning: Grundzüge des Betriebstypenmarkenmanagements, Arbeitspapier Nr. 20 des Lehrstuhls für BWL, insbes. Distribution und Handel an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Münster.

AHLERT/KENNING (2000): Dieter Ahlert, Peter Kenning: Das Management der Betriebstypenmarke ist Chefsache, in: science factory, Ausgabe 1/2000.

AHLERT/KENNING/SCHNEIDER (2000): Dieter Ahlert, Peter Kenning, Dirk Schneider: Markenmanagement im Handel, Wiesbaden.

AHLERT/KENNING/PETERMANN (2001): Dieter Ahlert, Peter Kenning, Franz Petermann: Die Bedeutung von Vertrauen für die Interaktionsbeziehungen zwischen Dienstleistungsanbieter und -nachfrager, in: Bruhn/Stauss (Hrsg.): Dienstleistungsmanagement – Jahrbuch 2001, Wiesbaden (im Druck).

AHLERT/KOLLENBACH/KORTE (1998): Dieter Ahlert, Stephan Kollenbach, Christian Korte: Strategische Handelsmanagement, Erfolgskonzepte und Profilierungsstrategien am Beispiel des Automobilhandels, Stuttgart.

AHLERT/OLBRICH (1999): Dieter Ahlert, Rainer Olbrich: Institutionelle Handelsbetriebslehre, Bd. 6 der Münsteraner Schriften zur Distributions- und Handelsforschung, 2. Auflage, Münster.

AHLERT/SCHRÖDER (1998): Dieter Ahlert, Hendrik Schröder: Strategische Erfolgsforschung und Bench-marking in Handel und Distribution, Bd. 3 der Münsteraner Schriften zur Distributions- und Handelsforschung, 2. Auflage, Münster.

AKERLOF (1970): G. Akerlof: The market for „lemons“: Qualitative uncertainty and the market mechanisms, in: Quarterly Journal of Economics 84 (1970), S. 488-500.

ALBACH (1991): Horst Albach: Unternehmen im Wettbewerb – Investitions-, Wettbewerbs- und Wachstumstheorie als Einheit, Wiesbaden.

ALCHIAN (1970): Armen A. Alchian: Information costs, pricing and Resource Unemployment, in: Phelps et al. (Eds.): Microeconomic Foundations of Employment and Inflation theory, New York, S. 27-52.

ALVES (1996): Rudolf Alves: Integrierte Führung und Imitationsmanagement in Filialsystemen des Handels, in: Ahlert (Hrsg.): Schriften zu Distribution und Handel, Bd. 26, Frankfurt am Main.

AMELANG ET AL. (1984): Manfred Amelang, Andrea Gold, Erika Kübel: Über einige Erfahrungen mit einer deutschen Skala zu Erfassung zwischenmenschlichen Vertrauens (Interpersonal Trust), in: Diagnostica, 30 Jg., 1984, S. 198-215.

ANDERSON/GERBING (1984): James C. Anderson, David W. Gerbing: The Effect of sampling error on Convergence, Improper Solutions, and Goodness-of-Fit Indices for maximum likelihood Confirmatory Factor Analysis, in: Psychometrika, Vol. 49, June 1984, S. 155-173.

ANDERSON, E.W./FORNELL, C./LEHMANN, D.R. (1994): Customer Satisfaction, Market Share and Profitability: Findings from Sweden, in: Journal of Marketing , Vol. 58 (July 1994), S. 53-66.

ANDERSON/NARUS (1990): James C. Anderson, James A. Narus: „A Model of Distributor's Firm and Manufacturer's Firm Working Partnerships“, in: Journal of Marketing, Vol. 54, January 1990, S. 42-58.

ANDRESEN (2000): Thomas Andresen: Die zunehmende Bedeutung von Dienstleistungsmarken, Vortrag und Diskussion auf dem GEM-Markendialog 2000, S. 39-70, in: Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens e.V. (Hrsg.): Marktdurchdringung durch Markenpolitik, Frankfurt am Main.

ANDRESEN/ESCH (2000): Thomas Andresen, Franz-Rudolf Esch: Messung der Markenstärke durch den Markeneisberg, in: Esch (Hrsg.): Modernen Markenführung, Wiesbaden, S. 989-1011.

ARBuckle/WOTHKE (2000): James L. Arbuckle, Werner Wothke: Amos 4.0 User's Guide, Chicago.

ARROW (1963): Kenneth J. Arrow: Uncertainty and the Welfare Economics of medical care, in: The american economic review, Vol. 53, December 1963, Nr. 5, S. 941-973.

ARROW (1985): Kenneth J. Arrow: The economics of agency, in: Pratt/Zeckhauser (Eds.): Principals and agents: the structure of business, Boston, S. 37-51.

ARZENHEIMER/HIPPNER (2000): Marc Arzenheimer, Hajo Hippner: Kundenzufriedenheitsmessung für die Beratungsleistung eines Call Centers, in: Bruhn/Stauss (Hrsg.): Dienstleistungsmanagement – Jahrbuch 2000, Wiesbaden, S. 213-235.

AUSSCHUß FÜR BEGRIFFSDEFINITIONEN AUS DER HANDELS- UND ABSATZWIRTSCHAFT (1995): Katalog E – Begriffsdefinitionen aus der Handels- und Absatzwirtschaft, 4. Ausgabe, Köln.

AXELROD (1997): Robert Axelrod: Die Evolution der Kooperation, München.

BACKHAUS ET AL. (2000): Klaus Backhaus, Bernd Erichson, Wulff Plinke, Rolf Weiber: Multivariate Analysemethoden - eine anwendungsorientierte Einführung, 9. Auflage, Heidelberg.

BACKHAUS (1997): Klaus Backhaus: Relationship Marketing - Ein neues Paradigma im Marketing?, in Bruhn/Steffenhagen (Hrsg.): Marktorientierte Unternehmensführung, Reflexionen - Denkanstöße, Perspektiven, Festschrift für Heribert Meffert zum 60. Geburtstag, Wiesbaden, S. 19-35.

BACKHAUS/BONUS (1998): Klaus Backhaus, Holger Bonus: Unternehmens-Identität und Stil, in: Backhaus/Bonus (Hrsg.): Die Beschleunigungsfalle oder der Triumph der Schildkröte, 3. Auflage, Stuttgart, S. 27-40.

BACKHAUS/WEISS (1989): Klaus Backhaus; Peter Weiss: Kompetenz – die entscheidende Dimension im Marketing, in: Harvard Manager, 11. Jg., Nr. 3, S. 107-114.

BACKHAUS/HILKER (1994): Klaus Backhaus, Jörg Hilker: Marketingimplementierung in Unternehmen der Investitionsgüterindustrie, in: Bruhn/Meffert/Wehrle (Hrsg.): Marktorientierte Unternehmensführung im Umbruch, Stuttgart, S. 241-264.

BACHMANN (2000): Reinhard Bachmann: Die Koordination und Steuerung interorganisationaler Netzwerkbeziehungen über Vertrauen und Macht, in Sydow/Windeler (Hrsg.): Steuerung von Netzwerken, Wiesbaden, S. 107-125.

BARRENSTEIN (1998): Peter Barrenstein: Kritische Erfolgsfaktoren in Handel und Industrie, in: Ahlert/Becker/Olbrich/Schütte (Hrsg.): Informationssysteme für das Handelsmanagement, Konzepte und deren Nutzung in der Praxis, Berlin u.a.O., S. 109-121.

BARTH (1995): Klaus Barth: Handelsforschung, in: Tietz (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, 2. vollständig überarbeitete Auflage., Stuttgart, S. 863-874.

BARTH (1996): Klaus Barth: Betriebswirtschaftslehre des Handels, 3. Auflage, Wiesbaden.

BAUMGARTNER/HOMBURG (1996): Hans Baumgartner, Christian Homburg: Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research, in: International Journal of Research in Marketing, Vol. 13 (1996), S. 139-161.

BELZ/KOPP (1994): Christian Belz; Klaus-Michael Kopp: Markenführung für Investitionsgüter als Kompetenz- und Vertrauensmarketing, in: Bruhn (Hrsg.): Handbuch Markenartikel, Bd. 3, Stuttgart.

BEKMEIER (1995): Sigrid Bekmeier: „Markenwert“, in: Tietz/Köhler/Zentes (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Stuttgart, Sp. 1460-1471.

BENZ (1990): Jochen Benz: Kausalanalyse in der Marketingforschung auf verschiedenen Wegen - Kombination „traditioneller Verfahren“ oder simultane Methoden?, in: Marketing-ZfP, Heft 4, 1990, S. 241-249.

BIEHL (2000A): Bernd Biehl: Qualität nicht zum Nulltarif, in: LZ vom 1. Dezember 2000, S. 33.

BIEHL (2000B): Bernd Biehl: Qualität ist machbar, in: LZ vom 1. Dezember 2000, S. 2.

BIERHOFF ET AL. (1983): Hans W. Bierhoff, Erich Buck, C. Schreiber: Vertrauen und soziale Interaktion, Einflüsse interpersoneller Orientierung. Bekanntheit und Machtbalance in Rollenspielen, Bericht aus dem Fachbereich Psychologie der Phillips-Universität Marburg Nr. 81.

BIERHOFF (1987): Hans W. Bierhoff: Vertrauen in Führungs- und Kooperationsbeziehungen, in: Kieser et al. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, Stuttgart 1987, Sp. 2028 ff.

BIERHOFF (1997): Hans W. Bierhoff: Vertrauen und Liebe - Liebe baut nicht immer auf Vertrauen auf, in: Schweer (Hrsg.): Interpersonales Vertrauen - Theorien und empirische Befunde, Wiesbaden, S. 91-104.

BIRKIGT/STADLER/FUNK (1998): Klaus Birkigt, Marinus M. Stadler, Hans-Joachim Funk: Corporate Identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele, 9. Auflage, Landberg/Lech.

BLEYMÜLLER/GEHLERT/GÜLICHER (1992): Josef Bleymüller, Günther Gehlert, Herbert Gülicher: Statistik für Wirtschaftswissenschaftler, 8. Aufl., München.

BLIEMEL/EGGERT (2000): Friedrich Bliemel, Andreas Eggert: Stärkt Customer Care die Kundenbeziehung?, in: Bruhn/Stauss (Hrsg.): Dienstleistungsmanagement – Jahrbuch 2000, S. 197-211.

BOGAZZI (1980): Richard P. Bogazzi: Causal Models in Marketing, New York, Wiley.

BOGAZZI/FORNELL (1982): Richard P. Bogazzi, Claes Fornell: Theoretical Concepts, Measurement and meanings, in: Fornell (Hrsg.): A Second Generation of Multivariate Analysis, Band 2, New York, S. 24-32.

BOGAZZI/YI/NASSEN (1999): Richard P. Bogazzi, Youjae Yi, Kent D. Nassen: Representation of measurement error in marketing variables: Review of approaches and extension to the three-facet designs, in: Journal of Econometrics, Vol. 89 (1999), S. 393-421.

BOLES/JOHNSON/BARKSDALE (2000): James S. Boles, Julie T. Johnson, Hiram C. Barksdale, Jr.: How Salespeople Build Quality Relationships - A Replication and Extension, in: Journal of Business Research, Vol. 48 (2000), S. 75-81.

BOLLEN (1989): K. A. Bollen: Structural equations with latent variables, New York, Wiley.

BONUS (1999): Holger Bonus: Vertrauen ökonomisch betrachtet - Die Analyse eines Organisationsprinzips, in: FAZ vom 26. April 1999, S. 18.

BONUS (1998): Holger Bonus: Die Langsamkeit von Spielregeln, in: Backhaus/Bonus (Hrsg.): Die Beschleunigungsfalle oder der Triumph der Schildkröte, 3. Auflage, Stuttgart, S. 41-56.

BONUS/RONTE (1995): Holger Bonus, Dieter Ronte: Credibility and Economic Value in the Visual Arts, in: Westfälische Wilhelms-Universität Münster: Volkswirtschaftliche Diskussionsbeiträge, Beitrag Nr. 219, Münster.

BONUS/RONTE (2000): Holger Bonus, Dieter Ronte: Falscher Stil entlarvt den Lügner, Eine parallele zwischen der Glaubwürdigkeit im politischen Geschäft und auf dem (Kunst-) Markt - Die Analyse eines Organisationsprinzips, in: FAZ vom 26. Februar 2000, S. 15.

BOTSCHEN ET AL. (1996): Günter Botschen, Martina Botschen, Eva Thielen, Rik Peters: Identifikation der Kundenerwartungen an die Dienstleistungsqualität - Evaluierung attributorientierter Methoden, in: Meyer (Hrsg.): Dienstleistungsmarketing - Grundsatzfragen und Herausforderungen an das Dienstleistungsmarketing, Wiesbaden, S. 157-178.

BOUNCKEN (2000): Ricarda Bouncken: Vertrauen – Kundenbindung – Erfolg? Zum Aspekt des Vertrauens bei Dienstleistungen, in: Bruhn (Hrsg.): Dienstleistungsmanagement – Jahrbuch 2000, Wiesbaden, S. 4-22.

BRANDMEYER (1990): Klaus Brandmeyer: Unterwegs in Sachen Marke - Aufsätze und Vorträge zur Markenführung, Hamburg.

BRANDMEYER (1995): Klaus Brandmeyer: Biedermann, Benetton und die Brandstifter, in: TW Nr. 17/1995, S. 55-57.

BRANDMEYER/DEICHSEL (1991): Klaus Brandmeyer, Alexander Deichsel: Die magische Gestalt – Marke im Zeitalter der Massenware, Hamburg.

BRAUER (1997): Wolfgang Brauer: Die Betriebsform im stationären Einzelhandel als Marke, München.

BRAUN (2000): Ingolf Braun: Markenbereinigung, in: Esch (Hrsg.): Moderne Markenführung, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 647-665.

BRÜCKERHOFF (1982): Almut Brückerhoff: Vertrauen - Versuch einer phänomenologischen-idiographischen Näherung an ein Konstrukt, Münster.

BRUHN (2000): Manfred Bruhn: Die zunehmende Bedeutung von Dienstleistungsmarken, in: GEM (Hrsg.): Marktdurchdringung durch Markenpolitik, Wiesbaden, S.11-38.

BRUHN (1997A): Manfred Bruhn (Hrsg.): Handelsmarken – Entwicklungstendenzen und Zukunftsperspektiven der Handelsmarkenpolitik, 2. überarbeitet. und erweiterte. Auflage, Stuttgart.

BRUHN (1997B): Manfred Bruhn: Bedeutung der Handelsmarke im Markenwettbewerb – Eine Einführung in den Sammelband, in: Bruhn (1997a), a.a.O.

BÜHL/ZÖFEL (2000): Achim Bühl, Peter Zöfel: SPSS Version 9: Einführung in die moderne Datenanalyse unter Windows, 6. Aufl., München u.a. 2000.

BUNK (1991): B. Bunk: Marken ohne Blickkontakt? Neue Sicht der Führung, in: Absatzwirtschaft, 34 Jg., Nr.11, S- 44-58.

BUCK/BIERHOFF (1986): Ernst Buck, Hans Werner Bierhoff: Verlässlichkeit und Vertrauenswürdigkeit - Skalen zur Erfassung des Vertrauens in eine konkrete Person, in: Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie, 7. Jg, S. 205-223.

BÜHNER (1996): Rolf Bühner: Organisation, 8. Auflage, München.

BURMANN (1995): Christoph Burmann: Fläche und Personalintensität als Erfolgsfaktoren im Handel, Wiesbaden.

BUTLER (1991): John K. Butler Jr.: Towards Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory, in: Journal of Management, 1991, Vol. 17, No. 3, S. 613-663.

CENTER (O.J.): Allen H. Center (Hrsg.): Werbung um Vertrauen, Düsseldorf.

CHALMERS (1994): A. F. Chalmers: Wege der Wissenschaft - Einführung in die Wissenschaftstheorie, Heidelberg.

COASE (1937): Ronald H. Coase: The Nature of the Firm, in: Economica N.S. 4, 1937, S. 386-405.

COOK/WALL (1980): John Cook, Toby Wall: New Work Attitudes Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need-Nonfulfilment, in: Journal of Occupational Psychology, Vol. 53, 1980, S. 643-663.

CORAZZINI (1977): John G. Corrazini: Trust as a complex Multi-Dimensional Construct, in: Psychological Reports, Vol. 40, S. 75-80.

COSBY/EVANS/COWLES (1990): Lawrence A. Cosby, Kenneth R. Evans, Deborah Cowles: Relationship Quality in Service Selling: An Interpersonal Influence Perspective, in: Journal of Marketing, July 1990, Vol 54, S. 68-81.

COUCH/JONES (1997): Laurie L. Couch, Warren H. Jones: Measuring levels of trust, in: Journal of Research in Personality, Vol. 31, pp. 319-336.

CUMMINGS/BROMILEY (1996): L. L. Cummings, Philipp Bromiley: The Organizational Trust Inventory (OTI): Development und Validation, in: Kramer/Tyler (Eds.): Trust in Organizations - Frontiers of theory and research, Thousands Oaks, pp. 305-330.

CURRALL/JUDGE (1995): Steven C. Curall, Timothy Judge: Measuring Trust between Organizational Boundary Role Persons, in: Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 64, 2/1995, S. 151-170.

DACIN/SMITH (2000): Peter A. Dacin, Daniel C. Smith: Einfluss des Produktportfolios auf die Markenstärke, in: Esch (Hrsg.): Moderne Markenführung, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 779-797.

DARBY/KARNI (1973): Michael R. Darby, Edi Karni: Free Competition and the Optimal Amount of Fraud, in: Journal of Law and Economics, Vol. XVI, Nr. 1, S. 67-86.

DEUTSCH (1962): Morton Deutsch: Cooperation and Trust - Some Theoretical Notes, in: Jones (Eds.): Nebraska Symposium on Motivation, Lincoln, S. 275-320.

DIESEL (1946): Eugen Diesel: Die Macht des Vertrauens, München 1946.

DOMIZLAFF (1982): Hans Domizlaff: Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens, Hamburg.

DONEY/CANNON (1997): Patricia M. Doney, Joseph P. Cannon: An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships, in: Journal of Marketing, Vol. 61, April 1997, S. 35-51.

DREES (1999): Norbert Drees: Markenerfolgsvorschung und Markenberatung in Deutschland, in: Werbeforschung und Praxis, Heft Nr. 4/1999, S. 24-28.

DUMKE (1996): Stephan Dumke: Handelsmarkenmanagement, Hamburg.

EGGERT (1999): Ulrich Eggert: Der Handel braucht Marken und Allianzen, Referat auf dem 4. BBE Trend- und Handelsforum am 15. Juni 1999 in Köln.

EGGERT/VOSSEN (1999): Ulrich Eggert, Klaus Vossen: Umsetzbarkeit von Trends auf die Unternehmenspraxis, in: BBE-Jahrbuch „Aufbruch durch Innovation“, S. 225-240.

EICKHOFF (1996): Markus Eickhoff: Erfolgsforschung im Bekleidungseinzelhandel, in: Ahlert (Hrsg.): Schriften zu Distribution und Handel, Bd. 23, Frankfurt am Main.

ERIKSON (1993): Erik H. Erikson: Identität und Lebenszyklus, 13. Auflage, Frankfurt am Main.

ESCH (2000): Franz-Rudolf Esch: Wirksame Markenkommunikation trotz Informationsüberlastung, in: GEM (Hrsg.): Marktdurchdringung durch Markenpolitik, Wiesbaden, S. 73-94.

ESCH/LEVERMANN (1993): Franz-Rudolf Esch, Thomas Levermann: Handelsunternehmen als Marken - Messung, Aufbau und Stärkung des Markenwertes - ein verhaltenswissenschaftlicher Ansatz, in: Trommsdorff (Hrsg.). Handelsforschung 1993/94, Wiesbaden, S. 79-102.

ESCH/FUCHS/BRÄUTIGAM (2000): Franz-Rudolf Esch, Marcus Fuchs, Sören Bräutigam: Konzeption und Umsetzung von Markenerweiterungen, in: Esch (Hrsg.): *Moderne Markenführung*, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 669-704.

FLICK (1989): Uwe Flick: *Vertrauen, Verwalten, Einweisen: subjektive Vertrauenstheorien in sozialpsychiatrischer Beratung*, Wiesbaden.

FÖRSTER ET AL. (1984): Friedrich Förster, Wolfgang Fritz, Günter Silberer, Hans Raffée: Der LISREL-Ansatz der Kausalanalyse und seine Bedeutung für die Marketing-Forschung, in: *ZfB*, 54 Jg., Heft Nr. 4, S. 346-367.

FOMBRUN (1996): Charles F. Fombrun: *Reputation - Realizing Value from the Corporate Image*, Boston.

FORNELL/LARCKER (1981): Claes Fornell, David F. Larcker: Evaluating Structuration Equation Models with Unobserved Variables and Measurement Error, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. XVIII (February 1981), S. 39-50.

FRANZEN (1998): Ottmar Franzen: Markenwert als Ziel- und Controllinggröße für die Unternehmensführung, in: Bruhn et al. (Hrsg.): *Wertorientierte Unternehmensführung*, Wiesbaden, S. 213-229.

FRANZEN/REIMANN (1998): Ottmar Franzen, Angela Reimann: Markenwert als Ziel- und Controllinggröße für die Unternehmensführung, in: Bruhn et al. (Hrsg.): *Wertorientierte Unternehmensführung*, Wiesbaden, S. 213-229.

FRITSCH/WEIN/EWERS (1996): Michael Fritsch, Thomas Wein, Hans-Jürgen Ewers: *Marktversagen und Wirtschaftspolitik, Mikroökonomische Grundlagen staatlichen Handelns*, 2. Aufl., München.

FRITSCH/WEIN/EWERS (1998): Michael Fritsch, Thomas Wein, Hans-Jürgen Ewers: *Marktversagen und Wirtschaftspolitik, Mikroökonomische Grundlagen staatlichen Handelns*, 3. Aufl., München.

FUNCK (1997): Dirk Funck: *Ökologische Eigenmarken im Handel*, in: Bruhn (Hrsg.): *Handelsmarken*, Stuttgart, S. 199-214.

GARRITY (1991): Mary Ann Garrity: *Measuring Trust within organizational Culture*, Abstract of a dissertation, University of Southern Mississippi.

GANESAN/HESS (1993): Shankar Ganesan, Ron Hess: Dimensions and Levels of Trust - Implications for a Commitment to a relationship, in: *Marketing Letters*, Vol. 8, 4/1997, S. 439-448.

GARBARINO/JOHNSON (1999): Ellen Garbarino, Mark S. Johnson: The Different Roles of Satisfaction, Trust and Commitment in Customer Relationships, in: Journal of Marketing, Vol. 63, April 1999, S. 70-87.

GATH (1998): Melanie Gath: Der Einfluss der Kennzeichnung auf die Verbraucherakzeptanz gentechnisch veränderter Lebensmittel, Arbeitspapier Nr. 11 des Lehrstuhls für Agrarmarketing an der Christian-Albrechts-Universität Kiel, Kiel.

GEYSKENS ET AL. (1996): Inge Geyskens, Jan-Benedict E.M. Steenkamp, Lisa K. Scheer, Nirmalya Kumar: The effects of trust and interdependence on relationship commitment: A trans-Atlantic study, in: International Journal of Research in Marketing, Vol. 13 (1996), S. 303-317.

GfK (1998): GfK (Hrsg.): Lactobacillus auf Erfolgskurs, Pressedienst, 25. September 1998, Nürnberg.

GIDDENS (1990): A. Giddens: The Consequences of Modernity, Cambridge.

GREWAL ET AL. (1998): Dhruv Grewal, R. Krishnan, Julie Baker, Norm Borin: The Effect of Store Name, Brand Name and Price Discounts on Consumers' Evaluations and Purchase Intentions, in: Journal of Retailing, Vol. 74 (3), pp. 331-352.

GRIMM/HÖGL/HUPP (2000): Manuela Grimm, Siegfried Högl, Oliver Hupp: Target Positioning - Ein bewährtes Tool zur Unterstützung des strategischen Markenmanagements, in: GfK-Jahrbuch der Absatz- und Verbraucherforschung, Heft 1/2000, S. 4-18.

GRÖNROOS (1994): Christian Grönroos: From Marketing Mix to Relationship Marketing. Towards a paradigm Shift in Marketing, in: Management Decision, Vol. 32, No. 2, S. 4-20.

GRÖPPEL-KLEIN (2000): Andrea Gröppel-Klein: Handelsmarkenstrategien aus Konsumentensicht, in: Esch (Hrsg.): Moderne Markenführung, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 851-871.

GRÜNÄRML (1998): Frohmund Grünärml: Vertrauen und Glaubwürdigkeit - aus Sicht des Ökonomen, in: List Forum für Wirtschafts- und Finanzpolitik 24 (1998), Heft 3, S. 279-289.

GRÜNTHAL (1984): Marion Grünthal: Vertrauensaufbau bei Kindern – Projektbericht, Berlin.

GRUND (1998): Michael Grund: Interaktionsbeziehungen im Dienstleistungsmarketing: Zusammenhänge zwischen Zufriedenheit und Bindung von Kunden und Mitarbeitern, Wiesbaden.

GUGELMANN (1986): Erich Gugelmann: Vertrauensmarketing der Migros, in: Belz (Hrsg.): Realisierung des Marketing, S. 1035-1048, St. Gallen.

GUTENBERG (1979): Erich Gutenberg: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, II. Band: Der Absatz, Berlin.

HAEDRICH/TOMCZAK (1990): Günther Haedrich, Thorsten Tomczak: Strategische Markenführung, Bern.

HANKE (2000): Gerd Hanke: Schwarzer Freitag, in: Lebensmittelzeitung vom 1. Dezember 2000, S. 4.

HAPPEL (1998): Heinrich Happel: Corporate Design - im Handel ein Fremdwort, in: LZ vom 6. November 1998, S. 46-48.

HAWES (1989): John M. Hawes, Kenneth E. Mast, John E. Swan: Trust Earning Perceptions of Sellers and Buyers, in: Journal of Personell Selling & Sales Management, Vol. IX, Spring 1989, pp. 1-8.

HEISE (1995): Hannegret Heise: Die Sportnachfrage der Studierenden der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster - Eine empirische Studie, Münster.

HEISIG (1997): Ulrich Heisig: Vertrauensbeziehungen in der Arbeitsorganisation, in: Schweer (Hrsg.): Interpersonales Vertrauen, Wiesbaden, S. 121-153.

HELM/GÜNTHER (2000): Sabrina Helm, Bernd Günther: Kundenempfehlungen - Resultat und Ausgangspunkt des Kundenbindungsmanagements im Dienstleistungsbereich, in: Bruhn/Stauss (Hrsg.): Dienstleistungsmanagement - Jahrbuch 2000, S. 103-130.

HENDERSON/MIHAS (2000): Terilyn A. Henderson, Elizabeth A. Mihas: Building retail brands, in: The McKinsey Quarterly, 2000, Number 3, pp.110-117.

HENNIG (1996): Thorsten Hennig: Beziehungsqualität: Kundenzufriedenheit und mehr im Zentrum des Beziehungsmarketing, in: Marktforschung & Management, Heft Nr. 4/1996, S. 142-148.

HENNIG-THURAU (2000): Thorsten Hennig-Thurau: Die Qualität von Geschäftsbeziehungen auf Dienstleistungsmärkten, in: Bruhn/Stauss (Hrsg.): Dienstleistungsmanagement – Jahrbuch 2000, Wiesbaden, S. 133-158.

HILDEBRANDT (2000): Lutz Hildebrandt: Hypothesenbildung und empirische Überprüfung, in: Hildebrandt/Homburg (Hrsg.): Die Kausalanalyse, Stuttgart, S. 33-57.

HILDEBRANDT (2000): Lutz Hildebrandt: Kausalanalytische Validierung in der Marketingforschung, in: Marketing ZfP, Heft Nr. 1, Februar 1984, S. 41- 51.

HIRN (2000): Wolfgang Hirn: Um jeden Preis, in: manager magazin, Heft Nr. 5/2000, S. 158-169.

HOFFMANN-BECKING (1999): Michael Hoffmann-Becking: Gestaltungsmöglichkeiten bei Anreizsystemen, in: Bühler/Siegert (Hrsg.): Unternehmenssteuerung und Anreizsysteme, Stuttgart, S. 109-128.

HOMBURG (1992): Christian Homburg: Die Kausalanalyse - Eine Einführung, in: WiSt, Heft Nr. 10, Oktober 1992, S. 499-508.

HOMBURG/BAUMGARTNER (1998): Christian Homburg, Hans Baumgartner: Beurteilung von Kausalmodellen: Bestandsaufnahme und Anwendungsempfehlungen, in: Hildebrandt/Homburg (Hrsg.): Die Kausalanalyse, Stuttgart, S. 343-369.

HOMBURG/GIERING (1996): Christian Homburg, Anette Giering: Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte - Ein Leitfaden für die Marketingforschung, in: Marketing ZfP, Heft 1/ 1996, S. 5-24.

HOMBURG/RUDOLPH (1995): Christian Homburg, Bettina Rudolph: Wie zufrieden sind ihre Kunden tatsächlich?, in: Harvard Business Manager, 17. Jg, Heft 1/1995, S. 43-50.

HOMBURG/SCHÄFER (2000): Christian Homburg, Heiko Schäfer: Cross-Selling: Aus der Kundenbeziehung mehr herausholen, in: Harvard Business Manager, Heft-Nr. 6/2000, S. 35-.44.

HOMBURG/HILDEBRANDT (1998): Christian Homburg, Lutz Hildebrandt: Die Kausalanalyse: Bestandsaufnahme, Entwicklungsrichtungen, Problemfelder, in: Hildebrandt/Homburg (Hrsg.): Die Kausalanalyse, Stuttgart, S. 17-43.

HOMBURG, C./GIERING, A./HENTSCHEL, F. (1999): Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: DBW, 59. Jg. (1999), Nr. 2, S. 174-195.

HORSTMANN (1998): Rembert Horstmann: Führt Kundenzufriedenheit zur Kundenbindung?, in: asw, Heft-Nr. 9/98, S. 90-94.

IRMSCHER (1997): Markus Irmscher: Starke Marken, Blue Chips?, in: Absatzwirtschaft, Sondernummer Oktober 1997, S. 122-128.

JARY/SCHNEIDER/WILEMAN (1999): Michael Jary, Dirk Schneider, Andrew Wileman: Marken-Power - Warum Aldi, Ikea, H&M und Co. so erfolgreich sind, Wiesbaden.

JOHNSON-GEORGE/SWAP (1982): Cynthia Johnson-George, Walter C. Swap: Measurement of specific interpersonal trust: Construction and validation of a scale to assess trust in an specific other, in: Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 43, S. 1306-1317.

JUNKEL (1999): Hilmar Junkel: Frühwarnsysteme für die zielgerechte Unternehmensführung, in: BBE-Jahrbuch: Aufbruch durch Innovation, Köln , S. 263-269.

KAFKA (1999): Corinna Kafka: Risikowahrnehmung und -kommunikation bei Lebensmitteln, Arbeitspapier Nr. 13 des Lehrstuhls für Agrarmarketing an der Universität Kiel, Kiel.

KAPFERER (1992): Jean-Noel Kapferer: Die Marke - Kapital des Unternehmens, Landsberg/Lech.

KARHAUSEN (1999): Kathrin Karhausen: Mitarbeiterzufriedenheit und Geschäftserfolg, in: BBE-Jahrbuch Aufbruch durch Innovation, Köln, S. 211-224.

KEBECK (1995): Günther Kebeck (Hrsg.): Gestalttheorie als Forschungsperspektive, Münster.

KAAS (1990): K. P. Kaas: Langfristige Werbewirkung und Brand Equity, in: Werbeforschung und Praxis, Heft 3, 1990, S. 48-52.

KELLER (1998): K.L. Keller: Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity, London.

KLINE (1998): R.B. Kline: Software Programs for Structural Equation Modeling: Amos, EQS, and LISREL, in: Journal of Psychoeducational Assessment, Vol. 16, (1998), No. 4, S. 343-364.

KLUGE (1999): Friedrich Kluge: Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache, 23. Auflage, Berlin, New York.

KLÜVER (1994): Jürgen Klüver: Operationalismus, in: Seiffert/Radnitzky (Hrsg.): Handbuchlexikon zur Wissenschaftstheorie, S. 236-239.

KOERS (2000): Martin Koers: Steuerung von Markenportfolios. Ein Beitrag zum Mehrmarkencontrolling am Beispiel der Automobilwirtschaft, Münster (im Druck).

KÖHNKEN (1990): Günther Köhnken: Glaubwürdigkeit - Untersuchungen zu einem psychologischen Konstrukt, München.

KONORBIS (1997): Karl-Jörg Konorbis: Die Entwicklung von Handelsmarken – Untersuchungen und Zukunftsperspektiven im Verbrauchsgüterbereich, in: Bruhn (1997b), a.a.O., S. 237- 264.

KRAFFT (1999): Manfred Krafft: Der Kunde im Fokus: Kundennähe, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung – und Kundenwert?: in: DBW, 59. Jg. , S. 511 - 530.

KRAPPMANN (1975): Lothar Krappmann: Soziologische Dimensionen der Identität – Strukturelle Bedingungen für die Teilnahme an Interaktionsprozessen, 4. Auflage, Stuttgart.

KRAMER/TYLER (1996): Roderick M. Kramer, Tom R. Tyler (Eds.): Trust in Organizations - Frontiers of theory and research, Thousands Oaks.

KRAPPEN ET AL. (1982): Günter Krappen, Johannes Viebig, Wolfgang Walter: Entwicklung einer Skala zur Erfassung dreier Aspekte von sozialem Vertrauen, in: Diagnostica, Vol. 28, S. 242-247.

KREILKAMP (1987): E. Kreilkamp: Strategisches Management und Marketing, Markt- und Wettbewerbsanalyse, strategische Frühaufklärung, Portfolio-Management, Berlin 1987.

KREIKEBAUM (1997): H. Kreikebaum: Strategische Unternehmensplanung, 6. überarbeitete und erwartete Aufl., Stuttgart u.a.O.

KRICK/WEHRLI (2000): Matthias Krick, Peter Wehrli: Die Interaktion mit Kunden – Servicestrategien durch Virtualisierung, in Bruhn/Stauss (Hrsg.): Dienstleistungsmanagement – Jahrbuch 2000, S. 255-277.

KROEBER-RIEL/WEINBERG (1999): W. Kroeber-Riel, Peter Weinberg: Konsumentenverhalten, 7. Auflage, München.

KRYSTEK/ZUMBROCK (1993): Ulrich Krystek, Stefanie Zumbrock: Planung und Vertrauen – Die Bedeutung von Vertrauen und Misstrauen für die Qualität von Planungs- und Kontrollsystemen, Stuttgart.

LAUX (1997): Helmut Laux: Entscheidungstheorie, 4. Auflage, Heidelberg.

LAW/WONG (1999): Kenneth S. Law, Chi-Sum Wong: Multidimensional Constructs in Structural Equation Analysis: An Illustration using the Job Perception and Job Satisfaction Constructs, in: Journal of Management, Vol. 25 (1999), S. 143-160.

LAZARIC/LORENZ (1998): Nathalie Lazaric, Edward Lorenz: Trust and Economic Learning, Cheltenham und Northampton.

LINDSKOLD (1978): S. Lindskold: Trust development, the GRIT proposal, and the effects of conciliatory acts on conflict and cooperation, in: Psychological Bulletin, Vol. 85, S. 772-793

LINDSKOLD (1981): S. Lindskold: Die Entwicklung von Vertrauen, der GRIT-Ansatz und die Wirkung von konziliantem Handeln auf Konflikt und Kooperation, in: Grunwald/Lilge (Hrsg.): Kooperation und Konkurrenz in Organisationen, Stuttgart, S. 241ff.

LOOSE/SYDOW (1994): Achim Loose, Jörg Sydow: Vertrauen und Ökonomie in Netzwerkbeziehungen –Strukturierungstheoretische Betrachtungen, in: Sydow/Windeler (Hrsg.): Management interorganisationaler Beziehungen – Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik, Opladen, S. 160-193.

LUHMANN (1989): Niklas Luhmann: Vertrauen - Ein Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität, 3. Auflage, Stuttgart.

M+M EURODATA (1998): M+M Top Firmen 1998, Strukturen, Umsätze und Vertriebslinien des Lebensmittelhandels Food/Nonfood in Deutschland, Frankfurt am Main.

MANDAC (2000): Lovro Mandac: Das Internet - Eine Bedrohung für den stationären Einzelhandel? in: Ahlert/Becker/Kenning/Schütte (Hrsg.): Internet & Co. im Handel, Heidelberg, S. 145-157.

MARTINEAU (1958): Pierre Martineau: The Personality of the Retail Store, in: Harvard Business Review, Vol. 1, 1958, S. 47-55.

MAYER/DAVIS/SCHOORMAN (1995): Roger C. Mayer, James H. Davis, F. David Schoorman: An integrative Model of organizational trust, in: Academy of Management Review, 1995, Vol. 20, No. 3, S. 709-734.

MAYURAMA (1996): G.M. Maruyama: Basics of Structural Equation Modeling, Thousand Oaks u.a. 1998.

MEFFERT (2000): Heribert Meffert: Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 9. Auflage, Wiesbaden.

MEFFERT (1999A): Heribert Meffert: Strategien zur Profilierung von Marken, in: Meffert (Hrsg.): Marktorientierte Unternehmensführung im Wandel, S. 287-309, Wiesbaden.

MEFFERT (1999B): Heribert Meffert: Marketingwissenschaft im Wandel – Anmerkungen zur Paradigmendiskussion, in: Meffert (Hrsg.): Marktorientierte Unternehmensführung im Wandel, S. 35-66. Wiesbaden.

MEFFERT (1998): Heribert Meffert: Editorial, in: IfM-News 4/98, S. 3-6, Münster.

MEFFERT (1995): Heribert Meffert: Profilierung auch durch Eigenmarken, Interview in: Der Handel Nr. 12/1995, S. 18.

MEFFERT (1994): Heribert Meffert: Marktorientierte Unternehmensführung im Umbruch, in: Bruhn/Meffert/Wehrle (Hrsg.): Marktorientierte Unternehmensführung im Umbruch, Stuttgart, S. 3-39.

MEFFERT (1992): Heribert Meffert: Marketingforschung und Käuferverhalten, 2. Auflage, Wiesbaden.

MEFFERT/BRUHN (1997): Heribert Meffert, Manfred Bruhn: Dienstleistungsmarketing, Grundlagen - Konzepte - Methoden, 2. Auflage, Wiesbaden.

MEFFERT/BURMANN (1998): Heribert Meffert, Christoph Burmann: Abnutzbarkeit und Nutzungsdauer von Marken - Ein Beitrag zur steuerlichen Behandlung von Warenzeichen, in: Meffert/Backhaus (Hrsg.): Arbeitspapier Nr. 117 der wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung, Münster.

MEFFERT/BURMANN (1997): Heribert Meffert, Christoph Burmann: Identitätsorientierte Markenführung – Konsequenzen für die Handelsmarke, in: Bruhn (Hrsg.): Handelsmarken, Stuttgart, S. 49-69.

MEFFERT/BURMANN (1996): Heribert Meffert, Christoph Burmann: Identitätsorientierte Markenführung – Grundlagen für das Management von Markenportfolios, Arbeitspapier Nr. 100 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Meffert/Wagner/Backhaus. (Hrsg.), Münster.

MEFFERT/PERREY (1998): Heribert Meffert, Jesko Perrey: Mehrmarkenstrategien - Ein Beitrag zum Management von Markenportfolios, in: Meffert/Backhaus/Becker (Hrsg.): Arbeitspapier Nr. 121 der wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung, Münster.

MEFFERT/SCHWETJE (1998): Heribert Meffert, Thomas Schwetje: Messprobleme der Kundenzufriedenheit – Erfahrungen aus einem Marktforschungsprojekt, in: Meffert/Backhaus (Hrsg.): Arbeitspapier Nr. 114 der wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung, Münster.

MEFFERT/TWARDAWA/WILDNER (2000): Heribert Meffert, Wolfgang Twardawa, Raimund Wildner: Aktuelle Trends im Verbraucherverhalten – Chancen und Risiken für den Markenartikel, in: Meffert/Backhaus/Becker (Hrsg.) Arbeitspapier Nr. 137 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung, Münster.

MERKLE (1992): Wolfgang Merkle: Corporate Identity für Handelsbetriebe - Theoretische Grundlagen und Realisierungsansätze eines umfassenden Profilierungs-konzeptes, Göttingen, 1992.

MEYER (1986): Paul W. Meyer: Materialien zu den Grundlagen des Marketing, Bd. 7, Augsburg.

MEYER/BRAUER (1994): Anton Meyer, Wolfgang Brauer: Handelsbetriebe als Marke – Die Markenpolitik als Instrument zur Betriebstypenprofilierung, in: Bruhn (Hrsg.): Handbuch Markenartikel, Bd. 3, S. 1617-1630, Stuttgart.

MEYER/BARTELT (1999): Margit Meyer, Andreas Bartelt: Ökonomische Analyse von Vertrauen in Zuliefernetzwerken der Automobilbranche, Würzburg.

MOHN (1997): Peter E. Mohn: Zur Beziehungsdiagnostik in der Marktpsychologie, Frankfurt am Main u.a.O.

MOORMAN/ZALTMANN/DESPHANDE (1992): Christine Moorman, Gerald Zaltman, Rohit Desphande: Relationships between Providers and Users of Market Research: The dynamic of Trust within and between Organizations, in: Journal of Marketing Research, Vol. 29, August 1992, S. 314-328.

MORGAN/HUNT (1994): Robert M. Morgan, Shelby D. Hunt: The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, in: Journal of Marketing, Vol. 58, July 1994, S. 20-38.

MÜHLE (1968): G. Mühle: Vertrauensbindung und Ichentwicklung im Jugendalter, in: Scharfländer (Hrsg.): Verstehen und Vertrauen, Stuttgart, S. 124ff.

MÜLLER-HAGEDORN (1999): Lothar Müller-Hagedorn: Welchen Stellenwert haben Kundenbindungsprogramme im Handelsmarketing?, in: BBE-Jahrbuch: Aufbruch durch Innovation, Köln, S. 189-210.

MÜLLER-HAGEDORN (1995): Lothar Müller-Hagedorn: Betriebstypen im Einzelhandel, in: Tietz (Hrsg.), Handwörterbuch des Marketing, 2. vollständig überarbeitete. Aufl., Stuttgart, S. 238-254.

MÜLLER/RIESENBECK (1991): Wolfgang Müller, Hans-Joachim Riesenbeck: Wie aus zufriedenen auch anhängliche Kunden werden, in: Harvard Business Manager, Heft 3/1991, 13 Jg, S. 67-79.

MUSSLER/MUSSLER (1995): Dieter Mussler, Sven Mussler: Markenbewertung in der Praxis – eine Zwischenbilanz (Teil 1), in: Marketing-Journal Heft 3/95, S. 184-187.

NAROWSKI (1974): Claus Narowski: Vertrauen - Begriffsanalyse und Operationalisierungsversuch - Prolegomena zu einer empirisch psychologisch-pädagogischen Untersuchung der zwischenmenschlichen Einstellung Vertrauen.

NELSON (1970): Phillip Nelson: Information und Consumer behavior, in: Journal of political economy, Vol. 78, Nr. 2, March/April 1970, S. 311-329.

NEMETH (2000): Andreas Nemeth: Wie Sie das Kundenvertrauen gewinnen - Im Verkaufsgespräch auf die Körpersignale des Kunden achten, in: Textilwirtschaft vom 11.05.2000, S. 58.

NEUBAUER (1997): Walter Neubauer: Vertrauen als Management-Aufgabe in Organisationen, in: Schweer (Hrsg.): Interpersonales Vertrauen, Wiesbaden, S. 105-120.

OLBRICH (1998): Rainer Olbrich: Unternehmenswachstum, Verdrängung und Konzentration im Konsumgüterhandel, Stuttgart.

OLBRICH (2000): Rainer Olbrich: Marketing - Eine Einführung in die marktorientierte Unternehmensführung, Berlin, Heidelberg, New York.

OLINS (1978): Wally Olins: The corporate personality - An inquiry into the nature of corporate identity, New York.

OSTERLOH/WEIBEL (2000): Margit Osterloh, Antoinette Weibel: Ressourcensteuerung in Netzwerken: Eine Tragödie der Allmende, in: Sydow/Windeler (Hrsg.): Steuerung von Netzwerken, Wiesbaden, S. 88-106.

OTTE (1996): Thomas Otte: Die Selbstähnlichkeit der Marke, in: Markenartikel, Heft 4/96, S. 151-155.

o.V. (2000A): Top 5 beherrschen den Lebensmittelhandel in: echo handelsjournal, Heft Nr. 23/2000, S. 4.

o.V. (2000B): Deftiger Denkkettel für Extra, Metro-Tochter verpasst Planziel - Wider hoher Verlust - Fehler beim neuen Sortimentskonzept, in: LZ vom 1. Dezember 2000, S. 9.

o.V. (2000C): Der BSE-Schock sitzt tief, in: LZ vom 1. Dezember 2000, S. 1 und 3.

o.V. (2000D): In drei Zeilen, in: echo handelsjournal, Heft Nr. 23/2000, S. 3.

o.V. (2000E): Bestellen per Mausklick, in: echo handelsjournal, Heft Nr. 23/2000, S. 44.

o.V. (2000F): Fisch: Ein Instrument zur Kundenbindung, in: echo handelsjournal, Heft Nr. 23/2000, S. 12-15.

o.V. (2000g): Der Handel ist noch nicht als Marke präsent, in: LZ vom 1. Dezember 2000, S. 50.

o.V. (2000h): Wal*Mart weiterhin mit Preisgarantie, in: LZ vom 1. Dezember 2000, S. 10.

o.V. (2000i): In drei Zeilen: in: echo handelsjournal, Heft. Nr. 20/2000, S. 3.

o.V. (2000j): Fürstlicher Empfang für Wein-Liebhaber, in echo handelsjournal, Heft Nr. 19/2000, S. 14.

o.V. (2000k): Mit Convenience und Sonderaktion zum Erfolg, in: echo handelsjournal, Heft Nr. 19/2000, S. 32-36.

o.V. (1999a): Aldi-Gruppe listet Marken aus, in: LZ vom 29. Januar 1999, S. 1 und 3.

o.V. (1999b): Trust Inventory Survey; World Wide Web, Internet-Adresse: <http://www.sbaer.usa.edu/docs/proceedings/94swi031txt.am09/07/199>.

o.V. (1998): Deutlich niedrigere Floprate - Studie: Sortimentsumschichtungen zugunsten von Handelsmarken, in: LZ vom 25. September 1998, S. 62.

PATT (1988): Paul-Josef Patt: Strategische Erfolgsfaktoren im Handel - Eine empirische Analyse am Beispiel des Bekleidungsfachhandels, Frankfurt am Main.

PETERMANN (1996): Franz Petermann: Psychologie des Vertrauens, 3. Auflage, Göttingen.

PLATZKÖSTER (1990): Michael Platzköster: Vertrauen - Theorie und Analyse interpersoneller, politischer und betrieblicher Implikationen, Essen.

PLÖTNER (1992): Olaf Plötner: Bedeutung des Kundenvertrauens im Systemmarketing, in: Marktforschung und Management, Heft Nr. 1/92, S. 75-79.

PLÖTNER (1993): Olaf Plötner: Risikohandhabung und Vertrauen des Kunden, in: Kleinaltenkamp (Hrsg.): Business to Business Marketing, Arbeitspapier Nr. 2, Berlin.

PLÖTNER (1995): Olaf Plötner: Das Vertrauen des Kunden – Relevanz, Aufbau und Steuerung auf industriellen Märkten, Wiesbaden.

PLÖTNER/JACOB (1996): Olaf Plötner, Frank Jacob: Customer Integration und Kundenvertrauen, in: Kleinaltenkamp, M. (Hrsg.): Customer Integration, Wiesbaden, S. 105-119.

PLUMMER, J.T. (1985): How Personality Makes a Difference, in: Journal of Advertising Research, Vol. 24, 1984/1985, No. 6, S. 27-31.

POPPER (1995): Karl R. Popper: Objektive Erkenntnis - ein evolutionärer Entwurf, 3. Auflage, Hamburg.

POTRATZ (1999): Bernhard Potratz: Verbrauchereinstellungen zu Functional Food, Arbeitspapier Nr. 16 des Lehrstuhls für Agrarmarketing an der Christian-Albrechts-Universität Kiel, Kiel.

RADNITZKY (1994): Gerald Radnitzky: Definition, in Seiffert/Radnitzky (Hrsg.): Handlexikon zur Wissenschaftstheorie, München, S. 27-33.

RAO/RUEKERT (1994): Akshay R. Rao, Robert W. Ruekert: Brand Alliances as Signals of Product Quality, in: Sloan Management Review, Fall 1994, pp. 87-97.

RECK (1981): Siegfried Reck: Identität, Rationalität und Verantwortung – Grundbegriffe und Grundzüge einer soziologischen Identitätstheorie, Frankfurt am Main.

REICHELD/SASSER (1991): Frederik R. Reicheld, W. Earl Sasser: Zero-Migration: Dienstleister im Sog der Qualitätsrevolution, in: Harvard Business Manager, Heft-Nr. 4/1991, 13 Jg., S. 1081-116.

REMPEL ET AL. (1985): John K. Rempel, John G. Holmes, Mark P. Zanna: Trust in Close Relationships, in: Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 49, Heft Nr. 1/ 1985, S. 95-112.

REMPEL/HOLMES (1986): John K. Rempel, John G. Holmes: How do I trust thee? in: Psychology Today, Vol. 20, February 1986, S. 28-34.

RIEGER (1990): Bodo Rieger: Erfolgsfaktoren der Markenimagebildung – im allgemeinen und am Beispiel der Marke Zeiss im besonderen, in: Markenartikel, Heft 5/1990, S. 244-248.

RIIPPERGER (1998): Tanja Ripperger: Ökonomik des Vertrauens – Analyse eines Organisationsprinzips, Tübingen.

ROEB (1997): Thomas Roeb: Von der Handelsmarke zur Händlermarke, Die Storebrands als Markenstrategie für den Einzelhandel, in: Bruhn (Hrsg.): Handelsmarken, Stuttgart, S. 345-366.

ROSEN (1981): Sherwin Rosen: The economics of superstars, in: the american economic review, Vol. 71, No. 5, December 1981, S. 845-858.

ROTTER (1967): Julian B. Rotter: A new scale for the measurement of interpersonal trust, in: Journal of Personality, Vol. 35, S. 651-665.

ROTTER (1980): Julian B. Rotter: Interpersonal Trust, Trustworthiness, and Gullibility, in: American Psychologist, January 1980, Vol. 35, pp. 1-7.

ROUSSEAU ET AL. (1998): Denise M. Rousseau, Sim B. Sitkin, Ronald S. Burt und Colin Camerer: Not so different after all: A Cross-discipline View of trust, in: Academy of Management Review, 1998, Vol. 23, No. 3, S. 393-404.

SAKO (1998): Mari Sako: The Information Requirements of Trust in Supplier Relations: Evidence from Japan, Europe and the United States, in: Lazaric/Lorenz (Eds.): Trust and Economic Learning, Cheltenham und Northampton, S. 23-47.

SASSERATH (1998): Martin Sasserath: Markenführung bei Dienstleistungen aus der Sicht einer Werbeagentur, in: Meffert/Backhaus/Becker (Hrsg.): Markenführung bei Dienstleistungen, Dokumentationspapier Nr. 129 der wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung, Münster, S. 13-18.

SATTLER (1999): Henrik Sattler: Ein Indikatormodell zur langfristigen monetären Markenwertbestimmung, in: DBW, Nr. 5/99, S. 633-653.

SATTLER (1998A): Henrik Sattler: Der Wert von Handelsmarken – Eine empirische Analyse, in: Volker Trommsdorff (Hrsg.): Handelsforschung 1998/99 –Innovationen im Handel, S. 433- 450, Wiesbaden.

SATTLER (1998B): Henrik Sattler: Markenbewertung als Instrument der Wertorientierten Unternehmensführung, in: Bruhn et al. (Hrsg.): Wertorientierte Unternehmensführung, Wiesbaden, S. 191 - 212.

SCHNEIDER (1998): Dirk Schneider: Die Internationalisierung des Einzelhandels, in: ZfB, Heft-Nr.12/1998, S. 1325-1339.

SCHENK (1997): Hans-Otto Schenk: Funktionen, Erfolgsbedingungen und Psychostrategie von Handels- und Gattungsmarke, in: Bruhn (Hrsg.), Handelsmarken, S. 71- 96.

SCHENK (1999): Hans Otto Schenk: Richtungsweisende Umbrüche im Handel, in: BBE-Jahrbuch Aufbruch durch Innovation, Köln, S. 17-47.

SCHMIDT (2000): Josef Schmidt: Qualitätssicherung hat höchste Priorität, Interview in: LZ vom 1. Dezember 2000, S. 3.

SCHMIDT/EßLER (1992): Ingo Schmidt, Stefan Eßler: Die Rolle des Markenartikels im marktwirtschaftlichen System, S. 48-69, in: Dichtl/Eggers: Marke und Markenartikel, München.

SCHMITZ (1997): Claudius Schmitz: Kein Luxus allein für die Großen, Interview in: Handelsjournal, Heft-Nr. 10/97, S. 12.

SCHMITZ/KÖLZER (1995): Claudius A. Schmitz, Brigitte Kölzer: Einkaufsverhalten im Handel - Ansätze einer kundenorientierten Handelsmarketingplanung, München.

SCHÖN (2000): Wolfgang Schön: toom - Der Weinqualität verschrieben, in: echo Handelsjournal, Nr. 19/2000, S. 12-13.

SCHWEER (1997): Martin Schweer (Hrsg.): Interpersonales Vertrauen - Theorien und empirische Befunde, Wiesbaden.

SCOTT (1980): Dow Scott: The Causal Relationship between Trust and the Assessed Value of Management by Objectives, in: Journal of Management, Vol. 6, S. 157-175.

SHAFFER ET AL. (1993): E. Shafer et al.: Safety of the U-S. Food Supply: Consumer Concerns and Behavior, in: Journal of Consumer Studies and Home Economics, Vol. 17, pp.137-144.

SHEVLIN/MILES (1998): M. Shevlin, J.N.V. Miles: Effects of sample size, model specification and factor loadings on the GFI in confirmatory factor analysis, in: Personality and individual differences, Vol. 25 (1998), S. 85-90.

SIEFKE (1998): Andreas Siefke: Zufriedenheit mit Dienstleistungen - Ein phasenorientierter Ansatz zur Operationalisierung und Erklärung der Kundenzufriedenheit im Verkehrsbereich auf empirischer Basis, Frankfurt.

SIMON (1986): Dieter Simon: Schwache Signale - Die Früherkennung von strategischen Diskontinuitäten durch Erfassung von „weak signals“, Wien.

SJUTRS (1998): Insa Sjurts: Kontrolle ist gut, ist Vertrauen besser? in: DBW, 1998, Heft-Nr. 3, S. 283-298.

SMITH/BARCLAY (1997): J. Brock Smith, Donald W. Barclay: The Effects of Organizational Differences and Trust in Effectiveness of Selling Partner Relationships, in: Journal of Marketing, Vol. 61, January 1997, S. 3-21.

SONNENBERG (1994): Frank K. Sonnenberg: Trust me...trust me not, in: Journal of business strategy, Vol. 15, S. 14-16.

SPREEMANN (1990): Klaus Spreemann: Asymmetrische Information in: ZfB, 60 Jg., Heft 5/6: S. 561-586.

STACK (1978): Lois C. Stack: Trust, in: London/Exner (Hrsg.): Dimensions of Personality, New York, S. 561-599.

STATISTISCHES BUNDESAMT (2000A): Statistisches Bundesamt: Binnenhandel, Gastgewerbe, Tourismus, Fachserie 6, Reihe 3.1.: Beschäftigte und Umsatz des Einzelhandel, Heft März/2000, Stuttgart.

STATISTISCHES BUNDESAMT (2000b): Statistisches Bundesamt: Binnenhandel, Gastgewerbe, Tourismus, Fachserie 6, Reihe 3.1.: Beschäftigte und Umsatz des Einzelhandel, Heft August/2000, Stuttgart.

STEINHAUSER (1999): Marianne Steinhauser: Zur Problematik der Messung von Vertrauen in eine Betriebstypenmarke, unveröffentlichte Diplomhausarbeit am Lehrstuhl für BWL, insbesondere Distribution und Handel der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Münster.

SWAN ET AL. (1998): John E. Swan, I. Fred Tarwick, Jr., David R. Rink, Jenny J. Roberts: Measuring Dimensions of Purchaser Trust of Industrial Salespeople, in: Journal of Personal Selling & Sales Management, May 1998, S. 1-9.

SZALLIES (1997): Rüdiger Szallies: Neue Bilder in den Köpfen? Die herausgeforderte Marke, in: Absatzwirtschaft-Sondernummer „Mit Marken Zeichen setzen“, Oktober 1997, S. 132-140.

SZYPERSKI (1971): Norbert Szyperski: Das Setzen von Zielen – Primäre Aufgabe der Unternehmensleitung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre, 41. Jg., 1971, S. 639-670.

THORELLI (1986): Hans B. Thorelli: Networks: Between Markets and Hierarchies, in: Strategic Management Journal, Vol. 7, 1986, pp. 37-51.

TOMCZAK (1998): Torsten Tomczak: Markenführung bei Dienstleistungen aus der Sicht der Wissenschaft, in: Meffert/Backhaus/Becker (Hrsg.): Markenführung bei Dienstleistungen, Dokumentationspapier Nr. 129 der wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung, Münster, S. 5-12.

TOMCZAK/REINECKE/FINSTERWALDER (2000): Torsten Tomczak, Sven Reinecke, Jörg Finsterwalder: Kundenausgrenzungen: Umgang mit unerwünschten Dienstleistungskunden, in: Bruhn/Stauss (Hrsg.): Jahrbuch Dienstleistungsmanagement 2000, S. 399-421.

TRÄGER (1995): Uwe Chr. Träger: Betriebstypen im Großhandel, in: Tietz, Bruno (Hrsg.), Handwörterbuch des Marketing, 2. vollständig überarbeitete. Aufl., Stuttgart, S. 255-274.

UHR (1980): Dieter Uhr: Psychologische Betrachtungen zum Markenartikel, in: Markenartikel Heft-Nr. 11/1980; S. 534-546.

V. ALVERSLEBEN (2000): Reimar von Alversleben: Verbraucherakzeptanz von gentechnisch veränderten Lebensmitteln, Vorträge zur Hochschultagung 1999, Schriftenreihe der Agrar- und Ernährungswissenschaftlichen Fakultät der Universität Kiel, Bd. 88, S.173-182, Kiel.

VERBECKE/WESSELS/VAN DER LINDEN (1996): Willem Verbecke, Marco Wessels, Danny van der Linden: Attributions and Consequences of trust: An Application in an Retail Setting, Rotterdam.

V. DER OELSNIETZ (2000): Dietrich von der Oelsnitz: Vertrauen, Kompetenz, Kontinuität, in: Markenartikel, Heft Nr. 2/2000, S. 8.

V. ROSENSTIEL (1999): Lutz von Rosenstiel: Motivationale Grundlagen von Anreizsystemen, in: Bühler/Siegert (Hrsg.): Unternehmenssteuerung und Anreizsysteme, Stuttgart, S. 47-77.

V. WEIZSÄCKER (1999): Carl Christian von Weizsäcker: Der Faktor Vertrauen in gewachsenen und neuen Strukturen, Vortrag auf dem 3. Internationalen Markentechnikum in Genf am 16./17. September 1999.

WAGNER (1994): Gerald Wagner: Vertrauen in Technik, in: Zeitschrift für Soziologie, Heft 2, April 1994, S. 145-157.

WEBER (1984): Max Weber: Soziologische Grundbegriffe, 6. durchges. Aufl. Tübingen, 1984.

WEHRLI/WIRTZ (1997): Hans-Peter Wehrli, Bernd W. Wirtz: Mass Customization und Kundenbeziehungsmanagement – Aspekte und Gestaltungsvarianten transaktions-spezifischer Marketingbeziehungen, in: GfK (Hrsg.): Jahrbuch der Absatz- und Verbraucherforschung Heft 2 /1997, S. 116-138.

WEIßENBERGER (1998): Barbara E. Weißenberger: Zur Bedeutung von Vertrauensstrategien für den Aufbau und den Erhalt von Kundenbindung im Konsumgüterbereich, in: zfbf, Heft-Nr. 7/8, 1998, S. 614-640.

WENZEL (1999): Holger Wenzel: Einzelhandelsverbände als Dienstleister moderner Handelsunternehmen, in: BBE-Jahrbuch Aufbruch durch Innovation, Köln, S. 49-64.

WESTEBBE/LOGAN (1995): Achim Westebbe, David Logan: Corporate Citizenship - Unternehmen im gesellschaftlichen Dialog, Wiesbaden.

WHIRIGHTSMAN (1991): Lawrence S. Whrightsman: Interpersonal Trust and Attitudes Towards Human Nature, in: Robinson (Eds.): Measures of Personality and Social Psychological Attitudes, San Diego, S. 373-412.

WILLIAMSON (1985): Oliver E. Williamson: The Economic Institutions of Capitalism - Firms, Markets, Relational Contracting, New York, London 1985.

WINAND/POHL (1998): Udo Winand, Wolfgang Pohl: Die Vertrauensproblematik in elektronischen Netzwerken, in: Link, J. (Hrsg.): Wettbewerbsvorteile durch Online-Marketing, S. 243-260, Heidelberg

WURCHE (1994): Sven Wurche: Vertrauen und ökonomische Rationalität in kooperativen Interorganisationsbeziehungen, in: Sydow/Windeler (Hrsg.): Management interorganisationaler Beziehungen – Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik, Opladen, S. 142-160.

YEAGER (1978): Sam J. Yeager: Measurement of Independent variables which Affect Communication - A Replication of Roberts and O'Reilly, in: Psychological Reports, Vol. 43, 1978, S. 1319 -1324.

ZAND (1973): Dale E. Zand: Vertrauen und Problemlösungsverhalten von Managern, in: Gruppendynamik 4-5,/1973, S. 294ff.

ZIMMER (1995): Alf C. Zimmer: Höhere Stufen der Wahrnehmung, in: Sander (Hrsg.): Gestalttheorie als Forschungsperspektive: Festschrift zur Emeritierung von Manfred Sander, S. 25-73 Münster.

ZUCKER (1986): L. Zucker: Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, in: Research in Organizational Behavior 8. Greenwich, Conn., S. 53-111.

ZÜNDORF (1986): L. Zündorf: Macht, Einfluss, Vertrauen und Verständigung: Zum Problem der Handlungskordinierung in Arbeitsorganisationen, In: Seltz, R. et al. (Hrsg.): Organisationen als soziale Gebilde, Berlin, S. 33ff.

Appendix A: Fragebögen zur Erfassung des Vertrauens in einen Lebensmitteleinzelhändler



Studie „Vertrauen in den Lebensmittelhandel“

Synthesemodell

Einkaufsstätte: HÄNDLER

Erhebungstag:

Interviewer:

Ansprechpartner: Dipl.-Kfm. Peter Kenning (Tel.: 0251/83-29953)

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Distribution und Handel
an der Universität Münster

Geschäftsführender Direktor: Prof. Dr. Dieter Ahlert

Am Stadtgraben 13-15 - 48143 Münster

Tel.: 0251/83-299 53 - Fax: 0251/83-22032

E-Mail: 02peke@wiwi.uni-muenster.de

Mit dem Begriff „Vertrauen“ bezeichnet man in der Umgangssprache allgemein ein Gefühl des „Sich Verlassen Könnens“. Dabei kann man auf die unterschiedlichsten Dinge vertrauen, z.B. darauf, dass das Auto morgens anspringt, dass der Partner treu ist und, schließlich, dass die Feuerwehr auch tatsächlich ausrückt, wenn sie über einen Hausbrand informiert wird. Versuchen Sie vor diesem Hintergrund einmal zu beurteilen, wie sehr Sie dem Handelsunternehmen „HÄNDLER“ vertrauen.

Sehr stark						Sehr schwach	μ^*	
1	2	3	4	5	6	7		kein Urteil
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2,54	<input type="radio"/>

Vertrauen kann sich - wie bereits angedeutet - auf verschiedene Eigenschaften einer Person oder Organisation beziehen, der man sein Vertrauen schenkt. Bitte beurteilen Sie nun die folgenden Fragen hinsichtlich verschiedener Eigenschaften der Handelsunternehmung „HÄNDLER“

	1 = stimme stark zu / 7 = lehne stark ab								
	1	2	3	4	5	6	7	μ^*	kein Urteil
HÄNDLER zeichnet sich durch ein exzellentes Preis-Leistungsverhältnis aus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2,41	<input type="radio"/>
Das von HÄNDLER eingesetzte Personal ist in den meisten Fällen sehr freundlich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2,19	<input type="radio"/>
Die Produkte, die HÄNDLER anbietet, sind qualitativ hervorragend.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2,22	<input type="radio"/>
Der HÄNDLER-Laden ist immer sauber.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2,35	<input type="radio"/>
Die Erfahrungen, die ich bisher bei HÄNDLER gemacht habe, waren durchweg positiv.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2,09	<input type="radio"/>
Die Vorgänge bei HÄNDLER sind für mich durchschaubar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2,84	<input type="radio"/>
Die fachliche Kompetenz von HÄNDLER ist exzellent.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2,75	<input type="radio"/>
HÄNDLER verhält sich mir gegenüber immer wieder ehrlich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2,11	<input type="radio"/>
Der Service, den HÄNDLER mir bietet, überzeugt mich immer wieder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2,58	<input type="radio"/>
Das Personal bei HÄNDLER ist hochqualifiziert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3,11	<input type="radio"/>

Zu den Eigenschaften der Unternehmung „HÄNDLER“, die Sie soeben beurteilt haben, möchten wir Ihnen gerne noch etwas genauere Fragen stellen. Wie würden Sie „HÄNDLER“ hinsichtlich der folgenden Dinge beurteilen?

Preis-Leistungsverhältnis

1 = stimme stark zu / 7 = lehne stark ab	1	2	3	4	5	6	7	μ^*	kein Urteil
a) Die Preise, die ich bei HÄNDLER zahlen muss, sind fair.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2,11	<input type="radio"/>
b) Das Preis-Leistungsverhältnis bei HÄNDLER ist nachvollziehbar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2,24	<input type="radio"/>
c) Ich habe bei HÄNDLER ständig das Gefühl, zuviel Geld zu bezahlen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5,62	<input type="radio"/>
d) Bei HÄNDLER würde ich neue Produkte auch ohne vorherigen Preisvergleich sofort kaufen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3,83	<input type="radio"/>

Personalverhalten

1 = stimme stark zu / 7 = lehne stark ab	1	2	3	4	5	6	7	μ^*	Kein Urteil
a) Das Personal bei HÄNDLER ist im größten Stress (z.B. zu Weihnachten) noch freundlich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2,46	<input type="radio"/>
b) Ich fühle mich bei HÄNDLER immer gut beraten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2,70	<input type="radio"/>
c) Das Personal bei HÄNDLER ist oft übertrieben höflich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5,85	<input type="radio"/>
d) Dem Personal bei HÄNDLER würde ich fast alles glauben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5,01	<input type="radio"/>

Transparenz

1 = stimme stark zu / 7 = lehne stark ab	1	2	3	4	5	6	7	μ^*	kein Urteil
a) Wenn HÄNDLER Artikel aus dem Sortiment nimmt, so kündigt er dies rechtzeitig an.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4,25	<input type="radio"/>
b) Als Verbraucher hat man einen guten Einblick in das Unternehmen HÄNDLER .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4,42	<input type="radio"/>
c) HÄNDLER bietet bei vielen Produkten (z.B. Fleisch, Obst) einen Herkunftsnachweis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2,72	<input type="radio"/>
d) Ich könnte mir nicht vorstellen, dass HÄNDLER wichtige Dinge - wie z.B. den Verkauf von englischem Rindfleisch - vor mir geheim halten würde.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3,10	<input type="radio"/>

Qualität der angebotenen Produkte („Produktkompetenz“)

1 = stimme stark zu / 7 = lehne stark ab	1	2	3	4	5	6	7	μ^*	Kein Urteil
a) Bei HÄNDLER bin ich mir sicher, dass man dort keine gentechnisch veränderten Produkte verkauft.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3,81	<input type="radio"/>

- | | | | | | | | | | | |
|----|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------|-----------------------|
| b) | Ich habe es bereits mehrfach erlebt, dass sich angeblich frische Ware bei HÄNDLER als alt erwiesen hat. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 5,67 | <input type="radio"/> |
| c) | Ich habe das Gefühl, dass HÄNDLER seine Qualitätsprüfungen sehr gewissenhaft durchführt. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2,40 | <input type="radio"/> |
| d) | Bei HÄNDLER würde ich auch Rindfleisch uneingeschränkt kaufen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 4,29 | <input type="radio"/> |
| e) | Bei HÄNDLER kann ich fast jedes Produkt ohne vorherige Prüfung kaufen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 3,24 | <input type="radio"/> |

Kompetenz des Händlers („Sortimentskompetenz“)

- | | | | | | | | | | | |
|--|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------|-----------------------|
| 1 = stimme stark zu / 7 = lehne stark ab | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | μ^* | kein Urteil |
| a) | HÄNDLER führt zum größten Teil die Produkte, die ich bevorzugt kaufe. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2,35 | <input type="radio"/> |
| b) | Wenn HÄNDLER sagt, dass bestimmte Produkte am Markt derzeit nicht beschafft werden können, so bin ich mir sicher, dass dies stimmt. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2,77 | <input type="radio"/> |
| c) | Ich glaube, dass HÄNDLER fähig ist, auch außergewöhnliche Produkte schnell zu besorgen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 3,49 | <input type="radio"/> |

Sauberkeit/Hygiene/Ordnung

- | | | | | | | | | | | |
|--|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------|-----------------------|
| 1 = stimme stark zu / 7 = lehne stark ab | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | μ^* | kein Urteil |
| a) | Die Hygiene gerade bei offenen Lebensmitteln - wie Fleisch - ist bei HÄNDLER weitgehend einwandfrei. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2,27 | <input type="radio"/> |
| b) | Ich habe bei HÄNDLER schon häufig gravierende Hygienemängel festgestellt (z.B. Fruchtfliegen beim Obst) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 6,13 | <input type="radio"/> |
| c) | Bei HÄNDLER wird die Fleischtheke mit Sicherheit jeden Abend gesäubert. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2,03 | <input type="radio"/> |
| d) | Der HÄNDLER -Laden ist übersichtlich angeordnet. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2,08 | <input type="radio"/> |

Eigene und fremde Erfahrungen/öffentlicher Ruf

- | | | | | | | | | | | |
|--|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------|-----------------------|
| 1 = stimme stark zu / 7 = lehne stark ab | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | μ^* | kein Urteil |
| a) | Meine eigenen Erfahrungen mit HÄNDLER sind durchweg positiv. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2,07 | <input type="radio"/> |
| b) | Die Erfahrungen, die andere mit HÄNDLER gemacht haben, sind ebenfalls durchweg positiv. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2,33 | <input type="radio"/> |

- | | | | | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------|-----------------------|
| c) HÄNDLER hat einen sehr guten Ruf. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2,35 | <input type="radio"/> |
| d) Ich kann mir nicht vorstellen, dass HÄNDLER schon einmal in einen Lebensmittel-Skandal verwickelt war. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 3,02 | <input type="radio"/> |

Ehrlichkeit des Händlers

- | | | | | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------|-----------------------|
| 1 = stimme stark zu / 7 = lehne stark ab | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | μ^* | kein Urteil |
| a) Fehler, die beim Kassieren vorgekommen sind, werden bei HÄNDLER ehrlich zugegeben. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 1,98 | <input type="radio"/> |
| b) Die Werbung, die HÄNDLER für sich macht, enthält keine falsche Versprechungen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2,14 | <input type="radio"/> |
| c) Bei HÄNDLER wird mir an der Fleischtheke keine schlechte Ware untergemischt. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2,15 | <input type="radio"/> |
| d) Bei HÄNDLER kann ich mich voll und ganz darauf verlassen, dass beim Auswiegen alles mit rechten Dingen zugeht. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 1,93 | <input type="radio"/> |

Personalkompetenz

- | | | | | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------|-----------------------|
| 1 = stimme stark zu / 7 = lehne stark ab | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | μ^* | kein Urteil |
| a) Bei HÄNDLER arbeiten in erster Linie gelernte Fachkräfte. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 3,69 | <input type="radio"/> |
| b) Insbesondere an der Fleischtheke ist die Beratung sehr kompetent. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2,63 | <input type="radio"/> |
| c) Es ist mir schon oft passiert, dass mir das Personal bei HÄNDLER meine Fragen nicht beantworten konnte. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 5,68 | <input type="radio"/> |
| d) Bei HÄNDLER bin ich mir sehr sicher, dass meine Fragen kompetent beantwortet werden. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2,48 | <input type="radio"/> |

Dienstleistungskompetenz

- | | | | | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------|-----------------------|
| 1 = stimme stark zu / 7 = lehne stark ab | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | μ^* | kein Urteil |
| a) Bei HÄNDLER sind Reklamationen weitgehend unproblematisch. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 1,67 | <input type="radio"/> |
| b) Das Serviceangebot bei HÄNDLER ist hervorragend. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2,58 | <input type="radio"/> |
| c) HÄNDLER bemüht sich, auch Fehlartikel schnell zu beschaffen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2,70 | <input type="radio"/> |
| d) Den großzügigen Öffnungszeiten merkt man die hohe Kundenorientierung von HÄNDLER an. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2,30 | <input type="radio"/> |
| e) HÄNDLER gibt sich größte Mühe, dem Kunden einen schnellen und effizienten Einkauf zu ermöglichen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 1,19 | <input type="radio"/> |

Gab es Erlebnisse, die Ihr Vertrauen in HÄNDLER gefestigt haben?☐ ja☐ nein

Wenn ja, welche waren dies?

Wie lange ist das her?

Gab es Erlebnisse, die Ihr Vertrauen in HÄNDLER erschüttert haben?☐ ja☐ nein

Wenn ja, welche waren dies?

Wie lange ist das her?

Was spricht dafür, bei HÄNDLER einzukaufen?**Wie zufrieden sind Sie als HÄNDLER-Kunde mit Ihrem HÄNDLER-Händler?**

Sehr zufrieden

Sehr
unzufrieden μ^*

1

2

3

4

5

6

7

kein
Urteil☐☐☐☐☐☐☐

2,06

☐**Bitte beantworten Sie nun die folgenden Fragen zu Ihrer Person bzw. Ihrem Kaufverhalten.**1a. Seit wann sind
Sie HÄNDLER-
Kunde?

111 Monate*

1b. Wie hoch ist Ihr
monatliches HH- Netto-
Einkommen?☐ bis 2 TDM☐ 2 bis 5 TDM☐ über 5 TDM1c. Welchen Beruf üben Sie
aus?☐ Selbstständig☐ Hausmann/-frau☐ Angestellter☐ Beamter☐ Arbeiter☐ Azubi / Student☐ Rentner

Sonstig:

1d. Wieviel geben Sie
insgesamt pro Woche
für Lebensmittel aus?

150, 98 DM*

5)	Wenn man sich die ganzen Lebensmittelskandale vor Augen führt (Bspw. BSE, Dioxin und Gen-Food), möchte man am liebsten gar nicht mehr einkaufen gehen.**	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3,36
6)	Die Heuchelei nimmt in unserer Gesellschaft zu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2,04
7)	Dieses Land hat eine dunkle Zukunft, wenn wir nicht bessere Leute in die Politik bringen können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2,57
8)	Ohne die Kontrolle der Lehrer während der Prüfungen, würde wahrscheinlich das Mogeln zunehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1,81
9)	Die Vereinten Nationen (UNO) werden niemals eine wirksame Kraft bei der Erhaltung des Weltfriedens sein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3,13
10)	Die meisten Leute wären entsetzt, wenn sie wüssten, wie viele Nachrichten, die man sieht oder hört, verfälscht sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2,07
11)	Trotz vieler Berichte in Zeitungen, Radio oder Fernsehen ist es schwer, eine objektive Darstellung von öffentlichen Ereignissen zu erhalten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2,25
12)	Wenn wir wirklich wüssten, was in der internationalen Politik vor sich geht, dann hätten wir viel mehr Grund zur Sorge, als dies heute der Fall ist.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2,08
13)	Viele bedeutende nationale Sportwettkämpfe sind in der einen oder anderen Weise manipuliert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2,58
14)	Bei den meisten Leuten kann man sich darauf verlassen, dass sie das tun werden, was sie ankündigen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2,86
15)	Im Umgang mit Fremden ist man besser solange vorsichtig, bis sie bewiesen haben, dass sie vertrauenswürdig sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2,27
16)	Die Leute werden eher durch Furcht vor sozialer Missbilligung oder Bestrafung als von ihrem Gewissen davon abgehalten, Gesetze zu übertreten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2,32
17)	Bei Eltern kann man sich normalerweise darauf verlassen, dass sie ihre Versprechen halten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3,98
18)	Das Gericht ist der Ort, wo wir alle eine unvoreingenommene Behandlung erfahren können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3,14
19)	Man kann, trotz anders lautender Aussagen, davon ausgehen, dass die meisten Leute hauptsächlich an ihrem eigenen Wohlergehen interessiert sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1,57
20)	Die Zukunft scheint vielversprechend zu sein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3,22
21)	Die meisten gewählten Volksvertreter meinen es bei ihren Wahlversprechen wirklich ehrlich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1,99
22)	Bei den meisten Fachleuten kann man sicher sein, dass sie wahrheitsgemäß die Grenzen ihres Wissens zugeben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2,68
23)	Bei den meisten Eltern kann man sich darauf verlassen, dass sie angedrohte Strafen auch ausführen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2,99

24) In der heutigen, vom Konkurrenzdenken geprägten Zeit muss man auf der Hut sein, wenn man nicht ausgenutzt werden will.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1,88	
25) Die meisten Idealisten sind aufrichtig und tun gewöhnlich auch selber das, was sie anderen predigen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3,08	
26) Die meisten Kaufleute sind bei der Beschreibung ihrer Waren ehrlich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3,06	
27) Die meisten Schüler würden in der Schule nicht schummeln, selbst wenn sie sicher wären, damit durchzukommen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2,21	
28) Die meisten Kundendienstmechaniker berechnen nicht zuviel, selbst wenn sie glauben, dass man sich in ihrem Spezialgebiet nicht auskennt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2,34	
29) Ein großer Teil von Schadenersatzansprüchen, die gegen Versicherungsgesellschaften erhoben werden, beruhen auf Schwindel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2,41	
30) Die meisten Leute beantworten Meinungsumfragen ehrlich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3,96	
Wenn Sie nun alle diese Dinge bedenken, wie sehr glauben Sie können Sie sich auf die Handelsunternehmung „HÄNDLER“ verlassen?								
Sehr stark							Sehr schwach	
1	2	3	4	5	6	7	μ	kein Urteil
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2,53	<input type="radio"/>

Vielen Dank für Ihre freundliche Unterstützung!

* = Durchschnittswerte der empirischen Erhebung

** = Zusatzfragen zur Erfassung des branchenspezifischen Vertrauens



Studie „Vertrauen in den Lebensmittelhandel“

Transfer- und Analogiemodell

Einkaufsstätte HÄNDLER

Erhebungstag:

Interviewer:

Ansprechpartner: Dipl.-Kfm. Peter Kenning (Tel.: 0251/83-29953)

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Distribution und Handel

an der Universität Münster

Geschäftsführender Direktor: Prof. Dr. Dieter Ahlert

Am Stadtgraben 13-15 - 48143 Münster

Tel.: 0251/83-299 53 - Fax: 0251/83-22032

E-Mail: 02peke@wiwi.uni-muenster.de

Mit dem Begriff „Vertrauen“ bezeichnet man in der Umgangssprache allgemein ein Gefühl des „Sich Verlassen Könnens“. Dabei kann man auf die unterschiedlichsten Dinge vertrauen, z.B. darauf, dass das Auto morgens anspringt, dass der Partner treu ist und, schließlich, dass die Feuerwehr auch tatsächlich ausrückt, wenn sie über einen Hausbrand informiert wird. Versuchen Sie vor diesem Hintergrund einmal zu beurteilen, wie sehr Sie dem Handelsunternehmen „HÄNDLER“ Vertrauen.

Sehr stark							Sehr schwach		
1	2	3	4	5	6	7	μ^*	kein Urteil	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2,57	<input type="radio"/>	

Wenn Menschen einer Organisation Vertrauen schenken, hängt dies oft davon ab, welche Personen die Organisation repräsentieren. Bei einer Handelsunternehmung sind dies regelmäßig die Verkäufer oder die Verkäuferinnen. Bitte beurteilen Sie daher nun die Verkäufer und Verkäuferinnen bei HÄNDLER hinsichtlich der folgenden Eigenschaften: Die Verkäufer bzw. die Verkäuferinnen bei HÄNDLER sind...

1 = stimme stark zu / 7 = lehne stark ab

	1	2	3	4	5	6	7	μ^*	kein Urteil
... sehr glaubwürdig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2,40	<input type="radio"/>
... sehr wohlwollend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2,49	<input type="radio"/>

Glaubwürdigkeit des Verkaufspersonals

1 = stimme stark zu / 7 = lehne starke ab

	1	2	3	4	5	6	7	μ^*	kein Urteil
Das Verkaufspersonal bei HÄNDLER ist im Umgang mit mir offen und ehrlich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2,17	<input type="radio"/>
Auf die Versprechungen des Verkaufspersonals bei HÄNDLER kann man sich verlassen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2,35	<input type="radio"/>
Wenn Probleme wie Lieferungsverzögerungen auftreten, ist das Verkaufspersonal bei HÄNDLER ehrlich darüber.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2,16	<input type="radio"/>
Das Verkaufspersonal bei HÄNDLER ist immer auf dem laufenden darüber, was seinen Beruf anbelangt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2,66	<input type="radio"/>
Das Verkaufspersonal bei HÄNDLER weiß über seine Produkte Bescheid.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2,47	<input type="radio"/>
Das Verkaufspersonal bei HÄNDLER stellt keine falschen Behauptungen auf.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2,30	<input type="radio"/>
Das Verkaufspersonal bei HÄNDLER ist im Umgang mit uns nicht offen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5,82	<input type="radio"/>

Wohlwollen der Verkäufer

1 = stimme stark zu / 7 = lehne stark ab

	1	2	3	4	5	6	7	μ^*	kein Urteil
Das Verkaufspersonal bei HÄNDLER kümmert sich um mich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2,63	<input type="radio"/>
Ich habe das Gefühl, dass das Verkaufspersonal bei HÄNDLER auf meiner Seite steht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2,76	<input type="radio"/>
Das Verkaufspersonal bei HÄNDLER hat oft zusätzliche Anstrengungen auf sich genommen, um mir zu helfen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3,08	<input type="radio"/>
Das Verkaufspersonal bei HÄNDLER hat in der Vergangenheit Opfer für uns gebracht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4,70	<input type="radio"/>
In stressigen Zeiten hat sich das Verkaufspersonal bei HÄNDLER oft für uns in prekäre Situationen gebracht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4,55	<input type="radio"/>
Das Verkaufspersonal bei HÄNDLER ist wie ein Freund.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3,91	<input type="radio"/>

Wie sehr vertrauen Sie insgesamt dem Verkaufspersonal bei HÄNDLER?

Sehr stark

Sehr schwach

1	2	3	4	5	6	7	μ^*	kein Urteil
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2,62	<input type="radio"/>

Wenn Menschen über einen längeren Zeitraum Erfahrungen mit einer Organisation gemacht haben, stellen Sie sich diese Organisation oft auch als Person vor. Deutlich wird dies auch an umgangssprachlichen Ausdrücken wie "Die Polizei, dein Freund und Helfer". Versuchen Sie nun einmal, sich die Handelsunternehmung "HÄNDLER" als Person vorzustellen. Wie würden Sie diese Person hinsichtlich der folgenden Eigenschaften beurteilen?

1 = stimme stark zu / 7 = lehne stark ab

HÄNDLER...	1	2	3	4	5	6	7	μ^*	kein Urteil
...ist immer erreichbar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2,26	<input type="radio"/>
...ist kompetent.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2,36	<input type="radio"/>
...zeichnet sich durch ein beständiges Verhalten aus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2,24	<input type="radio"/>
...ist diskret.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2,32	<input type="radio"/>
...ist fair.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2,25	<input type="radio"/>
...hält, was er verspricht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2,28	<input type="radio"/>
...ist integer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2,46	<input type="radio"/>

...ist loyal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2,43	<input type="radio"/>
...ist offen für meine Probleme.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3,05	<input type="radio"/>
...ist aufgeschlossen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2,52	<input type="radio"/>

Gab es Erlebnisse, die Ihr Vertrauen in HÄNDLER gefestigt haben?

☐ ja ☐ nein

Wenn ja, welche waren dies?

Wie lange ist das her?

Gab es Erlebnisse, die Ihr Vertrauen in HÄNDLER erschüttert haben?

☐ ja ☐ nein

Wenn ja, welche waren dies?

Wie lange ist das her?

Was spricht dafür, bei HÄNDLER einzukaufen?

Wie zufrieden sind Sie als HÄNDLER-Kunde mit Ihrem HÄNDLER-Händler?

Sehr zufrieden						Sehr unzufrieden		μ^*	kein Urteil
1	2	3	4	5	6	7			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		2,14	<input type="radio"/>

Bitte beantworten Sie nun die folgenden Fragen zu Ihrer Person bzw. Ihrem Kaufverhalten.

<p>1a. Seit wann sind Sie HÄNDLER-Kunde?</p> <p>99,09 Monate</p>	<p>1b. Wie hoch ist Ihr monatliches HH- Netto-Einkommen?</p> <p><input type="checkbox"/> bis 2 TDM</p> <p><input type="checkbox"/> 2 bis 5 TDM</p> <p><input type="checkbox"/> über 5 TDM</p>	<p>1c. Welchen Beruf üben Sie aus?</p> <p><input type="checkbox"/> Selbstständig</p> <p><input type="checkbox"/> Hausmann/-frau</p> <p><input type="checkbox"/> Angestellter</p> <p><input type="checkbox"/> Beamter</p> <p><input type="checkbox"/> Arbeiter</p> <p><input type="checkbox"/> Azubi / Student</p> <p><input type="checkbox"/> Rentner</p>	<p>1d. Wieviel geben Sie insgesamt pro Woche für Lebensmittel aus?</p> <p>146,24 DM pro Woche</p>
<p>2a. Wie oft kaufen Sie pro Woche durchschnittlich bei HÄNDLER ein?</p> <p>2,52 mal pro Woche</p>	<p>2b. Haben Sie vor einem Jahr</p> <p><input type="checkbox"/> häufiger</p> <p><input type="checkbox"/> seltener</p> <p><input type="checkbox"/> gleich oft</p> <p>pro Woche bei HÄNDLER eingekauft?</p>	<p>2c. Rechnen Sie damit, in einem Jahr</p> <p><input type="checkbox"/> häufiger</p> <p><input type="checkbox"/> seltener</p> <p><input type="checkbox"/> gleich oft</p> <p>pro Woche bei HÄNDLER einzukaufen?</p>	

<p>3a. Wie hoch ist Ihr durchschnittlicher Einkaufsbetrag pro Einkauf bei HÄNDLER?</p> <p>36,96 DM</p>	<p>3b. Haben Sie vor einem Jahr einen</p> <p><input type="checkbox"/> höheren</p> <p><input type="checkbox"/> niedrigeren</p> <p><input type="checkbox"/> gleichbleibend hohen</p> <p>durchschnittlichen Einkaufsbetrag bei HÄNDLER auszugeben?</p>	<p>3c. Rechnen Sie damit, künftig einen</p> <p><input type="checkbox"/> höheren</p> <p><input type="checkbox"/> niedrigeren</p> <p><input type="checkbox"/> gleichbleibend hohen</p> <p>durchschnittlichen Einkaufsbetrag bei HÄNDLER auszugeben?</p>
--	--	--

Geschlecht	<p>Männlich <input type="checkbox"/></p> <p>Weiblich <input type="checkbox"/></p>
Alter	39,32 Jahre

Familienstand	<p>verheiratet/zusammenlebend <input type="checkbox"/></p> <p>ledig <input type="checkbox"/></p> <p>geschieden/verwitwet <input type="checkbox"/></p>
Kinder unter 18 Jahre (Anzahl)	

Nun abschließend noch ein paar allgemeinere Fragen:

	Stimme auf jeden Fall zu	Stimme eher zu	Weder / noch (neutral)	Stimme eher nicht zu	Stimme auf jeden Fall nicht zu	μ^*
1) Beim Kauf von Lebensmitteln bin ich immer sehr vorsichtig, man weiß ja eigentlich nie, was einem da angedreht wird.**	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2,50
2) Wenn ich die Möglichkeit dazu hätte, würde ich versuchen, die meisten Lebensmittel selbst zu produzieren.**	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3,84
3) Ich kann mir nicht vorstellen, dass Produkte die ich im Lebensmittelhandel kaufen kann, nicht den gesetzlichen Vorgaben entsprechen.**	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2,96
4) Ich glaube, dass der Lebensmittelhandel oftmals auch Produkte an seine Kunden verkauft, die der Kunde nicht kaufen würde, wenn er die Herkunft kennen würde.**	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2,19
5) Wenn man sich die ganzen Lebensmittelskandale vor Augen führt (Bspw. BSE, Dioxin und Gen-Food), möchte man am liebsten gar nicht mehr einkaufen gehen.**	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3,20
6) Die Heuchelei nimmt in unserer Gesellschaft zu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2,00
7) Dieses Land hat eine dunkle Zukunft, wenn wir nicht bessere Leute in die Politik bringen können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2,53
8) Ohne die Kontrolle der Lehrer während der Prüfungen, würde wahrscheinlich das Mogeln zunehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1,86
9) Die Vereinten Nationen (UNO) werden niemals eine wirksame Kraft bei der Erhaltung des Weltfriedens sein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3,18
10) Die meisten Leute wären entsetzt, wenn sie wüssten, wie viele Nachrichten, die man sieht oder hört, verfälscht sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2,09
11) Trotz vieler Berichte in Zeitungen, Radio oder Fernsehen ist es schwer, eine objektive Darstellung von öffentlichen Ereignissen zu erhalten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2,24
12) Wenn wir wirklich wüssten, was in der internationalen Politik vor sich geht, dann hätten wir viel mehr Grund zur Sorge, als dies heute der Fall ist.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2,19
13) Viele bedeutende nationale Sportwettkämpfe sind in der einen oder anderen Weise manipuliert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2,43
14) Bei den meisten Leuten kann man sich darauf verlassen, dass sie das tun werden, was sie ankündigen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2,90
15) Im Umgang mit Fremden ist man besser solange vorsichtig, bis sie bewiesen haben, dass sie vertrauenswürdig sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2,36
16) Die Leute werden eher durch Furcht vor sozialer Missbilligung oder Bestrafung als von ihrem Gewissen davon abgehalten, Gesetze zu übertreten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2,40

17) Bei Eltern kann man sich normalerweise darauf verlassen, dass sie ihre Versprechen halten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4,01		
18) Das Gericht ist der Ort, wo wir alle eine unvoreingenommene Behandlung erfahren können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3,13		
19) Man kann, trotz anders lautender Aussagen, davon ausgehen, dass die meisten Leute hauptsächlich an ihrem eigenen Wohlergehen interessiert sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1,64		
20) Die Zukunft scheint vielversprechend zu sein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3,17		
21) Die meisten gewählten Volksvertreter meinen es bei ihren Wahlversprechen wirklich ehrlich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2,20		
22) Bei den meisten Fachleuten kann man sicher sein, dass sie wahrheitsgemäß die Grenzen ihres Wissens zugeben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2,71		
23) Bei den meisten Eltern kann man sich darauf verlassen, dass sie angedrohte Strafen auch ausführen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2,95		
24) In der heutigen, vom Konkurrenzdenken geprägten Zeit muss man auf der Hut sein, wenn man nicht ausgenutzt werden will.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1,92		
25) Die meisten Idealisten sind aufrichtig und tun gewöhnlich auch selber das, was sie anderen predigen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3,09		
26) Die meisten Kaufleute sind bei der Beschreibung ihrer Waren ehrlich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2,91		
27) Die meisten Schüler würden in der Schule nicht schummeln, selbst wenn sie sicher wären, damit durchzukommen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2,25		
28) Die meisten Kundendienstmechaniker berechnen nicht zuviel, selbst wenn sie glauben, dass man sich in ihrem Spezialgebiet nicht auskennt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2,29		
29) Ein großer Teil von Schadenersatzansprüchen, die gegen Versicherungsgesellschaften erhoben werden, beruhen auf Schwindel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2,41		
30) Die meisten Leute beantworten Meinungsumfragen ehrlich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3,97		
Wenn Sie nun alle diese Dinge bedenken, wie sehr glauben Sie können Sie sich auf die Handelsunternehmung „HÄNDLER“ verlassen?								
Sehr stark						Sehr schwach		
1	2	3	4	5	6	7	μ^*	kein Urteil
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2,51	<input type="radio"/>

Vielen Dank für Ihre freundliche Unterstützung!

* = Durchschnittswerte der empirischen Erhebung

** = Zusatzfragen zur Erfassung des branchenspezifischen Vertrauens

Appendix B: Überblick über Verfahren der Vertrauensmessung¹

Verzeichnis des Anhangs

Philosophies of Human Nature Scale (PHNS)	271
Philosophies of Human Nature Scale (PHNS - Version nach STACK)	278
Interpersonal Trust Scale (ITS)	280
Specific Interpersonal Trust Scale (SITS)	282
Trust Scale	285
Glauben an Menschen Skala	287
Vertrauen zu Menschen	288
Skala zur Erfassung zwischenmenschlichen Vertrauens	289
Skala zu Erfassung dreier Aspekte von Vertrauen	291
Vertrauen als komplexes, multi-dimensionales Konstrukt	293
Skalen zur Erfassung des Vertrauens in eine konkrete Person	296
Vertrauensskala	298
Skala zur Erfassung von Vertrauen in engen Beziehungen	299
Organizational Trust Inventory - Long Form (OTI-LF)	301
Organizational Trust Inventory - Short Form (OTI-SF)	305
Trust Inventory Survey	307
Skala zur Messung von Kommunikation in Unternehmungen (Auszug)	310

¹ Vgl. hierzu STEINHAUSER (1999).

Vertrauensbeurteilungen.....	311
Organizational Trust Scale.....	313
Vertrauensfragebogen in einer Organisation (In Zusammenhang mit der Einführung von MBO).....	316
Messung des Vertrauens von „Verbindungspersonen“ zwischen Unternehmen	318
Neue Messungen von Einstellungen zur Arbeit (Auszug)	320
Messung des Einflusses von Vertrauen auf partnerschaftliche Verkäuferbeziehungen (Auszug).....	322
Messung von Vertrauen in Käufer/Verkäuferbeziehungen	325
Skala zur Messung von Vertrauen (etc.) in eine Lieferantenfirma (Auszug) ...	327
Vertrauen zu Verkäufern in der Industrie	329
Fragebogen zu Vertrauen im (Bekleidungs-)Einzelhandel.....	331

Philosophies of Human Nature Scale (PHNS)²

Mögliche Antworten sind durch die folgende 6 Punkte Likert Skala dargestellt:

- + 3 = starke Zustimmung
- + 2 = ziemliche Zustimmung
- + 1 = leichte Zustimmung
- 1 = leichte Ablehnung
- 2 = ziemliche Ablehnung
- 3 = starke Ablehnung

Vertrauenswürdigkeit

Positive Items

- (2) Die meisten Schüler werden es dem Lehrer sagen, wenn er einen Fehler beim addieren der Punkte gemacht hat, auch wenn der Lehrer ihnen mehr Punkte gegeben hat, als sie verdienten.
- (8) Wenn man einer durchschnittlichen Person eine Aufgabe gibt und sie/ihn mit der Erledigung dieser allein lässt, wird die Person die Aufgabe zufriedenstellend erledigen.
- (14) Normalerweise sagen die Menschen die Wahrheit, auch wenn sie wissen, dass sie besser dastehen würden, wenn sie lügen würden.
- (20) Die meisten Schüler mogeln nicht, wenn sie eine Prüfung schreiben.
- (26) Die meisten Leute sind grundsätzlich ehrlich.

² WRIGHTSMAN (1991), S. 388 ff.

- (62) Wenn man vertrauensvoll mit Menschen umgeht, wird man auch selbst fast allen Menschen fair behandelt.
- (86) Die meisten Leute führen ein anständiges Leben.

Negative Items

- (32) Viele Leute behaupten, sie hätten ethische Standards in bezug auf Ehrlichkeit und Anstand, aber wenige handeln danach, wenn es drauf ankommt.
- (38) Wenn man will, dass die Leute eine Aufgabe richtig erledigen, sollte man ihnen alles ganz genau erklären und sie genau überwachen.
- (44) Die meisten Leute würden ohne zu bezahlen ins Kino gehen, wenn sie die Möglichkeit dazu hätten und sicher wären, dass sie nicht gesehen werden.
- (50) Die meisten Leute sind nur deshalb ehrlich, weil sie Angst haben erwischt zu werden.
- (56) Die meisten Leute würden lügen, wenn sie einen Vorteil daraus ziehen könnten.
- (74) Die meisten Leute würden bei der Einkommenssteuer-Erklärung betrügen, wenn sie eine Möglichkeit dazu hätten.
- (92) Heutzutage begehen die Leute eine Menge von Verbrechen und Sünden, von denen niemand jemals erfährt.

Altruismus

Positive Items

- (4) Die meisten Leute versuchen die Goldene Regel („Was du nicht willst was man Dir tu“, das füg' auch keinem anderen zu“) anzuwenden, auch in der heutigen komplexen Gesellschaft.
- (10) Die meisten Leute würden nicht zögern, zusätzliche Anstrengungen auf sich zu nehmen, um jemandem zu helfen, der in Schwierigkeiten ist.

- (16) Die meisten Leute würden wie ein „Guter Samariter“ handeln, wenn sich die Gelegenheit ergeben würde.
- (22) „Verhalte Dich gegenüber anderen so, wie Du willst dass sie sich Dir gegenüber verhalten“, ist eine Regel der die meisten Leute folgen.
- (64) Die typische Person ist aufrichtig um die Probleme anderer besorgt.
- (70) Die meisten Leute die einen Atombunker haben, würden ihren Nachbarn erlauben, sich während eines nuklearen Anschlages darin aufzuhalten.
- (88) Die meisten Leute würden anhalten und einer Person helfen, deren Auto liegengeblieben ist.

Negative Items

- (34) Die durchschnittliche Person ist eingebildet.
- (40) Es gibt nur selten Leute, die ihr eigenes Leben riskieren würden, um jemand anderem zu helfen.
- (46) Es ist mitleiderregend, in der heutigen Welt eine selbstlose Person zu sehen, weil sie von jedem ausgenutzt wird.
- (52) Die meisten geben vor, sich mehr um andere zu sorgen, als das wirklich der Fall ist.
- (58) Den meisten Leuten widerstrebt es innerlich, sich Umstände zu machen um anderen zu helfen.
- (76) Die meisten Leute stellen ihre Schwierigkeiten übertrieben dar, um Mitleid zu erheischen.
- (94) Die meisten Leute kümmern sich grundsätzlich nur um ihr eigenes Wohlergehen.

Unabhängigkeit

Positive Items

- (33) Die meisten Leute haben Zivilcourage.

- (39) Die meisten Leute sind in der Lage, unbeeinflusst von der öffentlichen Meinung, Entscheidungen zu treffen.
- (45) Es ist eher Leistung als Popularität, die einen heutzutage weiter bringt.
- (51) Die durchschnittliche Person wird bei ihrer Meinung bleiben, wenn sie denkt sie hätte Recht, auch wenn andere anderer Meinung sind.
- (57) Wenn ein Schüler gegen Schummeln ist, wird er vermeiden es zu tun, auch wenn er andere dabei beobachtet.
- (75) Personen mit noblen Idealen werden in unserer Gesellschaft respektiert.
- (93) Die meisten Leute werden für das eintreten, woran sie glauben.

Negative Items

- (3) Die meisten Leute werden die Meinung, die sie äußern ändern, wenn sie ständig dafür kritisiert werden, auch wenn sich ihre Einstellung nicht geändert hat.
- (9) Heutzutage werden viele Menschen nicht handeln, bevor sie nicht herausgefunden haben was andere Leute denken.
- (15) Um in der heutigen Zeit Erfolg zu haben, ist nicht wichtig wie hart man arbeitet, sondern wie gut man sich anpasst.
- (27) Der typische Schüler würde in einer Prüfung schummeln, wenn es jeder andere auch tut, obwohl er eine Reihe von moralischen Standards hat.
- (63) Es gibt nur selten Personen, die gegen den Strom schwimmen.
- (69) Die meisten Leute müssen sich darauf verlassen, dass andere wichtige Entscheidungen für sie treffen.
- (87) Die durchschnittliche Person wird selten ihre Meinung in einer Gruppe äußern, wenn sie sieht, dass die anderen anderer Meinung sind.

Willensstärke

Positive Items

- (31) Wenn sich eine Person stark genug bemüht, wird sie normalerweise die Ziele im Leben erreichen.
- (37) Die durchschnittliche Person versteht genau, warum sie sich auf eine bestimmte Art und Weise verhält.
- (43) Wenn sich die Leute stark genug bemühen, können in der Zukunft Kriege vermieden werden.
- (49) Die durchschnittliche Person ist größtenteils ihres eigenen Glückes Schmied.
- (55) Bei lokalen oder nationalen Wahlen, suchen die meisten Leute einen Kandidaten nach rationalen und logischen Kriterien aus.
- (73) Die meisten Leute haben eine Menge Kontrolle darüber, was ihnen in ihrem Leben passiert.
- (79) Die meisten Leute haben eine gute Vorstellung von ihren Stärken und Schwächen.

Negative Items

- (1) Große Erfolge im Leben sind, wie große Künstler und Erfinder, durch Kräfte motiviert, die einem nicht bewusst sind.
- (7) Der Erfolg in unserem Leben ist ziemlich stark von Kräften beeinflusst, die außerhalb unserer Kontrolle liegen.
- (19) Versuche sich selbst zu verstehen, sind größtenteils sinnlos.
- (25) Man kann selbst nur wenig tun, um sein Schicksal zu ändern.
- (61) Die meisten Leute haben wenige Einfluss auf die Dinge, die ihnen zustoßen.
- (67) Die meisten Leute haben eine unrealistisch vorteilhafte Einschätzung ihrer eigenen Fähigkeiten.
- (85) Die meisten Leute wählen einen politischen Kandidaten auf Basis unwichtiger Charakteristika, wie seine Erscheinung oder sein Name, anstatt sie/ihn wegen seiner Einstellung zu wichtigen Themen zu wählen.

Komplexität des menschlichen Wesens

Positive Items

- (36) Ich habe die Erfahrung gemacht, dass mein erster Eindruck von Menschen regelmäßig falsch ist.
- (42) Manche Leute sind zu kompliziert, als dass ich sie durchschauen könnte.
- (48) Ich denke, man kann niemals wirklich die Gefühle anderer Menschen verstehen.
- (54) Man kann eine Person nicht durch ein paar Worte zutreffend beschreiben.
- (60) Man kann nicht jeden als gut oder böse einordnen.
- (78) Die Menschen sind zu komplex, als dass man sie jemals völlig verstehen könnte.
- (90) Die Leute sind so komplex, dass es schwer ist, zu verstehen, was sie antreibt.

Negative Items

- (6) Ich finde, dass mein erster Eindruck von einer Person normalerweise richtig ist.
- (12) Menschen können durch eine einzige Aussage, wie „introvertiert“, „moralisch“ oder „gesellig“, zutreffend beschrieben werden.
- (18) Es ist nicht schwer, zu verstehen, was für einen Menschen wirklich wichtig ist.
- (24) Ich glaube, ich kann das grundlegende Wesen eines Menschen, nach einer kurzen Unterhaltung, ziemlich gut einschätzen.
- (30) Wenn ich einer Person drei Fragen stellen könnte (und annehmen könnte, dass sie ehrlich antwortet), würde ich sehr viel über sie wissen.
- (72) Wenn ich eine Person treffe, suche ich nach einer grundlegenden Wesensart und versuche, sie dadurch zu verstehen.
- (96) Durch ein paar Fakten über einen Menschen kann ich gut einschätzen, ob ich ihn mag oder nicht.

Veränderlichkeit des menschlichen Wesens

Positive Items

- (11) Die Reaktion eines Menschen auf bestimmte Dinge, ändert sich je nach Situation.
- (17) Unterschiedliche Menschen reagieren unterschiedlich auf die selbe Situation.
- (23) Die Persönlichkeit jedes Menschen ist unterschiedlich, von der eines jeden anderen.
- (29) Die Menschen sind ziemlich unterschiedlich in ihren grundlegenden Interessen.
- (65) Die Menschen sind ziemlich unterschiedlich darin, was sie antreibt.
- (83) Oft ist die grundlegende Persönlichkeit eines Menschen durch Dinge wie religiöse Bekehrung, Psychotherapie oder einen Flirt Kurs verändert.
- (89) Es ist unvorhersehbar, wie Menschen von einer auf die andere Situation handeln werden.

Negative Items

- (35) Die Menschen sind sich in ihren grundlegenden Interessen ziemlich ähnlich.
- (41) Menschen sind sich in ihrer Persönlichkeit grundlegend ähnlich.
- (47) Wenn man eine gute Vorstellung davon hat, wie einige Leute in einer bestimmten Situation reagieren, kann man von den meisten anderen Leuten erwarten, dass sie sich genauso verhalten.
- (53) Die meisten Leute sind beständig in ihrer Art, sich von einer zur anderen Situation zu verhalten.
- (59) Ein Kind das beliebt ist, wird auch als Erwachsener beliebt sein.
- (77) Wenn ich sehe wie sich eine Person in einer Situation verhält, habe ich eine gute Vorstellung davon, wie sie sich in anderen Situationen verhält.
- (95) Wenn man der Sache auf den Grund geht, sind die Menschen in ihrem emotionalen Aufbau ziemlich gleich.

Philosophies of Human Nature Scale (PHNS - Version nach STACK)³

Mögliche Antworten sind durch die folgende 6 Punkte Likert Skala dargestellt:

- + 3 = starke Zustimmung
- + 2 = ziemliche Zustimmung
- + 1 = leichte Zustimmung
- 1 = leichte Ablehnung
- 2 = ziemliche Ablehnung
- 3 = starke Ablehnung

1. Wenn man ohne zu bezahlen ins Kino gelangen könnte, und sich sicher sein könnte, nicht erwischt zu werden, würden es die meisten Leute tun. (Z)
2. Die meisten Leute haben Zivilcourage (V)
3. Die durchschnittliche Person ist eingebildet. (Z)
4. Die meisten Leute versuchen die Goldene Regel („Was du nicht willst, was man Dir tut, das füg' auch keinem anderen zu“) anzuwenden, auch in der heutigen komplexen Gesellschaft. (V)
5. Die meisten Leute würden anhalten und einer Person helfen, deren Auto liegengeblieben ist. (V)
6. Der typische Schüler würde in einer Prüfung schummeln, wenn es jeder andere auch tut, obwohl er eine Reihe von moralischen Standards hat. (Z)
7. Die meisten Leute würden nicht zögern, zusätzliche Anstrengungen auf sich zu nehmen, um jemanden zu helfen, der in Schwierigkeiten ist. (V).
8. Die meisten Leute würden eine Lüge erzählen, wenn sie einen Vorteil daraus ziehen könnten. (Z)
9. Es ist mitleiderregend in der heutigen Welt eine selbstlose Person zu sehen, weil sie von jedem ausgenutzt wird. (Z)

³ STACK. (1978), S. 589f.

10. „Verhalte Dich gegenüber anderen so, wie Du willst dass sie sich Dir gegenüber verhalten“, ist eine Regel der die meisten Leute folgen. (V)
11. Die Leute behaupten, moralische Standards in bezug auf Ehrlichkeit und Moral zu haben, aber die wenigsten handeln danach, wenn es darauf ankommt. (Z)
12. Die meisten Leute werden für das eintreten, woran sie glauben. (V)
13. Die meisten geben vor, sich mehr um andere zu sorgen, als sie das wirklich tun. (Z)
14. Die Leuten sagen normalerweise die Wahrheit, auch wenn sie wissen, dass sie besser dran wären, wenn sie lügen würden. (V)
15. Den meisten Leute widerstrebt es innerlich, sich Umstände zu machen, um anderen zu helfen. (Z)
16. Die meisten Leute würden bei der Einkommenssteuer-Erklärung betrügen, wenn sie die Möglichkeit hätten. (Z)
17. Die durchschnittliche Person wird bei ihrer Meinung bleiben, wenn sie denkt sie hätte Recht, auch wenn andere anderer Meinung sind. (V)
18. Die meisten Leute würden wie ein „Guter Samariter“ handeln, wenn sich die Gelegenheit ergeben würde. (V)
19. Die meisten Leute sind nicht wirklich aus erstrebenswerten Gründen ehrlich; sie haben nur Angst erwischt zu werden. (Z)
20. Die typische Person ist aufrichtig um die Probleme anderer besorgt. (V)

Z = Zynismus; V = Vertrauen

Interpersonal Trust Scale (ITS)⁴

Anweisungen: Kennzeichnen Sie, inwieweit Sie jeder Aussage zustimmen oder nicht zustimmen, indem Sie die folgende Skala benutzen:

1 = stimme auf jeden Fall zu

2 = stimme eher zu

3 = weder noch (neutral)

4 = stimme eher nicht zu

5 = stimme auf jeden Fall nicht zu

1. Die Heuchelei nimmt in unserer Gesellschaft zu.
2. Dieses Land hat eine dunkle Zukunft, wenn wir nicht bessere Leute in die Politik bringen können.
3. Ohne die Kontrolle der Lehrer während der Prüfungen, würde wahrscheinlich das Mogeln zunehmen.
4. Die Vereinten Nationen (UNO) werden niemals eine wirksame Kraft bei der Erhaltung des Weltfriedens sein.
5. Die meisten Leute wären entsetzt, wenn sie wüssten, wie viele Nachrichten, die man sieht oder hört, verfälscht sind.
6. Trotz vieler Berichte in Zeitungen, Radio oder Fernsehen ist es schwer, eine objektive Darstellung von öffentlichen Ereignissen zu erhalten.
7. Wenn wir wirklich wüssten, was in der internationalen Politik vor sich geht, dann hätten wir viel mehr Grund zur Sorge, als dies heute der Fall ist.
8. Viele bedeutende nationale Sportwettkämpfe sind in der einen oder anderen Weise manipuliert.
9. Bei den meisten Leuten kann man sich darauf verlassen, dass sie das tun werden, was sie ankündigen.

⁴ ROTTER zitiert bei: PETERMANN (1996), S. 23ff.. Die Auflistung enthält nur die 25 Vertrauensfragen, nicht die übrigen 15 Füllfragen.

-
10. Im Umgang mit Fremden ist man besser solange vorsichtig, bis sie bewiesen haben, dass sie vertrauenswürdig sind.
 11. Die Leute werden eher durch Furcht vor sozialer Missbilligung oder Bestrafung, als von ihrem Gewissen davon abgehalten, Gesetze zu übertreten.
 12. Bei Eltern kann man sich normalerweise darauf verlassen, dass sie ihre Versprechen halten.
 13. Das Gericht ist der Ort, wo wir alle eine unvoreingenommene Behandlung erfahren können.
 14. Man kann, trotz anders lautender Aussagen, davon ausgehen, dass die meisten Leute hauptsächlich an ihrem eigenen Wohlergehen interessiert sind.
 15. Die Zukunft scheint vielversprechend zu sein.
 16. Die meisten gewählten Volksvertreter meinen es bei ihren Wahlversprechen wirklich ehrlich.
 17. Bei den meisten Fachleuten kann man sicher sein, dass sie wahrheitsgemäß die Grenzen ihres Wissens zugeben.
 18. Bei den meisten Eltern kann man sich darauf verlassen, dass sie angedrohte Strafen auch ausführen.
 19. In der heutigen, vom Konkurrenzdenken geprägten Zeit muss man auf der Hut sein, wenn man nicht ausgenutzt werden will.
 20. Die meisten Idealisten sind aufrichtig und tun gewöhnlich auch selber das, was sie anderen predigen.
 21. Die meisten Kaufleute sind bei der Beschreibung ihrer Waren ehrlich.
 22. Die meisten Schüler würden in der Schule nicht schummeln, selbst wenn sie sicher wären, damit durchzukommen.
 23. Die meisten Kundendienstmechaniker berechnen nicht zuviel, selbst wenn sie glauben, dass man sich in ihrem Spezialgebiet nicht auskennt.
 24. Ein großer Teil von Schadenersatzansprüchen, die gegen Versicherungsgesellschaften erhoben werden, beruhen auf Schwindel.
 25. Die meisten Leute beantworten Meinungsumfragen ehrlich.

Specific Interpersonal Trust Scale (SITS)⁵

Anweisungen: Geben Sie an, inwieweit Sie jeder Aussage zustimmen oder nicht zustimmen. Benutzen Sie eine Skala, die von 1 = stimme auf jeden Fall nicht zu, bis 9 = stimme auf jeden Fall zu reicht. Immer wenn eine Lücke in der Frage vorkommt, setzen sie den Namen der Person ein, der Sie emotional am nächsten stehen, die jedoch kein Mitglied Ihrer Familie ist.

SITS - Fragebogen für Männer (SITS-M)

Allgemeines Vertrauen (A)

1. Wenn _____ mir ein Kompliment macht, dann frage ich mich, ob er/sie wirklich meint, was er/sie sagt.
2. Wenn wir abmachen, uns irgendwo zum Mittagessen zu treffen, dann kann ich sicher sein, dass _____ da ist.
3. Ich unternehme mit _____ eine Wanderung in ein mir unbekanntes Gebiet, wenn er/sie versichert, dass er/sie die Gegend kennt.
4. Ich kaufe von _____ kein gebrauchtes Möbelstück, weil ich seiner/ihrer Wertangabe nicht traue.
5. Ich erwarte, dass _____ fair ist.
6. Ich kann mich bei _____ darauf verlassen, dass er/sie einen wichtigen Brief für mich abschickt, wenn ich nicht selbst zur Post gehen kann.
7. Ich kann mit _____ etwas bereden und weiß, dass er/sie mir auch zuhört.
8. Bei _____ kann ich damit rechnen, dass er/sie mir die Wahrheit sagt.
9. Wenn ich ein Flugzeug dringend erreichen muss, dann kann ich bei _____ nicht sicher sein, dass er/sie mich rechtzeitig zum Flughafen bringt.

⁵ JOHNSON/ SWAPzitiert bei: PETERMANN (1996), S. 31ff.

Emotionales Vertrauen (E)

1. Wenn _____ unerwartet über etwas lacht, was ich gesagt habe, dann frage ich mich, ob dies Kritik oder eine negative Einstellung beinhaltet.
2. Ich kann offen mit _____ reden und weiß, dass er/sie mir auch zuhört.
3. _____ wird nie absichtlich, anderen meinen Standpunkt falsch darstellen.
4. Wenn _____ weiß, was meine Gefühle verletzt, kann ich sicher sein, dass er/sie dies nicht gegen mich verwendet, selbst wenn sich unsere Beziehung ändert.
5. Ich kann _____ etwas anvertrauen und weiß, dass er/sie mir auch zuhören will.
6. Wenn _____ denkt, dass ich mit einer bestimmten Situation nicht sehr gut fertig werde, dann kritisiert er/sie mich nicht vor anderen Leuten.
7. Wenn ich _____ erzähle, über welche Dinge ich mir Sorgen mache, dann denkt er/sie nicht, dass meine Sorgen lächerlich sind.

Zuverlässigkeit (Z)

1. Wenn mein Wecker kaputt ist und ich _____ bitte, mich zu einer ganz bestimmten Zeit anzurufen, dann kann ich mich darauf verlassen, dass er/sie das auch tut.
2. Wenn _____ sich nicht mit mir treffen kann, wie wir es vorhatten, dann glaube ich seiner/ihrer Entschuldigung, dass etwas Wichtiges dazwischen kam.
3. Wenn _____ mir verspricht, mir einen Gefallen zu tun, dann kann ich mich darauf verlassen.
4. Wenn _____ mich mit dem Auto irgendwohin mitnehmen will und nicht pünktlich da ist, vermute ich, dass es einen wichtigen Grund für die Verspätung gibt.
5. Wenn wir beschließen, uns irgendwo zum Mittagessen zu treffen dann kann ich sicher sein, dass _____ kommt.

SITS - Fragebogen für Frauen (SITS-F)

Emotionales Vertrauen

1. Wenn _____ sich nicht mit mir treffen kann, wie wir es vorhatten, dann glaube ich seiner/ihrer Entschuldigung, dass etwas dazwischen kam.
2. Ich kann offen mit _____ reden und weiß, dass er/sie mir auch zuhört.
3. _____ wird niemals absichtlich, anderen meinen Standpunkt falsch darstellen.
4. Wenn _____ weiß, was meine Gefühle verletzt, dann kann ich sicher sein, dass er/sie dies nicht gegen mich verwendet, selbst wenn sich unsere Beziehung ändert.
5. Ich kann _____ etwas anvertrauen und weiß, dass er/sie dies nicht mit anderen diskutieren wird.
6. Bei _____ kann ich damit rechnen, dass er/sie mir die Wahrheit sagt.

Zuverlässigkeit

1. Wenn ich gekränkt oder verletzt wurde, dann kann ich mich bei _____ darauf verlassen, dass er/sie mir beisteht.
2. Wenn _____ sich etwas Wertvolles geborgt hat und es beschädigt zurückbringt, dann wird er/sie mir anbieten, die Reparatur zu bezahlen.
3. Wenn mein Wecker kaputt ist und ich _____ bitte, mich zu einer bestimmten Zeit anzurufen, dann kann ich mich darauf verlassen, dass er/sie dies auch tut.
4. Wenn ich mit _____ vereinbare, dass er/sie mein Haustier, während meiner Abwesenheit füttert, dann brauche ich mir keine Sorge über die Pflege machen.
5. Wenn _____ verspricht, mir einen Gefallen zu tun, dann kann ich mich auch darauf verlassen.
6. Wenn _____ mich mit dem Auto irgendwohin mitnehmen will und nicht pünktlich da ist, dann vermute ich, dass es einen wichtigen Grund für die Verspätung gibt.
7. Ich würde _____ fast jeden Geldbetrag leihen, weil er/sie ihn sobald er/sie kann zurückzahlen wird.

Trust Scale⁶

Anweisungen: Lesen Sie jede der folgenden Aussagen und entscheiden Sie, ob sie für die Beziehung mit Ihrem Partner zutreffen. Geben Sie an, wie sehr Sie damit übereinstimmen oder nicht, indem Sie jeder Aussage die entsprechenden Zahl der folgenden Skala zuordnen:

1 = Starke Ablehnung 5 = Geringe Zustimmung

2 = Mäßige Ablehnung 6 = Mäßige Zustimmung

3 = Geringe Ablehnung 7 = Volle Zustimmung

4 = Neutral

1. Ich weiß, wie mein Partner sich verhalten wird. Ich kann damit rechnen, dass er/sie sich so verhält wie ich es erwarte.
2. Ich habe festgestellt, dass mein Partner ein absolut verlässlicher Mensch ist, vor allem, wenn es um wichtige Dinge geht.
3. Das Verhalten meines Partners tendiert zur Unbeständigkeit. Ich weiß nicht immer, womit er/sie mich als nächstes überrascht.
4. Obwohl sich die Zeiten ändern und die Zukunft ungewiss ist, glaube ich, dass mein Partner immer bereit sein wird mir Kraft zu geben, egal, was kommen mag.
5. Aufgrund früherer Erfahrungen kann ich mich bei meinem Partner nicht voll darauf verlassen, dass er/sie gegebene Versprechen einhält.
6. Es ist manchmal schwierig für mich, absolut sicher zu sein, dass mein Partner immer für mich da sein wird. Die Zukunft ist ungewiss, und zuviel kann sich in unserer Beziehung mit der Zeit verändern.
7. Mein Partner ist ein sehr ehrlicher Mensch. Selbst wenn er/sie unglaubliche Äußerungen macht, sollten andere davon ausgehen, dass das was sie hören, die Wahrheit ist.

⁶ REMPEL/ HOLMES (1986), S. 35

8. Mein Partner ist nicht gut einschätzbar. Man kann sich nie sicher sein, wie er/sie sich von heute auf morgen verhalten wird.
9. Mein Partner hat bewiesen, dass er/sie ein glaubwürdiger Mensch ist. Er/Sie würde nie unehrlich sein, selbst wenn keine Gefahr bestünde, bei einer Lüge erwischt zu werden.
10. Ich habe mir nie Sorgen darüber gemacht, dass unvorhergesehe Konflikte oder ernsthafte Spannungen unsere Beziehung zerstören könnten. Ich weiß, dass wir jeden Sturm durchstehen.
11. Ich kenne die Verhaltensmuster meines Partners. Er/Sie wird sich in bestimmter Weise verhalten.
12. Wenn ich mit meinem Partner vor einer völlig neuen Streitfrage stehe, mache ich mir Gedanken, ob er/sie meine Gefühle berücksichtigen wird.
13. Selbst unter vertrauten Umständen bin ich mir nicht ganz sicher, ob mein Partner zweimal in der selben Weise reagieren wird.
14. Ich fühle mich in neuen, ungewohnten Situationen völlig sicher, weil ich weiß, dass mein Partner mich nicht hängen lassen wird.
15. Mein Partner wird von anderen nicht unbedingt für zuverlässig gehalten. Ich kann mich an Zeiten erinnern, als man nicht auf ihn/sie zählen konnte.
16. Bei den Gefühlen, die ich in unsere Beziehung investiert habe, ist es schwierig für mich, angesichts der Zukunft Zweifel beiseite zu schieben.
17. Mein Partner hat sich in der Vergangenheit nicht immer als vertrauenswürdig erwiesen. Manchmal sehe ich es nicht gern, wenn er/sie sich in Aktivitäten engagiert, die mir ein Gefühl der Verletzbarkeit geben.
18. Das Verhalten meines Partners ist beständig.

Glauben an Menschen Skala⁷

(Geben Sie sich einen Punkt für jede Antwort die mit einem * gekennzeichnet ist)

1. Manche Leute sagen, dass man den meisten Menschen vertrauen kann. Andere sagen, man kann nicht vorsichtig genug, im Umgang mit anderen sein. Wie denken sie darüber?

(Den meisten kann man vertrauen.) (Man kann nicht vorsichtig genug sein.)*

2. Würden sie sagen, dass die meisten Leute dazu tendieren anderen zu helfen oder mehr dazu tendieren, ihren eigenen Vorteil zu suchen?

(anderen helfen) (auf eigenen Vorteil achten)*

3. Wenn man nicht aufpasst, werden einen die Leute ausnutzen.

(stimme zu)* (stimme nicht zu)

4. Es kümmert niemanden was einem passiert, wenn es wirklich darauf ankommt.

(stimme zu)* (stimme nicht zu)

5. Das Wesen des Menschen ist grundsätzlich kooperativ.

(stimme zu) (stimme nicht zu)*

Eine höhere Punktzahl zeigt eine Misstrauische Einstellung an.

⁷ ROSENBERG zitiert bei: WRIGHTSMAN (1991), S. 405

Vertrauen zu Menschen⁸

1. Grundsätzlich gesehen, würden sie sagen, dass man den meisten Menschen vertrauen kann oder, dass man im Umgang mit anderen nicht vorsichtig genug sein kann?

(Den meisten kann man vertrauen.)* (Man kann nicht vorsichtig genug sein.)

2. Würden Sie sagen, dass die Leute meistens versuchen hilfsbereit zu sein oder dass sie meistens nur auf ihren eigenen Vorteil bedacht sind?

(versuchen hilfsbereit zu sein)* (auf eigenen Vorteil bedacht)

3. Denken Sie, dass die meisten Leute versuchen würden Sie auszunutzen wenn sich die Gelegenheit ergeben würde oder würden sie versuchen fair zu sein?

(ausnutzen) (versuchen fair zu sein)*

Anmerkung: * zeigt eine vertrauende Antwort an.

⁸ SURVEY RESEARCH CENTER, zitiert bei: WRIGHTSMAN (1991), S. 408f.

Skala zur Erfassung zwischenmenschlichen Vertrauens⁹

Anweisungen: Kennzeichnen Sie, inwieweit Sie jeder Aussage zustimmen oder nicht zustimmen, indem Sie die folgende Skala benutzen:

1 = stimme auf jeden Fall zu 4 = stimme eher nicht zu

2 = stimme eher zu 5 = stimme auf jeden Fall nicht zu

3 = weder noch (neutral)

1. Heuchelei ist in unserer Gesellschaft im Anwachsen begriffen.
2. Im Umgang mit Fremden kommt man besser voran, wenn man solange vorsichtig ist, bis diese den Nachweis erbracht haben, dass man ihnen trauen kann.
3. Dieses Land hat eine dunkle Zukunft, solange wir keine besseren Leute in die Politik bringen können.
4. Eher Furcht vor sozialer Schande oder Bestrafung, als das Gewissen, hält die Leute davon ab, das Gesetz zu brechen.
5. Die Vereinten Nationen werden niemals eine wirksame Kraft zur Wahrung des Weltfriedens sein.
6. Von den meisten Menschen kann man annehmen, dass sie das, was sie sagen, auch tun werden.
7. Das Gericht ist ein Ort, an dem uns allen eine unvoreingenommene Behandlung zuteil wird.
8. Es ist sicherer zu glauben, dass im Gegensatz zu dem, was die Leute sagen, diese in erster Linie an ihr eigenes Wohlergehen denken.
9. Die Zukunft erscheint vielversprechend.
10. Die meisten Leute wären erschrocken, wenn sie wüssten, wie viele Nachrichten, die die Öffentlichkeit zu hören und sehen bekommt, verfälscht sind.
11. Die meisten gewählten Volksvertreter sind in ihren Wahlkampfversprechungen wirklich vertrauenswürdig.

⁹ AMELANG. (1984), S. 201ff.

12. Obwohl Zeitungen, Radio und Fernsehen berichten, ist es schwierig, zu objektiven Einschätzungen öffentlicher Angelegenheiten zu gelangen.
13. Bei vielen Experten kann man sich darauf verlassen, dass sie die Wahrheit über die Begrenztheit ihres Wissens sagen.
14. In dieser, von Konkurrenzgedanken bestimmten Zeit, muss man wachsam sein oder irgend jemand nutzt einen wahrscheinlich aus.
15. Viele bedeutende nationale Sportwettkämpfe sind in der einen oder anderen Weise mehr oder weniger abgekartet.
16. Die meisten Idealisten sind aufrichtig und gewöhnlich praktizieren sie auch, was sie predigen.
17. Die meisten Verkäufer sind ehrlich im Beschreiben ihrer Ware.
18. Die meisten Reparaturarbeiter würden die Rechnung auch dann nicht zu hoch ausstellen, wenn sie wüssten, dass man sich in ihrem Fachgebiet nicht auskennt.
19. Die meisten Menschen beantworten Meinungsumfragen aufrichtig.
20. Wenn wir wirklich wüssten, was in der internationalen Politik vor sich geht, so hätte die Öffentlichkeit mehr Grund entsetzt zu sein, als sie es jetzt zu sein scheint.
21. Bei den meisten Politikern klappt das Verhalten vor und nach der Wahl weit auseinander.
22. Es gibt nur wenige Menschen, auf die man sich verlassen kann.
23. Bei den Äußerungen unserer Mitmenschen muss man gewöhnlich aufpassen, das herauszuhören, was sie wirklich meinen.
24. Wort und Tat in unserer Umgebung stimmen selten überein.
25. Gewöhnlich warten die Berufskollegen nur darauf, dass einem ein Missgeschick passiert, damit sie selbst emporkommen.
26. Das Zusammenleben von uns allen wird mehr durch Gewalt und Macht, als durch gegenseitiges Vertrauen geregelt.
27. Jeder, der sich selbst in einem Sachverhalt gut auskennt, ist bestürzt, wenn er liest wie Zeitungen darüber berichten.

Skala zu Erfassung dreier Aspekte von Vertrauen¹⁰

Auswertung durch eine 5 Punkte Likert Skala von „starke Zustimmung“ bis „starke Ablehnung“.

1. Unserem Land steht eine schwarze Zukunft bevor, wenn wir nicht bessere Leute in die Politik bringen. (MM)
2. Die meisten Menschen wären entsetzt, wenn sie wüssten wieviel von den Nachrichten, die man hört und sieht, entstellt worden sind. (MM)
3. Obwohl wir durch Radio, Zeitung und Fernsehen informiert werden, ist es doch schwierig, objektive Darstellungen von Ereignissen zu bekommen. (MM)
4. Wenn wir wirklich wüssten, was in der internationalen Politik vor sich geht, hätten wir Anlass zu mehr Angst als wir sie momentan zu haben scheinen. (MM)
5. In vielen größeren Sportwettkämpfen bei uns wird irgendwie manipuliert. (MM)
6. Bei den meisten Menschen kann man sich darauf verlassen, dass sie auch das machen, was sie vorher gesagt haben. (VZ)
7. Im Umgang mit Fremden ist man besser solange auf der Hut, bis sie den Beweis erbracht haben, dass sie vertrauenswürdig sind. (SM)
8. Vor Gericht werden wir alle unvoreingenommen behandelt. (VZ)
9. Die meisten Politiker meinen es wirklich ernst mit ihren Wahlkampfversprechungen. (VZ)
10. Bei den meisten Fachleuten kann man sich darauf verlassen, dass sie ehrlich zugeben, wo die Grenzen ihres Wissens erreicht sind. (VZ)
11. Bei dem heutigen Konkurrenzdenken ist es besser, auf der Hut zu sein, wenn man nicht ausgenutzt werden will. (SM)
12. Die meisten Verkäufer sind ehrlich, wenn sie ihre Ware beschreiben. (VZ)
13. Die meisten Handwerker würden selbst von unwissenden Kunden nicht mehr Geld verlangen. (VZ)
14. Ich handle nach dem Motto „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“. (SM)
15. Ich bin ziemlich vertrauensselig. (SM)

¹⁰ KRAMPEN GÜNTER, ET AL. (1982), S. 244f.

- 16. Ich habe Angst davor, einmal das Opfer eines Verbrechens zu werden. (SM)
- 17. Fremden gegenüber bin ich Misstrauisch. (SM)
- 18. Abends und nachts meide ich dunkle Stadtteile. (SM)

MM = Mediales Misstrauen, SM = Soziales Misstrauen, VZ = Vertrauen in die Zuverlässigkeit anderer

Vertrauen als komplexes, multi-dimensionales Konstrukt¹¹

1. Vorausgesetzt Sie haben das Geld, investieren Sie es gerne in geschäftliche Unternehmungen?
2. Wetten Sie gerne mit sehr kleinen Einsätzen, nur wegen dem Kick den Sie durch das (Glücks)Spiel bekommen?
3. Würden Sie gerne Stunts in einem Luftzirkus vorführen?
4. Würden Sie gerne von einem hohen Sprungbrett springen?
5. Würden Sie gerne an Spielen teilnehmen, wenn sie mit dem Einsatz von Geld verbunden wären?
6. Würden Sie gerne bei waghalsigen Fahrern mitfahren?
7. Fahren Sie eher schnell Auto?
8. Würden Sie gerne ein auffrisiertes Auto in einem Rennen fahren?
9. Wetten Sie gerne Geld bei sportlichen Ereignissen?
10. Fühlen Sie sich oft ungeduldig?
11. Investieren Sie gerne Geld in eine vielversprechende Erfindung?
12. Wären Sie gerne ein Testpilot?
13. Würden Sie gerne in einem Motorboot durch Stromschnellen fahren?
14. Würden Sie gerne als fliegender Trapezkünstler in einem Zirkus auftreten?
15. Würden Sie gerne während eines Sturmes in einem kleinen Boot hinausfahren?
16. Fahren Sie gerne eher schnell Auto, wenn es keine Geschwindigkeitsbegrenzung gibt?
17. Würden Sie gerne gelegentlich auf dem Aktienmarkt spekulieren?
18. Würden sie gerne den ersten Flug zum Mond mit Fahrgästen mitmachen?
19. Sogar Leute die Ihnen freundlich vorkommen, könnten unzuverlässig sein, weil sie hauptsächlich mit ihren eigenen Interessen beschäftigt sind.
20. Einige Leute haben einen einfach auf dem Kieker.
21. Es gibt einige Leute, denen man überhaupt nicht vertrauen kann.

¹¹ CORAZZINI (1977), S. 78f.

22. Sogar Nationen die uns freundlich erscheinen, könnten unzuverlässig sein, weil sie hauptsächlich mit ihren eigenen Interessen beschäftigt sind.
23. Die meisten Leute sind nicht immer geradeheraus und ehrlich, wenn ihre eigenen Interessen mit im Spiel sind.
24. Eine überraschende große Anzahl von Leuten ist böse und verachtenswert.
25. Wahrscheinlich hat man einige persönliche Feinde, über die man nicht mal etwas weiß.
26. Man sollte sich nicht mit Leuten abgeben, die feindselig gegenüber einem eingestellt sind.
27. Die meisten Aktivitäten machen mehr Spaß, wenn man seine eigenen Fähigkeiten, mit denen anderer Leute vergleichen kann.
28. Man sollte nicht bescheiden sein, wenn es die Leute dazu bringt, die Fähigkeiten die man hat zu unterschätzen.
29. Es ist extrem ärgerlich, wenn man schlechter gekleidet ist als die meisten Leute, mit denen man zu tun hat.
30. Man sollte nichts mit Leuten zu tun haben, von denen man nichts hält.
31. Die Propaganda der Vereinigten Staaten sollte nicht zögern, die Fehler anderer Länder aufzuzeigen.
32. Heuchelei nimmt in unserer Gesellschaft zu.
33. Wenn man mit Fremden zu tun hat, verhält man sich besser solange vorsichtig, bis sie bewiesen haben, dass sie vertrauenswürdig sind.
34. Dieses Land hat eine dunkle Zukunft, wenn wir nicht bessere Leute in die Politik bringen können.
35. Die Angst vor sozialer Missbilligung und Bestrafung hält die meisten Leute eher davon ab das Gesetz zu brechen, als ihr eigenes Gewissen.
36. Das „Ehre System“, d.h. wenn kein Lehrer während Prüfungen anwesend ist, würde dazu führen, dass das Schummeln zunimmt
37. Bei den meisten Leuten kann man sich darauf verlassen, dass sie das tun werden, was sie gesagt haben.
38. Trotz allem was die Leute sagen, kann man davon ausgehen, dass die meisten nur an ihrem eigenen Wohlergehen interessiert sind.
39. Die Zukunft erscheint sehr vielversprechend.
40. Die meisten gewählten Politiker sind aufrichtig in ihren Wahlversprechen.

-
41. Trotz all der Berichte in Radio, Zeitungen und Fernsehen ist es schwierig, eine objektive Berichterstattung über öffentliche Ereignisse zu bekommen.
 42. Bei den meisten Experten kann man sich darauf verlassen, dass sie die Wahrheit über die Grenzen ihres Wissens sagen.
 43. Bei den meisten Eltern kann man sich darauf verlassen, dass sie angedrohte Strafen auch durchführen.
 44. In diesen konkurrenzorientierten Zeiten muss man auf der Hut sein oder man wird wahrscheinlich von jemandem ausgenutzt.
 45. Das Bildungswesen in diesem Land bereitet junge Männer und Frauen nicht wirklich darauf vor, mit den Problemen der Zukunft umzugehen.
 46. Die meisten Kundendienstmitarbeiter werden nicht mehr Geld verlangen, auch wenn sie glauben, dass man sich nicht auf ihrem Spezialgebiet auskennt.
 47. Ein großer Teil von Forderungen, die an Versicherungen gerichtet werden, sind Versicherungsbetrug.
 48. Die meisten Leute beantworten Meinungsumfragen ehrlich.
 49. Wenn wir wirklich wüssten, was in der internationalen Politik vor sich geht, würden wir mehr Grund zur Sorge haben, als das im Moment der Fall zu sein scheint.

Skalen zur Erfassung des Vertrauens in eine konkrete Person¹²

1. Wenn ich verletzt würde, könnte ich mich auf N.N. verlassen, das Richtige für mich zu tun.
2. Wenn mein Wecker kaputt wäre und ich N.N. bitten würde, mich zu einer bestimmten Zeit zu wecken, könnte ich mich darauf verlassen.
3. Wenn N.N. sich nicht wie geplant mit mir treffen könnte, würde ich ihrer Entschuldigung, dass etwas Wichtiges dazwischen gekommen ist, glauben.
4. Wenn N.N. sich etwas Wertvolles ausleihen und es kaputt wiederbringen würde, würde sie anbieten, die Reparatur zu bezahlen.
5. Ich könnte frei zu N.N. sprechen und dabei wissen, dass sie mir zuhören will.
6. Ich würde mit N.N. in einer fremden Gegend wandern gehen, wenn sie mir versichern würde, dass sie die Gegend kennt.
7. Ich könnte mich N.N. anvertrauen, mit der Gewissheit, dass sie mir zuhören will.
8. Wenn wir ausgemacht hätten, uns irgendwo zum Mittagessen zu treffen, wäre ich sicher, dass N.N. kommen würde.
9. Ich könnte von N.N. erwarten, mir die Wahrheit zu erzählen.
10. Ich würde N.N. nahezu jeden Geldbetrag leihen, weil ich weiß, dass sie ihn mir so bald wie möglich zurückbezahlen würde.
11. Wenn N.N. der Meinung ist, dass ich mit einer Situation nicht angemessen umgegangen bin, würde sie mich nicht vor anderen Leuten kritisieren.
12. Wenn ich N.N. erzählen würde, welche Dinge mich ängstigen, würde sie meine Befürchtungen nicht für dumm halten.
13. N.N. würde niemals meine Einstellung anderen gegenüber falsch darstellen.
14. Wenn sich N.N. bereit erklärt hätte, mein Haustier zu versorgen während ich weg bin, bräuchte ich mich nicht über die Art der Pflege zu beunruhigen.
15. Wenn N.N. versprechen würde, mir einen Gefallen zu tun, würde sie es auch halten.
16. Wenn N.N. mich irgendwohin mitnehmen wollte und nicht rechtzeitig kommen würde, würde ich meinen, dass es einen guten Grund für die Verspätung gibt.

¹² Buck/BIERHOFF (1986), S. 212f.

17. Ich könnte mich N.N. anvertrauen, mit der Gewissheit, dass sie meine Befürchtungen nicht mit anderen diskutieren würde.
18. Wenn N.N. wüsste, welche Dinge meine Gefühle verletzen, hätte ich keine Angst, dass sie sie gegen mich verwenden würde, auch wenn sich unsere Beziehung verändert.
19. Ich würde von N.N. erwarten, ehrlich/fair zu sein.
20. Ich könnte mich auf N.N. verlassen, einen wichtigen Brief für mich abzuschicken, wenn ich selbst nicht zum Postamt gehen könnte.

Vertrauensskala¹³

1. Können sie sich vorstellen, dass Sie sich auf die Angaben dieser Person über die Abfahrtszeiten des letzten Busses verlassen, den sie unbedingt erreichen müssen, weil sie andernfalls eine Stunde zu Fuß gehen müssten?
2. Können sie sich vorstellen, dass Sie diese Person um Benachrichtigung eines Freundes über die Ankunftszeit Ihres Zuges bitten?
3. Können sie sich vorstellen, dass Sie mit dieser Person zusammen ein Ferienhaus mieten?
4. Können sie sich vorstellen, dass Sie mit dieser Person über Ihre persönlichen Gefühle reden?
5. Können sie sich vorstellen, dass Sie mit dieser Person über Ihre persönlichen Gefühle im sexuellen Bereich reden?

¹³ BIERHOFF/BUCK zitiert bei: PETERMANN (1996), S. 36f.

Skala zur Erfassung von Vertrauen in engen Beziehungen¹⁴

Auswertung durch eine Likert Skala von „-3 = starke Ablehnung“, über „0 = neutral“, bis zu „+3 = starke Zustimmung“.

1. Wenn wir mit schwierigen und unbekannten, neuen Umständen konfrontiert sind, würde ich kein Gefühl der Besorgnis haben oder mich bedroht fühlen, wenn ich meinen Partner die Entscheidung treffen ließe.
2. Ich kann darauf zählen, dass mein Partner auf mein Wohlergehen bedacht ist.
3. Generell tut mein Partner Dinge auf viele unterschiedliche Arten. Er/sie bleibt nie bei einem Weg etwas zu tun.
4. Mein Partner hat sich als vertrauenswürdig erwiesen und ich habe kein Problem damit, dass er/sie sich Aktivitäten widmet, die andere Partner zu bedrohlich finden könnten.
5. Ich bin mit den Verhaltensmustern meines Partners vertraut und kann mich darauf verlassen, dass er/sie sich auf eine bestimmte Art und Weise verhält.
6. Auch wenn ich nicht weiß, wie mein Partner reagieren wird, fühle ich mich wohl dabei, ihm/ihr Dinge über mich selbst zu erzählen; auch solche, für die ich mich schäme.
7. Obwohl sich die Zeiten ändern können und die Zukunft unsicher ist, weiß ich dass mein Partner immer gewillt sein wird, mir Stärke und Unterstützung zu geben.
8. Ich bin nie sicher, ob mein Partner nicht etwas tun wird, was ich nicht gut finde oder was peinlich für mich sein wird.
9. Mein Partner ist sehr schwer einzuschätzen, ich weiß nie, wie er/sie von einem auf den anderen Tag handeln wird.
10. Ich fühle mich sehr unwohl, wenn mein Partner Entscheidungen treffen muss, die mich persönlich betreffen werden.
11. Ich habe erfahren, dass mein Partner außergewöhnlich verlässlich ist, besonders wenn es sich um Dinge handelt, die mir wichtig sind.
12. Das Verhalten meines Partners ist sehr konsistent.

¹⁴ REMPEL ET AL. (1985), S. 102

13. In der Beziehung mit meinem Partner ist die Zukunft eine Unbekannte, über die ich mir Sorgen mache.
14. Wann immer wir eine wichtige Entscheidung, in einer Situation, in der wir vorher noch nicht waren, treffen müssen, weiß ich, dass mein Partner auf mein Wohlergehen bedacht ist.
15. Auch wenn ich keinen Grund habe zu erwarten, dass mein Partner Dinge mit mir teilt, habe ich das sichere Gefühl, dass er/sie es tun wird.
16. Ich kann mich darauf verlassen, dass mein Partner positiv reagiert, wenn ich ihm meine Schwächen zeige.
17. Normalerweise weiß ich, wie mein Partner handeln wird. Ich kann auf ihn/sie zählen.
18. Wenn ich meine Probleme mit meinem Partner teile, weiß ich dass er/sie liebevoll darauf reagieren wird, sogar bevor ich etwas sage.
19. In unserer Beziehung muss ich auf der Hut sein, damit mich mein Partner nicht ausnutzt.
20. Ich bin mir sicher, dass mich mein Partner nicht betrügen wird, sogar wenn sich die Gelegenheit bieten würde und keine Möglichkeit besteht, dass er/sie erwischt wird.
21. Manchmal meide ich meinen Partner, weil er/sie nicht einschätzbar ist und ich Angst habe etwas zu sagen oder zu tun, was einen Konflikt auslösen könnte.
22. Ich kann mich darauf, dass mein Partner Versprechen mir gegenüber einhält.
23. Ich würde nie garantieren, dass mein Partner und ich in 10 Jahren noch zusammen sind und nicht beschlossen haben, unsere Beziehung zu beenden.
24. Wenn ich mit meinem Partner zusammen bin fühle ich mich sicher, wenn wir unbekannten neuen Situationen gegenüber stehen.
25. Auch wenn mein Partner Entschuldigungen vorbringt, die eher unwahrscheinlich klingen, vertraue ich darauf, dass er/sie die Wahrheit sagt.
26. Ich bin damit einverstanden, dass mein Partner Entscheidungen für mich trifft.

Organizational Trust Inventory - Long Form (OTI-LF)¹⁵

Bitte wählen Sie die Abteilung oder den Bereich, über die/den Sie, hinsichtlich der Meinung der Mitarbeiter, am besten informiert sind.

1. Ihre Abteilung oder Ihr Bereich ist _____. (Tragen Sie den Namen der Abteilung/des Bereiches ein.)
2. Die andere Abteilung/der andere Bereich auf die/den sich Ihre Antworten beziehen, ist _____.
(Tragen Sie den Namen der Abteilung/des Bereiches ein.)

Bitte geben Sie eine Zahl, entsprechend der untenstehenden Skala an, die am ehesten die Meinung der Mitglieder Ihrer Abteilung/Ihres Bereiches wiedergibt. Interpretieren Sie die Lücken so, dass sie sich auf die andere Abteilung/den anderen Bereich, über die/den Sie Aussagen treffen, beziehen.

1 = stimmt überhaupt nicht

2 = stimmt nicht

3 = stimmt nicht ganz

4 = neutral

5 = stimmt etwas

6 = stimmt

7 = stimmt völlig

1. Wir denken, dass das Personal von _____ fair in Verhandlungen mit uns ist.
2. Wir denken, dass _____ seine Möglichkeiten ehrlich darstellt.
3. Wir beabsichtigen, Situationsveränderungen zu überwachen, weil _____ solche Veränderungen ausnutzen wird.
4. Wir haben das Gefühl, dass _____ unsere Abteilung ausnutzt.
5. Wir haben das Gefühl, dass uns _____ ausnutzt.

¹⁵ CUMMINGS/BROMILEY (1996), S. 324ff.

6. Wir beabsichtigen zu überwachen, ob _____ seinen Verpflichtungen, unserer Abteilung gegenüber, nachkommt.
7. Wir denken, dass _____ seine Forderungen während Verhandlungen falsch darstellt.
8. Wir denken, dass die Mitarbeiter von _____ andere manipulieren, um einen persönlichen Vorteil zu erlangen.
9. Wir denken, dass _____ seinen Verpflichtungen nachkommt.
10. Wir planen, die Einhaltung unseres Abkommens durch _____ zu überwachen.
11. Wir denken, dass _____ seine Möglichkeiten während Verhandlungen falsch darstellt.
12. Wir beabsichtigen, _____ genau zu überwachen, damit sie uns nicht ausnutzen.
13. Wir denken, dass _____ zweideutige Situationen ausnutzt.
14. Wir denken, dass sich _____ seinen Verpflichtungen entsprechend verhält.
15. Wir haben das Gefühl, dass wir uns darauf verlassen können, dass _____ ehrlich mit uns verhandelt.
16. Wir denken, dass _____ versucht uns auszunutzen.
17. Wir beabsichtigen, vorsichtig mit _____ zu verhandeln.
18. Wir haben das Gefühl, dass wir uns darauf verlassen können, dass _____ unsere gemeinsamen Projekte fördert.
19. Wir denken, dass die Mitarbeiter von _____ vertrauliche Informationen zu ihrem eigenen Vorteil benutzen.
20. Wir denken, dass _____ eine veränderte Situation ausnutzt.
21. Wir denken, dass _____ verlässlich ist.
22. Wir haben das Gefühl, dass wir uns nicht darauf verlassen können, dass _____ seinen Verpflichtungen uns gegenüber nachkommt.
23. Wir haben nicht vor, _____ zu überprüfen.
24. Wir beabsichtigen, die Fortschritte von _____ hinsichtlich unseres Projektes zu überprüfen.
25. Wir denken, dass _____ Abkommen fair aushandelt.
26. Wir beabsichtigen, die Aussagen von _____ hinsichtlich ihrer Fähigkeiten in Frage zu stellen.
27. Wir beabsichtigen, auf irreführende Aussagen von _____ während unserer Verhandlungen zu achten.
28. Wir beabsichtigen, unsere Fähigkeiten in Verhandlungen, mit _____ falsch darzustellen.

-
29. Wir haben das Gefühl, dass _____ uns gegenüber aufrichtig ist.
 30. Wir denken, dass die Mitarbeiter von _____ in Verhandlungen die Wahrheit sagen.
 31. Wir denken, dass _____ ihren, mit unserer Abteilung ausgehandelten, Verpflichtungen nachkommen.
 32. Unserer Meinung nach, ist _____ verlässlich.
 33. Wir denken, dass das Personal bei _____ seine Versprechen hält.
 34. Wir sind um den Erfolg unserer gemeinsamen Projekte mit _____ besorgt.
 35. Wir denken, dass die Mitarbeiter von _____ ihren Erfolg auf Kosten anderer Leute erreichen.
 36. Wir denken, dass sich _____ an den Geist eines Abkommens hält.
 37. Wir denken, dass _____ wichtige Projektdetails fair verhandelt.
 38. Wir haben das Gefühl, dass _____ versucht die Oberhand zu gewinnen.
 39. Wir denken, dass _____ unsere Probleme ausnutzt.
 40. Wir haben das Gefühl, dass _____ ehrlich mit uns verhandelt.
 41. Wir denken, dass _____ unsere Schwächen ausnutzt.
 42. Wir haben das Gefühl, dass _____ Wort halten wird.
 43. Wir fühlen uns sicher, dass _____ uns nicht ausnutzen wird.
 44. Wir haben ein ungutes Gefühl darüber, ob _____ gewillt ist, den Zeitplan einzuhalten.
 45. Wir denken, dass _____ beim Verhandeln von gemeinsamen Projekten, seine Stärken und Schwächen ehrlich beschreibt.
 46. Wir denken, dass _____ realistisch verhandelt.
 47. Wir denken, dass uns _____ nicht in die Irre führt.
 48. Wir beabsichtigen, in unseren Verhandlungen mit _____ offen zu sein.
 49. Wir denken, dass die Mitarbeiter von _____ doppeldeutige Informationen zu ihrem Vorteil auslegen.
 50. Wir beabsichtigen, die Argumente, die _____ während Verhandlungen vorbringt, zu überprüfen.
 51. Wir haben die Absicht, das Verhalten von _____ auf Rechtzeitigkeit zu überwachen.
 52. Wir haben das Gefühl, dass _____ versucht, sich seinen Verpflichtungen zu entziehen.
 53. Wir denken, dass die Verpflichtungen, die _____ unserer Abteilung gegenüber eingegangen ist, von den Mitarbeitern bei _____ gewürdigt werden.

- 54. Wir haben das Gefühl, dass _____ hinsichtlich unserer gemeinsamen Erwartungen fair verhandelt.
- 55. Wir denken, dass uns _____ im Stich lässt.
- 56. Wir sind besorgt, über das Engagement von _____ hinsichtlich der vereinbarten Ziele.
- 57. Wir beabsichtigen, offen mit _____ zusammenzuarbeiten, weil sie uns nicht ausnutzen werden.
- 58. Wir beabsichtigen, Informationen mit _____ vorsichtig zu teilen, um zu vermeiden, dass sie sie zu ihrem Vorteil benutzen.
- 59. Wir planen, Informationen offen mit _____ zu teilen, da sie uns nicht ausnutzen.
- 60. Wir planen, alle Aspekte unserer Verhandlungen mit _____ zu dokumentieren.
- 61. Wir beabsichtigen, die Handlungen von _____ zu überprüfen, um zu vermeiden, dass wir ausgenutzt werden.
- 62. Wir haben das Gefühl, dass _____ Leute die verletzlich sind, ausnutzt.

Organizational Trust Inventory - Short Form (OTI-SF)¹⁶

Bitte wählen Sie die Abteilung oder den Bereich, über die/den Sie, hinsichtlich der Meinung der Mitarbeiter, am besten informiert sind.

1. Ihre Abteilung oder Ihr Bereich ist _____. (Tragen Sie den Namen der Abteilung/des Bereiches ein.)
2. Die andere Abteilung/der andere Bereich auf die/den sich Ihre Antworten beziehen, ist _____.
(Tragen Sie den Namen der Abteilung/des Bereiches ein.)

Bitte geben Sie eine Zahl, entsprechend der untenstehenden Skala an, die am ehesten die Meinung der Mitglieder Ihrer Abteilung/Ihres Bereiches wiedergibt. Interpretieren Sie die Lücken so, dass sie sich auf die andere Abteilung/den anderen Bereich, über die/den Sie Aussagen treffen, beziehen.

1 = stimmt überhaupt nicht

2 = stimmt nicht

3 = stimmt nicht ganz

4 = neutral

5 = stimmt etwas

6 = stimmt

7 = stimmt völlig

1. Wir denken, dass die Mitarbeiter von _____ in Verhandlungen die Wahrheit sagen.
2. Wir denken, dass _____ den ausgehandelten Verpflichtungen, gegenüber unserer Abteilung, nachkommen wird.
3. Unserer Meinung nach, ist _____ verlässlich.
4. Wir denken, dass die Mitarbeiter von _____ ihren Erfolg, auf Kosten anderer Leute erreichen.
5. Wir haben das Gefühl, dass _____ versucht, die Oberhand zu gewinnen.
6. Wir denken, dass _____ unsere Probleme ausnutzt.

¹⁶ CUMMINGS/BROMILEY (1996), S. 328f.

7. Wir haben das Gefühl, dass _____ ehrlich mit uns verhandelt.
8. Wir haben das Gefühl, dass _____ sein Wort halten wird.
9. Wir denken, dass uns _____ nicht in die Irre führt.
10. Wir haben das Gefühl, dass _____ versucht, seinen Verpflichtungen zu entgehen.
11. Wir haben das Gefühl, dass _____ gemeinsame Erwartungen fair verhandelt.
12. Wir haben das Gefühl, dass _____ Leute die verletzlich sind, ausnutzt.

Trust Inventory Survey¹⁷

Die folgende Umfrage wird benutzt werden, um das Vertrauen in unserem Unternehmen zu erfassen. Stufen Sie jede Aussage gemäß der folgenden Skala ein:

5 = sehr gut

4 = gut

3 = mittelmäßig

2 = schlecht

1 = sehr schlecht

Teil I - Mitarbeiterpolitik

1. Dieses Unternehmen sorgt für eine angemessene Orientierung von neuen Mitarbeitern.
2. Dieses Unternehmen sorgt für ein angemessenes Training von neuen Mitarbeitern.
3. Dieses Unternehmen sorgt für Unterstützung der Mitarbeiter durch Mentor Programme.
4. Die Arbeitsanforderungen und Pflichten sind so gestaltet, dass sie unternehmerischen Zielen gerecht werden aber das Wohlergehen der Mitarbeiter im Auge behalten.
5. Flexibilität hinsichtlich Arbeitszeit und Arbeitsterminen, gibt dem Mitarbeiter die Möglichkeit, Anforderungen in Familie und Arbeit zu entsprechen.
6. Die Unternehmenspolitik ist so gestaltet, dass sie die Karriereziele der Mitarbeiter fördert.
7. Die Unternehmenspolitik wird je nach Bedarf überprüft und auf den neusten Stand gebracht. Das Management scheut sich nicht davor neue, innovative Praktiken einzuführen.
8. Die Unternehmenspolitik wird unter Einbeziehung und Mitarbeit der Mitarbeiter gestaltet.
9. Diese Unternehmung handelt entsprechend ihrer Unternehmenspolitik.

¹⁷ O.V. (1999b)

10. Dieses Unternehmen macht ernstgemeinte Versuche, die individuellen Bedürfnisse seiner Mitarbeiter zu erfüllen, indem es neue Praktiken einführt und veraltete nicht mehr anwendet.
11. Die Mitarbeiterpolitik dieses Unternehmens ist fair.
12. Die Mitarbeiterpolitik dieses Unternehmens wird gerecht durchgeführt.

Teil II - Manager / Mitarbeiter Beziehungen

1. Mein Vorgesetzter ist für Mitarbeiter ansprechbar.
2. Mein Vorgesetzter ist bereit, den Vorschlägen und Problemen seiner Mitarbeiter zuzuhören.
3. Mein Vorgesetzter wendet die Unternehmenspolitik objektiv und gerecht an.
4. Mein Vorgesetzter bittet mich um Vorschläge bei der Formulierung der Unternehmenspolitik und hinsichtlich Unternehmensabläufen.
5. Mein Vorgesetzter benutzt meine Vorschläge bei der Formulierung der Unternehmenspolitik und hinsichtlich Unternehmensabläufen.
6. Disziplinarische Maßnahmen werden nur getroffen, wenn sie notwendig und gerechtfertigt sind.
7. Mein Vorgesetzter ist offen und ehrlich.
8. Mein Vorgesetzter zeigt ehrliche Besorgnis für mich und unterstützt mich bei meinem Beitrag, den ich für das Unternehmen leiste.
9. Mein Vorgesetzter vertraut mir Verantwortung an und hält mich für meine Aufgaben für kompetent.
10. Leistungsbewertungen werden in meiner Abteilung objektiv und fair gehandhabt.
11. Mein Vorgesetzter ist an mir als Person interessiert, nicht nur als Ressource für die Erreichung von Unternehmenszielen.
12. Ich kann meinem Vorgesetzten genauso vertrauen, wie er/sie mir vertrauen kann.

Teil III - Kommunikation

1. Unternehmenspolitik und -richtlinien sind klar und deutlich geschrieben.
2. Die Unternehmenspolitik wird allen persönlich vorgetragen.
3. Die Kommunikationswege in diesem Unternehmen sind immer offen.
4. Ich habe keine Angst, meine Gefühle auszudrücken und meine Anregungen hinsichtlich der Unternehmenspolitik anzubieten.

5. Die Kommunikation in diesem Unternehmen ist ausreichend - es gibt keine Geheimniskrämerei.
6. Informationen werden rechtzeitig mitgeteilt.
7. Informationen werden vollständig und genau an alle Mitarbeiter weitergegeben.
8. Es gibt direkten Kontakt zwischen den Vorgesetzten und der Belegschaft.
9. Meine Arbeitsbeziehungen in dieser Unternehmung sind positiv und angenehm.
10. Mitarbeiter erhalten positives Feedback in bezug auf die Qualität ihrer Arbeit.
11. Dieses Unternehmen ist empfänglich für Neuerungen, Verbesserungen und Veränderungen, die durch die Bedürfnisse und Anregungen der Mitarbeiter angezeigt werden.
12. Meine Vorgesetzten sind keine Geheimniskrämer in bezug auf Informationen, die mein persönliches Wohlbefinden betreffen.

Skala zur Messung von Kommunikation in Unternehmen (Auszug)¹⁸

Die Antworten sollen auf einer 7 Punkte Likert Skala eingeordnet werden, die durch die jeweils angegebenen Endpunkte begrenzt wird.

1. Wie frei fühlen Sie sich, Probleme und Schwierigkeiten hinsichtlich Ihrer Arbeit, mit Ihrem unmittelbaren Vorgesetzten zu besprechen, ohne Ihre Position zu gefährden und ohne, dass es später gegen Sie verwendet wird?

(Endpunkte: völlig frei - sehr vorsichtig)

2. Unmittelbare Vorgesetzte müssen manchmal Entscheidungen treffen, die gegen die Interessen der Untergebenen gerichtet zu sein scheinen. Wenn das Ihnen, als Untergebenem passiert, inwieweit vertrauen Sie darauf, dass die Entscheidung des Vorgesetzten durch andere Überlegungen gerechtfertigt war?

(Endpunkte: volles Vertrauen - fühle mich sehr Misstrauisch)

3. In welchem Ausmaß haben Sie Vertrauen in Ihren unmittelbaren Vorgesetzten, in bezug auf seine grundsätzliche Fairness?

(Endpunkte: wenig Vertrauen - vollstes Vertrauen)

¹⁸ YEAGER (1978), S. 1320

Vertrauensbeurteilungen¹⁹

Auswertung anhand einer Skala von „-3 = sehr unwahrscheinlich“, über „0 = neutral“, „bis +3 = sehr wahrscheinlich“.

I. Vertrauensbeurteilung der Beschäftigten über die Vorgesetzten

Wie wahrscheinlich ist es,

1. dass man sich auf Ihren Vorgesetzten verlassen kann?
2. dass man sich, wenn man berufliche Schwierigkeiten hat, an Ihren Vorgesetzten wenden kann?
3. dass Sie Ihrem Vorgesetzten Ihre persönlichen Probleme mitteilen können?
4. dass Sie sich bei persönlichen Schwierigkeiten, auf Ihren Vorgesetzten verlassen können?
5. dass Beschwerden bei Ihrem Vorgesetzten nützlich, wenn auch nicht immer erfolgreich sind?
6. dass Sie die Entscheidungen Ihres Vorgesetzten beeinflussen können?
7. dass Sie Ihren Vorgesetzten in seinen Bemühungen unterstützen?
8. dass Sie Ihrem Vorgesetzten aus dem Weg gehen?

II. Vertrauensbeurteilung der Beschäftigten über die Kollegen

Wie wahrscheinlich ist es,

1. dass man sich auf die Kollegen Ihrer Abteilung verlassen kann?
2. dass man sich, wenn man berufliche Schwierigkeiten hat, an die Kollegen in Ihrer Abteilung wenden kann?
3. dass Sie den Kollegen in Ihrer Abteilung, Ihre persönlichen Probleme mitteilen können?

¹⁹ PLATZKÖSTER (1990), S. 214 u. S. 221

4. dass Sie sich bei persönlichen Schwierigkeiten, auf die Kollegen in Ihrer Abteilung verlassen können?
5. dass die Kollegen in Ihrer Abteilung machen können, was sie wollen?
6. dass Beschwerden bei den Kollegen in Ihrer Abteilung nützlich, wenn auch nicht immer erfolgreich sind?
7. dass Sie die Entscheidungen der Kollegen in Ihrer Abteilung beeinflussen können?
8. dass Sie die Kollegen in Ihrer Abteilung bei ihrer Arbeit unterstützen?

III. Vertrauensbeurteilung der Beschäftigten über die Geschäftsleitung

Wie wahrscheinlich ist es,

1. dass man sich auf die Geschäftsleitung verlassen kann?
2. dass Sie sich bei persönlichen Schwierigkeiten auf die Geschäftsleitung verlassen können?
3. dass die Geschäftsleitung macht, was sie will?
4. dass Beschwerden bei der Geschäftsleitung nützlich, wenn auch nicht immer erfolgreich sind?
5. dass Sie die Entscheidungen der Geschäftsleitung beeinflussen können?
6. dass Sie die Geschäftsleitung bei ihren Aufgaben unterstützen?
7. dass man sich über die Geschäftsleitung beschweren kann?

Organizational Trust Scale²⁰

Anweisungen: Bitte geben Sie jeweils die Antwort an, von der Sie das Gefühl haben, dass sie Ihre Reaktion auf die Aussage am besten beschreibt.

(SA) = starke Ablehnung

(A) = Ablehnung

(0) = weder noch

(Z) = Zustimmung

(SZ) = starke Zustimmung

1. Falls ich Probleme bei der Arbeit habe, weiß ich, dass meine Kollegen versuchen werden mir zu helfen.
2. Die Leute mit denen ich arbeite, helfen zusammen, um die Arbeit erledigt zu bekommen.
3. Bei den meisten meiner Kollegen kann man sich darauf verlassen, dass sie das tun, was sie sagen.
4. Das Management der Unternehmung versucht den Standpunkt der Arbeiter zu verstehen.
5. Ich habe das Gefühl, dass meine Kollegen und ich fair behandelt werden.
6. Das Management dieser Unternehmen wäre gewillt die Angestellten zu betrügen, wenn sie denken würden, dass es ihnen einen Vorteil verschaffen würde.
7. Ich habe Vertrauen in die Fähigkeiten meiner Kollegen.
8. Die meisten meiner Kollegen würden die Arbeit erledigen, auch wenn der Chef nicht anwesend wäre.
9. Andere Mitarbeiter machen meine Aufgabe durch unaufmerksames Arbeiten schwieriger.

²⁰ GARRITY (1991), S. 59ff.

10. Unser Unternehmen hat eine schwarze Zukunft vor sich, wenn es nicht bessere Manager anwerben kann.
11. Das Management dieses Unternehmens trifft Entscheidungen, die gut für die Zukunft des Unternehmens sein werden.
12. Mein Vorgesetzter ist kompetent.
13. Die Manager des Unternehmens arbeiten zusammen, um die Arbeit erledigt zu bekommen.
14. Die Manager des Unternehmens helfen jedem, zu verstehen, was getan werden muss.
15. Dieses Unternehmen zeigt, dass ihm seine Kunden wichtig sind, indem es ihnen Produkte und Dienstleistungen von hoher Qualität liefert.
16. Dieses Unternehmen ist darauf aus, eine „schnelle Mark“ zu machen oder „über die Runden zu kommen“.
17. Dieses Unternehmen handelt sozial verantwortlich und unternimmt Schritte, um eine gutes Mitglied der Gemeinschaft zu sein.
18. Dieses Unternehmen ist ehrlich in seinen Geschäftsangelegenheiten.
19. Mein Vorgesetzter ist eine integere Person.
20. Die Leute dieses Unternehmens sind mehr darauf aus, in den Augen des Chefs gut dazustehen, anstatt sich darum zu kümmern, gute Arbeit abzuliefern.
21. Wenn sie eine Gelegenheit dazu haben, werden die Arbeiter in diesem Unternehmen Ärger für die anderen Mitarbeiter verursachen.
22. Ich habe das Gefühl, dass meine Ideen von diesem Unternehmen wertgeschätzt werden.
23. Diese Art von Arbeit bietet ihre eigenen Belohnungen: Ich tue sie gerne.
24. Die Leute in diesem Unternehmen arbeiten nach dem besten ihrer Möglichkeiten.
25. Ich fühle mich kompetent in meiner Fähigkeit, meine Arbeit gut zu machen.
26. Die Manager in diesem Unternehmen wissen gut getane Arbeit zu schätzen und würdigen.
27. Bei meiner Arbeit lerne ich oft neue Dinge und verbessere meine Fertigkeiten.
28. Dieses Unternehmen wertschätzt die Beiträge von Angestellten zur Lösung von Problemen.
29. Die Manager dieses Unternehmens belohnen zuerst Loyalität und danach Leistung.
30. Es gibt Vorgesetzte in diesem Unternehmen, die sich bedroht fühlen, wenn man herausragende Arbeit leistet.
31. Die Arbeiter hier lehnen jemanden, der hart arbeitet ab.

- 32. Meine Arbeit ist frustrierend und/oder Routine. Ich arbeite hier weil ich Geld bekomme.
- 33. Die Mitarbeiter dieses Unternehmens unterstützen sich gegenseitig.
- 34. Die Manager sind durch ihre Arbeitseinstellung ein gutes Beispiel für andere.

Vertrauensfragebogen in einer Organisation (In Zusammenhang mit der Einführung von MBO)²¹

Hier sind einige Aussagen, die beschreiben, wie sich Angestellte gegenüber ihren Vorgesetzten und gegenüber ihrer Arbeit fühlen könnten. Bitte zeigen Sie an, inwieweit sie diesen Aussagen zustimmen oder sie ablehnen. Bitte benutzen Sie folgende Skala für jede der Aussagen:

1 = starke Zustimmung

2 = Zustimmung

3 = Neutral

4 = Ablehnung

5 = starke Ablehnung

Dieser Teil der Fragen bezieht sich auf Ihren unmittelbaren Vorgesetzten:

1. Ich habe das Gefühl, dass ich mit meinem Vorgesetzten Probleme bei der Arbeit diskutieren kann, ohne dass es später gegen mich verwendet wird.
2. Ich habe vollstes Vertrauen, dass mich mein unmittelbarer Vorgesetzter fair behandeln wird.
3. Wenn ich einen Fehler mache, ist mein Vorgesetzter willens „zu vergeben und zu vergessen“.
4. Mein Vorgesetzter ist freundlich und leicht zugänglich.
5. Ich kann darauf zählen, dass mir mein unmittelbarer Vorgesetzter hilft, wenn ich Probleme am Arbeitsplatz habe.

Dieser Teil der Fragen bezieht sich auf das Management:

²¹ SCOTT (1980), S. 163f.

1. Das Management kümmert sich wenig um das Wohlergehen der Leute, die für die Firma arbeiten.
2. Man kann dem Management nicht vertrauen.
3. Wenn das Management Entscheidungen treffen muss, die gegen die Interessen der Angestellten zu sein scheinen, glaube ich, dass die Entscheidungen des Managements durch andere Überlegungen gerechtfertigt sind.
4. Das Management bleibt selten bei dem was sie sagten, dass sie tun würden.

Dieser Teil der Fragen bezieht sich auf den MBO Consultant:

1. Ich habe das Gefühl, dass ich mit dem MBO Consultant Probleme bei der Arbeit diskutieren kann, ohne dass es später gegen mich verwendet wird.
2. In den meisten Fällen sind MBO Consultants auf das Wohlergehen der Angestellten bedacht.
3. Es ist das beste sich dem MBO Consultant nicht anzuvertrauen, weil es wahrscheinlich ist, dass die abgegebenen Informationen gegen einen verwendet werden.
4. Den Consultants, die das MBO Programm einführen, kann man vertrauen.

Messung des Vertrauens von „Verbindungspersonen“ zwischen Unternehmen²²

Beantworten sie die folgenden Fragen, indem Sie angeben, wie Sie sich im Kontakt mit der anderen „Verbindungsperson“ (Boundary Role Person) BRP verhalten würden.

Benutzen Sie die folgende Skala:

- 1 = extrem unwahrscheinlich 5 = eher wahrscheinlich
2 = ziemlich unwahrscheinlich 6 = ziemlich wahrscheinlich
3 = eher unwahrscheinlich 7 = extrem wahrscheinlich
4 = weder noch

Die Nummern der Fragen entsprechen der Reihenfolge in den Fragebögen. Sternchen zeigen inverse Fragen an.

Dimension Kommunikation

- (1) Ich denke genau nach, bevor ich der anderen BRP meine Meinung sage. *
- (7) Ich gebe alle mir bekannten und relevanten Informationen über wichtige Punkte an die andere BRP weiter, auch wenn die Möglichkeit besteht, dass das meine eigene Organisation gefährdet.
- (8) Ich gebe alle mir bekannten und relevanten Informationen über wichtige Punkte an die andere BRP weiter, auch wenn die Möglichkeit besteht, dass es meinen Arbeitsplatz gefährdet.
- (12) Ich begrenze die Informationen, die ich an die andere BRP weitergebe, auf ein Minimum. *
- (18) Ich halte absichtlich einige Informationen zurück, wenn ich mit der anderen BRP kommuniziere. *

²² CURRALL/JUDGE (1995), S. 168

Dimension Informelle Abmachungen

- (3) Ich gehe eine Abmachung mit der anderen BRP ein, auch wenn die zukünftigen Verpflichtungen hinsichtlich der Abmachung nicht ausdrücklich dargestellt werden.
- (5) Ich gehe eine Abmachung mit der anderen BRP ein, auch wenn ich denke, dass andere Leute versuchen könnten, ihn/sie zu überzeugen die Abmachung zu brechen.
- (10) Ich gehe eine Abmachung mit der anderen BRP ein, auch wenn unklar ist, ob er/sie negative Konsequenzen erleiden würde, wenn er/sie die Abmachung brechen würde.
- (17) Ich lehne das Angebot der anderen BRP ab, eine nicht schriftlich niedergelegte Abmachung einzugehen. *
- (20) Ich schlage der anderen BRP vor, eine nicht schriftlich fixierte Abmachung zu treffen.

Dimension Überwachung

- (2) Ich beobachte die andere BRP aufmerksam, um sicherzustellen, dass er/sie nicht etwas, für unser Unternehmen, Nachteiliges unternimmt. *
- (6) Ich überwache die andere BRP (z.B. ihm/ihr über die Schulter schauen), nachdem ich sie/ihn gebeten habe, etwas zu erledigen. *
- (9) Ich habe ein sicheres Gefühl, nachdem ich die andere BRP gefragt habe, etwas zu erledigen.
- (14) Ich überprüfe durch andere Leute, die Aktivitäten der andern BRP, um sicher zugehen, dass er/sie nicht versucht, mit etwas „durchzukommen“. *
- (15) In Situationen, die keine Vertragsverhandlungen sind, überprüfe ich die Aufzeichnungen, um Fakten, die die andere BRP angegeben, hat zu verifizieren.

Neue Messungen von Einstellungen zur Arbeit (Auszug)²³

Anweisungen: Untenstehend finden Sie Aussagen über das Vertrauen zu Personen am Arbeitsplatz; sowohl zu Kollegen, als auch zum Management. Geben Sie Ihre Meinung zu der jeweiligen Aussage an, indem Sie die folgende Skala benutzen.

1 = sehr starke Ablehnung

2 = starke Ablehnung

3 = leichte Ablehnung

4 = weiß nicht

5 = leichte Zustimmung

6 = starke Zustimmung

7 = sehr starke Zustimmung

Interpersonelles Vertrauen am Arbeitsplatz

1. Das Management in meiner Firma ist ehrlich bemüht in seinen Versuchen, der Meinung der Angestellten zu entsprechen.
2. Unsere Firma hat eine dunkle Zukunft, wenn sie nicht bessere Manager anwerben kann.
3. Ich weiß, dass meine Arbeitskollegen versuchen würden mir auszuhelfen, wenn ich am Arbeitsplatz in Schwierigkeiten geraten würde.
4. Man kann dem Management vertrauen, dass es sinnvolle Entscheidungen für die Zukunft der Firma trifft.
5. Ich kann den Leuten mit denen ich arbeite vertrauen, dass sie mir helfen, wenn es nötig ist.
6. Das Management am Arbeitsplatz scheint seine Aufgaben effizient zu erledigen.

²³ COOK/WALL (1980), S. 50f.

7. Ich habe das Gefühl, dass ich darauf vertrauen kann, dass die Firma immer versuchen wird, mich fair zu behandeln.
8. Bei den meisten meiner Arbeitskollegen kann man sich darauf verlassen, dass sie das tun, was sie sagen.
9. Ich habe volles Vertrauen in die Fertigkeiten meiner Arbeitskollegen.
10. Die meisten meiner Arbeitskollegen würden ihre Arbeit erledigen, auch wenn die Vorgesetzten nicht anwesend wären.
11. Ich kann mich darauf verlassen, dass die anderen Arbeiter meine Aufgaben nicht dadurch erschweren, dass sie ihre Arbeit nachlässig erledigen.
12. Unser Management wäre nur allzu bereit, Vorteile daraus zu ziehen, die Arbeiter zu betrügen.

Messung des Einflusses von Vertrauen auf partnerschaftliche Verkäuferbeziehungen (Auszug)²⁴

Offenheit in der Kommunikation

- (3) Wir diskutieren oft Nutzen und Möglichkeiten.
- (4) Wir erzählen uns gegenseitig Dinge, von denen wir nicht wollte, dass sie andere wissen.
- (23) Wir sprechen offen und ehrlich miteinander.
- (24) Wir geben uns gegenseitig rechtzeitig Informationen.
- (51) Wenn ich ein Problem mit diesem/r Verkäufer/in habe, dann sage ich es ihm/ihr.
- (63) Er/sie hat ein offenes Ohr, wenn ich Informationen benötige.
- (95) Manchmal vermeidet diese/r Verkäufer/in mir zu sagen, was er/sie über unsere Nutzen/Möglichkeiten weiß. (-)

Kontrollverminderung

- (12) Wir versuchen, das Verhalten des anderen nicht zu beeinflussen.
- (16) Wir versuchen beide, jegliche Macht die wir besitzen, einzusetzen, um unseren Kopf durchzusetzen. (-)
- (46) Ich lasse diese/n Verkäufer/in seine/ihre eigenen Entscheidungen treffen, auch wenn ich nicht vollständig einer Meinung mit ihm/ihr bin.
- (55) Ich werde jegliche Macht, die ich über diese/n Verkäufer/in habe einsetzen, um die Kontrolle in einer Situation mit Kunden zu behalten. (-)
- (71) Wenn ich etwas nicht machen will, dann versucht diese/r Verkäufer/in nicht, mich zu zwingen.

²⁴ SMITH BARCLAY (1997), 17f.

Opportunismus

- (5) Es gibt ein bisschen Betrug in unserer Beziehung. (-)
- (32) Manchmal verhalten wir uns opportunistisch, auf Kosten des anderen. (-)
- (40) Wir handeln immer im Geiste unserer Zusammenarbeit.
- (61) Manchmal musste ich schon unsere Beziehung kompromittieren, um mich um mein eigenes Wohlergehen zu kümmern. (-)
- (62) Er/sie hat zu meinem Nachteil aus unserer Beziehung profitiert. (-)

Charakter

- (30) Wir können auf den jeweils anderen zählen.
- (66) Er/sie ist nicht sonderlich verlässlich. (-)
- (79) Er/sie ist ziemlich verlässlich.
- (87) Manchmal hält er/sie sich nicht an Verpflichtungen, die er/sie eingegangen ist.

Rollen Kompetenz

- (21) Keiner von uns muss wegen der technischen Fertigkeiten und dem Wissen des anderen besorgt sein.
- (31) Wir haben volles Vertrauen in die Fähigkeit des anderen, mit Kunden umzugehen.
- (73) Bei den meisten Situationen mit Kunden fühle ich mich wohl, wenn ich diese/n Verkäufer/in mit einbringe.
- (75) Wenn es um Hardware geht, weiß diese/r Verkäufer/in genug, um effektiv zu sein.
- (76) Er/sie versteht die Geschäfte der Kunden.
- (77) Ich kann mich auf die Fähigkeiten dieser/s Verkäufer/in verlassen, sich in speziellen Situationen mit Kunden, anzupassen.

- (82) Er/sie hat gute zwischenmenschliche/soziale Fertigkeiten.
- (88) Diese/r Verkäufer/in kennt unser Geschäft wirklich.
- (90) Er/sie weiß nicht so viel über die Anwendungen die wir vermarkten, wie er/sie wissen sollte.

Urteil

- (17) Wir respektieren das Urteil des anderen.
- (84) Manchmal ist ihre/seine Einschätzung völlig daneben. (-)
- (91) Manchmal muss ich seine/ihre Marketing- und Verkaufsfertigkeiten in Frage stellen. (-)
- (94) Manchmal stelle ich die Zweckmäßigkeit von Entscheidungen, die diese/r Verkäufer/in getroffen hat, in Frage. (-)

Motive und Absichten

- (15) Es gibt kaum versteckte Tagesordnungspunkte in unsere Arbeit.
- (20) Keiner von uns muss sich über Gründe für das Verhalten des anderen wundern.
- (65) Er/sie gehört zu den ehrlichsten Leuten die ich kenne.
- (70) Er/sie würde mich benutzen wenn es zu seinem/ihrer Vorteil wäre. (-)
- (80) Er/sie hat oft Hintergedanken. (-)

(-) zeigt inverse Fragen an.

Messung von Vertrauen in Käufer/Verkäufer - Beziehungen²⁵

A. Zwischenmenschliche Glaubwürdigkeit

1. Der Repräsentant dieses Lieferanten war im Umgang mit uns offen und ehrlich.
2. Man kann sich auf Versprechungen des Repräsentanten dieses Lieferanten verlassen.
3. Wenn Probleme wie Lieferungsverzögerungen auftreten, ist der Repräsentant dieses Lieferanten ehrlich darüber.
4. Der Repräsentant dieses Lieferanten ist immer auf dem laufenden, was seinen Beruf anbelangt.
5. Der Repräsentant dieses Lieferanten weiß über seine Produkte Bescheid.
6. Der Repräsentant dieses Lieferanten stellt keine falschen Behauptungen auf.
7. Der Repräsentant dieses Lieferanten ist im Umgang mit uns nicht offen (R).

B. Zwischenmenschliches Wohlwollen

1. Der Repräsentant dieses Lieferanten kümmert sich um uns.
2. Wir haben das Gefühl, dass der Repräsentant dieses Lieferanten auf unserer Seite steht.
3. Der Repräsentant dieses Lieferanten hat oft zusätzliche Anstrengungen auf sich genommen, um uns zu helfen.
4. Der Repräsentant dieses Lieferanten hat in der Vergangenheit Opfer für uns gebracht.
5. In Zeiten von Engpässen, hat sich der Repräsentant dieses Lieferanten für uns in prekäre Situationen gebracht.
6. Der Repräsentant dieses Lieferanten ist wie ein Freund.

²⁵ GANESAN/HESS (1997), S. 444

C. Glaubwürdigkeit der Organisation

1. Man kann sich auf Versprechungen dieses Lieferanten verlassen.
2. Dieser Lieferant war im Umgang mit uns offen und ehrlich.
3. Wenn Probleme wie Lieferungsverzögerungen auftreten, ist dieser Lieferant ehrlich darüber.
4. Dieser Lieferant war beständig in Bezug auf seine Praktiken.

D. Wohlwollen der Organisation

1. Dieser Lieferant kümmert sich um uns.
2. Dieser Lieferant bedenkt unsere Interessen, wenn Probleme auftreten.
3. Dieser Lieferant hat zusätzliche Anstrengungen auf sich genommen, um uns zu helfen.
4. Dieser Lieferant hat in der Vergangenheit Opfer für uns gebracht.

Skala zur Messung von Vertrauen (etc.) in eine Lieferantenfirma (Auszug)²⁶

Messung anhand einer 7-Punkte Skala mit den Endpunkten „Stimme völlig zu“, „Stimme überhaupt nicht zu“.

Vertrauen in die Lieferantenfirma

1. Dieser Lieferant hält Versprechen, die er unserer Firma gegenüber abgibt.
2. Dieser Lieferant ist nicht immer ehrlich mit uns. (I)
3. Wir glauben die Informationen, die uns dieser Lieferant zukommen lässt.
4. Es ist im ehrlichen Interesse dieses Lieferanten, dass unser Geschäft erfolgreich ist.
5. Bei wichtigen Entscheidungen berücksichtigt der Lieferant unser Wohlergehen genauso, wie sein eigenes.
6. Wir vertrauen darauf, dass dieser Lieferant zu unserem Besten handelt.
7. Dieser Lieferant ist vertrauenswürdig.
8. Wir finden es notwendig, vorsichtig mit diesem Lieferanten umzugehen. (I)

Vertrauen in den Verkäufer

1. Dieser Verkäufer ist offen bei seinen Geschäften mit uns.
2. Dieser Verkäufer stellt keine falschen Behauptungen auf.
3. Wir glauben nicht, dass dieser Verkäufer vollkommen offen bei seinen Geschäften mit uns ist. (I)
4. Dieser Verkäufer ist nur auf sich selbst bedacht. (I)

²⁶ DONEY/CANNON (1997), S. 48f.

5. Dieser Verkäufer scheint nicht sonderlich viel Interesse an unseren Bedürfnissen zu haben. (I)
6. Die Leute in meiner Firma vertrauen diesem Verkäufer nicht. (I)
7. Dieser Verkäufer ist nicht vertrauenswürdig. (I)

(I) = invers bewertete Fragen.

Vertrauen zu Verkäufern in der Industrie²⁷

Generelle Vertrauensmessung

Aussagen zum Vertrauen aus der Literatur

1. Wenn mir der/die Verkäufer/in eine Kompliment machen würde, würde ich mich fragen ob er/sie wirklich gemeint hat, was gesagt wurde.
2. Ich könnte mich auf den/die Verkäufer/in verlassen, einen wichtigen Brief für mich zu versenden, wenn ich es nicht zur Post schaffen würde.
3. Ich könnte mich dem/der Verkäufer/in anvertrauen und würde wissen, dass er/sie wirklich zuhören wollte.
4. Ich würde erwarten, dass sich diese/r Verkäufer/in fair verhält.

Kognitive / affektive Aussagen zum Vertrauen

1. Ich bin mir nicht sicher, ob es eine gute Idee wäre, diesem/r Verkäufer/in zu vertrauen.
2. Ich habe guten Grund, diesem/r Verkäufer/in zu vertrauen.
3. Ich habe Zweifel, ob ich diesem/r Verkäufer/in vertrauen kann.
4. Ich habe das Gefühl, dass ich diesem/r Verkäufer/in völlig vertrauen kann.

Faktor Struktur der Aussagen zum Vertrauen

- (K2) Der Verkäufer weiß, worüber er/sie redet.

²⁷ SWAN ET.AL. (1988), S. 4

- (K5) Er/sie ist eine ausgezeichnete Quelle für exakte Informationen.
- (K16) Diese/r Verkäufer/in weiß nicht soviel, wie er/sie wissen sollte.
- (K21) Diese/r Verkäufer muss noch eine Menge über seine/ihre Produkte lernen.
- (E6) Diese/r Verkäufer/in ist eine der ehrlichsten Personen die ich kenne.
- (E8) Der/die Verkäufer/in würde nicht übertreiben.
- (S10) Ich habe diese Person gerne kennengelernt.
- (VL24) Ich kann mich auf diese/n Verkäufer/in verlassen.
- (VA3) Diese/r Verkäufer/in würde mich mehr ausgeben lassen als notwendig, wenn er/sie davon profitieren würde.
- (VA9) In einer kritischen Situation würde diese/r Verkäufer/in seine eigene Firma an die erste Stelle stellen und den Kunden an die zweite.
- (VA12) Wenn das Produkt eines Wettbewerbers besser für mich wäre, würde es mir diese/r Verkäufer/in sagen.
- (VA28) Der/die Verkäufer/in stellt meine Interessen vor seine eigenen.
- (E1) Er/sie würde mir nichts über die Nachteile des Angebots sagen.
- (E18) Der/die Verkäufer/in erzählt mir, was er/sie denkt, dass ich hören will.
- (VL23) Dies/r Verkäufer/in macht mehr Versprechungen, als er/sie hält.
- (VL26) Wenn diese/r Verkäufer/in verspricht, etwas für mich zu tun, dann könnte es sein, dass es nicht geschieht.
- (S13) Er/sie ist eine freundliche Person.
- (S17) Diese/r Verkäufer/in ist nicht besonders sympathisch.
- (S20) Er/sie ist ein kalter Mensch.
- (VL14) Der/die Verkäufer/in ist sehr verlässlich.

K = Kompetenz, E = Ehrlichkeit, S = Sympathie, VL = Verlässlichkeit, VA = Verantwortlichkeit

Antworten auf einer 5 Punkte Likert Skala von „sehr starke Zustimmung“ bis „sehr starke Ablehnung“

Fragebogen zu Vertrauen im (Bekleidungs-)Einzelhandel²⁸

Sachverstand

1. Diese Verkaufsperson hat die Fähigkeit, komplizierte Dinge verständlich auszudrücken.
2. Diese Verkaufsperson ist überzeugend.
3. Diese Verkaufsperson hat (irgendwie) Klasse.
4. Diese Verkaufsperson hat eine Ausbildung im Bekleidungssektor.
5. Diese Verkaufsperson weiß, worüber sie spricht.
6. Diese Verkaufsperson weiß eine Menge über Anzüge.
7. Diese Verkaufsperson weiß, was einem am besten steht.

Attraktivität / Liebenswürdigkeit

1. Diese Verkaufsperson ist elegant.
2. Diese Verkaufsperson ist sexy.
3. Diese Verkaufsperson ist attraktiv.
4. Diese Verkaufsperson ist gut gekleidet.
5. Diese Verkaufsperson ist voller Energie.
6. Ich hätte gerne, dass meine Freunde wie diese Verkaufsperson aussehen.
7. Man kann gut mit dieser Verkaufsperson auskommen.

Kundenorientierung

1. Diese Verkaufsperson stellt die richtigen Fragen.

²⁸ VERBEKE/WESSELS/VAN DER LINDEN (1996), S. 26ff.

2. Diese Verkaufsperson zeigt neue Sachen vor.
3. Diese Verkaufsperson hat einen flexiblen Verkaufsstil.
4. Diese Verkaufsperson interessiert sich für die Wünsche des Kunden.
5. Diese Verkaufsperson ist fähig, die Wünsche des Kunden herauszufinden.
6. Diese Verkaufsperson ist bereit zuzuhören.
7. Diese Verkaufsperson nimmt sich Zeit für die Wünsche der Kunden.
8. Diese Verkaufsperson kann sich in die Situation der Kunden versetzen.
9. Diese Verkaufsperson ist hilfsbereit.

Ehrlichkeit

1. Diese Person macht sich nach dem Verkaufsgespräch nicht über den Kunden lustig.
2. Diese Verkaufsperson sagt die Wahrheit.
3. Diese Verkaufsperson ist immer ehrlich, auch außerhalb der Arbeitszeit.
4. Diese Verkaufsperson lügt die Kunden nicht an.
5. Diese Verkaufsperson ist ehrlich zu den Kunden.

Verlässlichkeit

1. Wenn einem diese Verkaufsperson verspricht den Anzug zurückzulegen, dann wird sie es tun.
2. Wenn einem diese Verkaufsperson verspricht, dass der Anzug bis nächste Woche geändert wird, dann wird das Kleidungsstück nächste Woche fertig sein.
3. Wenn diese Verkaufsperson nicht zu einer Verabredung erscheint, dann wird sie eine überzeugende Entschuldigung haben.

Ruf des Geschäfts

1. Das Produktsortiment dieses Geschäfts wurde erweitert.
2. Dieses Geschäft führt die neueste (latest) Mode.

3. Dieses Geschäft hat einen guten Ruf.
4. Dieses Geschäft verleiht einem Einkaufszentrum Status.
5. Dieses Geschäft führt Kleidung von hoher Qualität.
6. Dieses Geschäft ist kundenfreundlich.
7. Dieses Geschäft hat die neueste (newest) Mode.

Verhaltenskonsequenzen in Zusammenhang mit dem Geschäft

1. Es ist besser für mich, einen Anzug in diesem Geschäft zu kaufen als in einem anderen.
2. Es macht mir nichts aus, wenn der Anzug ein bißchen teurer ist.
3. Ich kaufe Geschenke für meine Freunde in diesem Geschäft.
4. Ich rate meinen Freunden, keine Sachen in diesem Geschäft zu kaufen. (R)
5. Ich würde anderen Leute gerne erzählen, dass ich meine Kleidung in diesem Geschäft gekauft habe.
6. Ich erzähle meinen Freunden, dass man in diesem Geschäft schöne Kleidung kaufen kann.
7. Ich sehe hier, was andere Leute, die derselben sozialen Schicht angehören, kaufen.
8. Ich sehe mir den Prospekt dieses Geschäfts aufmerksam durch.
9. Ich gehe sehr gerne in dieses Geschäft.

(R) = Negativ formulierte Frage

Die Beantwortung des Fragebogens fand in Zusammenhang mit der Vorführung eines Videos, das eine Verkaufssituation im Bekleidungseinzelhandel zeigt, statt. Das Ziel der Befragung war, herauszufinden inwiefern das Geschäft und/oder die Verkaufsperson in dieser Situation als vertrauenswürdig empfunden wurde. Welche Skala zur Beantwortung der Fragen vorgegeben wurde, ist nicht bekannt.

„Unternehmenskooperation und Netzwerkmanagement“

**Herausgeber: Prof. Dr. Dieter Ahlert, Prof. Dr. Utho Creusen,
Prof. Dr. Thomas Ehrmann und Prof. Dr. Günther Olesch**

Stefan Borchert

Führung von Distributionsnetzwerken

Eine Konzeption der Systemführung von Unternehmensnetzwerken zur
erfolgreichen Realisation von Efficient Consumer Response-Kooperationen
2001. XXII, 246 S., 24 Abb., 12 Tab., Br. € 49,00
ISBN 3-8244-7437-9

Stefan Vogel

Projektcontrolling für innovative Angebotskonzepte

Das Beispiel Shop-Konzepte im Handel
2001. XXI, 266 S., 27 Abb., Br. € 49,00
ISBN 3-8244-7429-8

Eva-Maria Gust

Customer Value Management in Franchisesystemen

Konzeptionelle Grundlagen der Franchisenehmer-Bewertung
2001. XXIII, 235 S., 24 Abb., 24 Tab., Br. € 49,00
ISBN 3-8244-7484-0

Heinrich Schlüter

Franchisenehmer-Zufriedenheit

Theoretische Fundierung und empirische Analyse
2001. XXII, 245 S., Br. € 49,00
ISBN 3-8244-7479-4

Frank Markmann

Franchising in Verbundgruppen

Eine ökonomische Analyse der institutionellen Barrieren seiner
Implementierung
2002. XXIII, 197 S., 27 Abb., 12 Tab., Br. € 49,90
ISBN 3-8244-7704-1

Peter Kenning

Customer Trust Management

Ein Beitrag zum Vertrauensmanagement im Lebensmitteleinzelhandel
2002. XXV, 333 S., 51 Abb., 19 Tab., Br. € 54,90
ISBN 3-8244-7766-1

www.duv.de

Änderung vorbehalten.
Stand: Oktober 2002.

Deutscher Universitäts-Verlag
Abraham-Lincoln-Str. 46
65189 Wiesbaden



Mit freundlicher Unterstützung von:

Internationales Centrum für
Franchising und Cooperation
In Zusammenarbeit mit der Universität Münster



muehlhausmoers *kommunikation*



Der Teeladen



VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG