

Vertrauen im Konsumverhalten

Maria Neumaier

1 Einleitung

Lesen Sie alle Inhaltsstoffe auf den Verpackungen der Lebensmittel, die Sie kaufen?

Verstehen Sie die Produktinformation auf Ihren technischen Geräten, bevor Sie sie kaufen?

Sind Sie vor dem Friseurbesuch ganz sicher, dass Sie besser aussehen werden, wenn Sie wieder herauskommen?

Nein? Macht nichts. Wenn Sie trotzdem Lebensmittel oder Elektronikprodukte kaufen und zum Friseur gehen, haben Sie vertraut: in eine Marke, in ein Geschäft, eine Dienstleisterin¹, in unser deutsches Rechtssystem. Und das ist meistens auch gut so. Aber – insbesondere bei Kaufentscheidungen – nicht immer leicht erklärbar.

Eine vertrauensvolle Beziehung impliziert eine Austauschbeziehung zwischen Personen, Gruppen oder Institutionen, die in der Regel durch eine asymmetrische Informationsverteilung gekennzeichnet ist. Eine Partei hat einen Informationsvorsprung, sie wird als Vertrauensnehmerin bezeichnet, das ist – im Kontext des Konsumentinnenverhaltens – die Anbieterin eines Produktes oder einer Dienstleistung. Die andere Seite, die Nachfragerin/Kundin, muss vertrauen, damit das Geschäft zustande kommen kann. Sie wird als Vertrauensgeberin bezeichnet, von ihr wird erwartet, dass sie Vertrauen schenkt.

Im Kaufentscheidungsprozess hat die Nachfragerin als Vertrauensgeberin zwei Möglichkeiten: Sie kann Vertrauen schenken, dann wird sie kaufen, oder sie tut dies nicht, dann kauft sie woanders oder bricht den Kauf ganz ab. Dies liegt nicht im Sinne der Anbieterin.

Wenn die Nachfragerin vertrauen soll, muss sie aufgrund ihres Informationsdefizits in eine Vorleistung gehen, was sie mit einer gewissen Unsicherheit tun wird. Die Unsicherheit der Nachfragerin resultiert daraus, dass die Anbieterin als Vertrauensnehmerin auf zwei Arten reagieren kann: Es kann das geschenkte Vertrauen

1 Der vorliegende Beitrag ist im generischen Femininum verfasst. Wo der Inhalt es nahelegt, werden neutrale Formulierungen (zum Beispiel Studierende) oder beide Geschlechtsformen (zum Beispiel Managerinnen und Manager) verwendet.

rechtfertigen oder dies nicht zu tun (Behrens/Neumaier 2001; Neumaier 2010). Wie sich die Anbieterin verhält, kann die Kundin im Vorfeld nur mehr oder weniger gut abschätzen. Ein Risiko bleibt, das mit Vertrauen überbrückt werden muss.

Daher ist es die Aufgabe der Anbieterin, neben ihrem Kernangebot, dem Produkt oder der Dienstleistung, *Vertrauen zu verkaufen*. So heißt es auch: »Das kostbarste Firmenkapital besteht aus Vertrauen« (Engler 2009: 35 nach Lenk 2019: 36). Denn eine vertrauensvolle Beziehung zwischen Anbieterin und Nachfragerin bedeutet für die Anbieterin eine langfristige Beziehung. Untersuchungen konnten zeigen, dass dies im Interesse der Anbieterin sein muss. Sie muss also um Vertrauen werben, wenn eine Geschäftsbeziehung funktionieren soll.

Aber auch die Nachfragerin ist an vertrauensvollen Beziehungen interessiert. Da wir als Konsumentin nicht alle Informationen aufnehmen und bewerten können, die uns zur Verfügung stehen, bleibt eine Lücke, die mit Vertrauen überbrückt werden muss. Wir tun dies in der Regel routiniert beiläufig, unaufwändig, selbstsicher und fühlen uns erstaunlicherweise gut dabei, ohne sagen zu können, warum. Meist sind wir mit unseren Entscheidungen auch zufrieden. Für Konsumentinnen bedeutet Vertrauen damit eine kognitive Entlastung bei ihren Kaufentscheidungen.

Vertrauen wird damit zu einem wichtigen Schmiermittel in ökonomischen Austauschbeziehungen.

2 Vertrauen in der betriebswirtschaftlichen Forschung – ein kurzer Überblick

Ökonomische Konzepte, die von vollständiger Information ausgehen, brauchen das Vertrauenskonstrukt nicht in ihren wissenschaftlichen Erklärungen von Marktverhalten. Betrachtet man jedoch individuelles ökonomisches Verhalten aus der sozio-ökonomischen Perspektive in der BWL, spielt das Vertrauensphänomen überall dort eine Rolle, wo zwei Parteien im ökonomischen Kontext aufeinandertreffen, um eine Beziehung einzugehen:

Dies gilt für die Bereiche der Organisations- und Personalpolitik, der Unternehmensführung, zum Beispiel im Zusammenhang mit Mitarbeiterinführung, Unternehmens- und Wirtschaftsethik oder Corporate Culture. Aber auch das Marketing hat die Bedeutung von Vertrauen erkannt. Ausgelöst durch eine rezessive Wirtschaftsentwicklung und eine Stagnation auf zahlreichen Märkten Ende der 1980er Jahre und begleitet von einem veränderten, immer weniger berechenbaren, Konsumentinnenverhalten rückte die Kundinnenbindung in den 1990er Jahren in den Fokus der Praxis – und mit ihr das Vertrauensphänomen. Die Konsumentinnen zeigten zunehmend ein hybrides beziehungsweise multioptionales Konsumverhalten und eine hohe Wechselbereitschaft. Steigender Kostendruck auf der einen Seite und ein verändertes, immer weniger berechenbares Konsumentinnenverhalten auf der

anderen Seite zwangen die Unternehmen zu einem grundlegenden Umdenken: Weg vom anonymen Massenmarkt und den kurzfristigen Verkaufserfolgen hin zum kundinnenorientierten Individualmarketing und der Maxime langfristiger Kundinnenbeziehungen (Neumaier 2010: 23). Und hier kommt Vertrauen ins Spiel.

Die Forschung hat das Thema aufgegriffen: Während erste Veröffentlichungen zum Konzept der gebundenen Kundin bereits auf die 1920er Jahre zurückgehen (Copeland 1923), setzte eine intensive Auseinandersetzung mit dem Kundinnenbindungskonzept erst in den 1990er Jahren ein. Dabei wurden Begriffe wie Relationship Marketing, Kundinnenzufriedenheit, Kundinnennähe, Nachkaufmarketing, Stammkundinnenpflege oder Database-Marketing prägend. Als Faktoren, die die Kundinnenbindung beeinflussen, wurden immer wieder die vier Variablen Commitment, Involvement, Vertrauen und Zufriedenheit identifiziert. Vertrauen wird dabei für eine innere Bereitschaft verantwortlich gemacht, eine dauerhafte Beziehung einzugehen. Es übernimmt die Funktion einer immateriellen Wechselbarriere und dominiert damit das Kaufverhalten von Konsumentinnen. Dies bedeutet: Eine Kundin würde in einer vertrauensvollen wirtschaftlichen Beziehung auch dann nicht wechseln, wenn eine andere Anbieterin günstigere Konditionen offeriert. Eine zusätzliche Bedeutung erhält Vertrauen im Kaufprozess, da das Vertrauen nicht nur Voraussetzung für einen Kauf ist, sondern gleichzeitig auch Konsequenz bei positivem Resultat. So umschließt Vertrauen in einem zirkulären Prozess Kaufentscheidungen und kann – bei gerechtfertigtem gegenseitigem Vertrauen – zu sich sukzessive stabilisierenden Kundinnenbeziehungen und habitualisiertem Kaufverhalten führen.

Mit der Untersuchung des Vertrauenskonstrukts tat man sich jedoch lange schwer. Die Bandbreite der Untersuchungsdimensionen und auch der Definitionen ist groß. So kann Vertrauen als die Beschreibung einer Beziehung zwischen zwei Subjekten oder zwischen einem Subjekt und einem Objekt verstanden werden, es kann aber auch den psychologischen Zustand beschreiben, der sich darin manifestiert, dass wir vertrauensvolle oder misstrauische Personen sind. Die Entscheidung der Konsumentin, Vertrauen zu schenken oder dies nicht zu tun, ist das Ergebnis eines Zusammenspiels von äußeren Beziehungserfahrungen und inneren Eigenschaften, eher vertrauensvoll oder eher misstrauisch zu sein. Es handelt sich dabei um einen strukturiert-strukturierenden Wechselprozess: Die Erfahrung prägt das Verhalten, das heißt ob man ein eher vertrauensvoller oder ein eher misstrauischer Mensch wird. Die Charaktereigenschaft, vertrauensvoll oder misstrauisch zu sein, beeinflusst wiederum die Frage, ob wir Beziehungen eingehen und diesen vertrauen (Neumaier 2010).

3 Konsumentinnenvertrauen und Unternehmenserfolg

Dass Konsumentinnenvertrauen eine wichtige Voraussetzung für den Unternehmenserfolg ist, darüber besteht heute kein Zweifel mehr. Es beeinflusst seinerseits eine Vielzahl von Phänomenen, die ebenfalls den Unternehmenserfolg steuern. Dabei kann Vertrauen breit gefächert sein: Vertrauen in die Qualität, die Zuverlässigkeit und die Integrität des Unternehmens, seiner Produkte und Dienstleistungen oder die Rahmenbedingungen des Kaufs, was insbesondere Onlinenkäufe betrifft. Darauf konzentriert sich ein Großteil der neueren Forschung. Das Vertrauensphänomen fungiert hier als eine der mediierenden oder moderierenden Variablen zwischen dem Verhalten der Anbieterin und dem Unternehmenserfolg, wobei es entweder den Zusammenhang erklärt (mediierend) oder dessen Stärke beeinflusst (moderierend):

Kundinnen, die vertrauen, sind loyal (Bernardo et al. 2020; Rudzewicz/Strychalska-Rudzewicz 2021). Sie neigen zu *Wiederholungskäufen*. Das bedeutet, sie kaufen auch ohne weitere Marketingimpulse erneut. Gefestigt wird die Kaufloyalität durch die Einstellungsloyalität (Chaudhuri/Holbrook 2001). Konkret bedeutet dies bei vorhandenem Vertrauen: Wenn man vertraut, ist die positive Einstellung nur schwer zu erschüttern. Als Folge sind Kundinnen, die einem Produkt oder einer Anbieterin vertrauen auch bereit, die Produkte oder die Anbieterin weiterzuempfehlen (Dick/Basu 1994). Dies geschieht über Word-of-Mouth (WOM) direkt im sozialen Umfeld oder auch über Online-Rezensionen an eine große, anonyme Leserinnenschaft. Das Gefühl, einem Unternehmen und seinem Angebot vertrauen zu können, hat auf die Weiterempfehlung sogar einen größeren Einfluss als die Zufriedenheit nach eigener Erfahrung (Sallam 2016). Das erweitert den Kundinnenkreis ohne zusätzliche Kosten für das Unternehmen zu verursachen, es steigert den Produkt- und Markenwert, stärkt die Angebotswahrnehmung und führt zu einem positiven Image, was sich positiv auf den Wert einer Firma auswirkt (Aaker 2009).

Zusätzlich sind Kundinnen, die sich nach positiven Vertrauenserfahrungen loyal verhalten, widerstandsfähiger gegen Marketingstrategien der Wettbewerberinnen (Dick/Basu 1994). Von diesen Zusammenhängen profitieren Unternehmen mit vertrauensvollen Kundinnenbeziehungen, indem sie ihre Marketingkosten reduzieren können. Kostenreduktion zählt zu den zentralen Stellgrößen unternehmerischen Erfolgs.

Nguyen, Leclerc und LeBlanc (2013) weisen zudem darauf hin, dass Vertrauen dabei im Kern zwischen dem Unternehmensimage und der Kundinnenloyalität vermittelt. Es bekommt damit einen doppelten Effekt: Eine vertrauensvolle Anbieterin-Kundinnenbeziehung, in der die Kundin sich loyal verhält, verbessert das Unternehmensimage, wobei wiederum ein positives Unternehmensimage das Vertrauen stärkt. Es ist ein sich selbst verstärkender Prozess.

Für die Kundin hingegen reduzieren sich, nach positiven Erfahrungen mit ge-rechtfertigtem Vertrauen, die Suchkosten nach Alternativen, denn wechselbereite Kundinnen bringen mehr Zeit und Energie auf, bevor sie Entscheidungen treffen (Moore/Lehmann 1980).

Insbesondere Markenanbieterinnen profitieren vom Vertrauen in ihre Marken. Marken sind Informationschunks. Sie verdichten Informationen zu einem Bündel, das kaum noch entwirrt und daher selten hinterfragt wird. Kundinnen mit Marken-vertrauen kaufen schneller, da der kognitive Aufwand reduziert ist. Zudem steigt über das Dachmarkenprinzip die Bereitschaft, andere Produkte einer Dachmarke zu kaufen. Das funktioniert oft nach dem Motto: Wenn ein Markenprodukt gut ist, wird ein anderes Produkt unter dieser Dachmarke auch nicht schlechter sein. Ver-trauen fungiert dabei wie eine Brücke zwischen unterschiedlichen Produkten einer Dachmarke. Unternehmen, die für Marken werben, denen man vertraut, erzielen damit eine hohe Werbeeffizienz (Chatterjee/Chaudhuri 2005), ihre Kundinnen sind weniger preissensibel (Erdem/Swait/Louviere 2002) und haben eine höhere Zah-lungsbereitschaft (Roosen et al. 2015; Moon et al. 2023). Sie sind bereit, höhere Preise zu zahlen, weil sie von der Leistung des Angebots überzeugt sind. Auch Markenver-trauen gilt daher als zentrale Determinante für Markenloyalität (Morgen/Hunt 1994; Alhaddad 2015). Dies gilt sogar bei steigenden Preisen. Es beeinflusst folglich den Markenerfolg insgesamt. Und auch für Marken gilt: Markenvertrauen beeinflusst die Kaufabsicht positiv und Kundinnen, die einer Marke vertrauen, empfehlen die-se häufig weiter (Becerra/Badrinarayanan 2013).

Damit stellt sich die Frage, wie Vertrauensbeziehungen im Kaufprozess entste-hen und welche Strategien der Vertrauensbildung existieren.

4 Entstehung von Vertrauen

Die Wissenschaft hat sich intensiv mit der Entstehung von Vertrauen auseinander-gesetzt. Insbesondere die Philosophie, die Soziologie, die Sozialpsychologie und die Psychologie haben sich auf unterschiedlichen Ebenen und mit unterschiedlichen Begriffsverständnissen damit beschäftigt. Die Betriebswirtschaftslehre hat sich zu-nächst mit praxistauglichen Erkenntnissen schwergetan. Sie hat auf viele dieser Er-kenntnisse zurückgegriffen, um Implikationen für die unternehmerische Praxis zu entwickeln, wobei sich im Marketing eine eher pragmatische Vorgehensweise er-gab: Man identifizierte ein Problem als beispielsweise System-, Interaktions- oder Persönlichkeitsproblem und griff auf eine der Sichtweisen zurück.

Inzwischen ist die Entstehung von Vertrauen vielfach modelliert worden. Einige Modelle sind sehr speziell, beziehen sich beispielsweise auf eine Online-Umgebung oder auf Vertrauen in Lebensmittel, andere bleiben eher abstrakt. Eine Systemati-sierung kann daher auf vielerlei Ebenen getroffen werden. Im Folgenden werden

die Einflussfaktoren in zwei Kategorien dargestellt: Inhaltstheorien, die nach den Voraussetzungen für Vertrauen suchen, und Prozessmodelle, die den Entstehungsprozess von Vertrauen untersuchen.

4.1 Einflussfaktoren auf Vertrauensverhalten (Inhaltsmodelle)

Ob eine vertrauensvolle Anbieterin-Nachfragerin-Beziehung zustande kommt, ist von beiden Vertragspartnerinnen abhängig.

Kundinnenseite (Vertrauensgeberin)

Beeinflusst wird die Vergabe von Vertrauen in Anbieterin-Abnehmerin-Beziehungen zunächst von der Kundinnenseite, die als Vertrauensgeberin gefragt ist. Einfluss nehmen beispielsweise Persönlichkeitsmerkmale, die sich in einer generellen Neigung ausdrücken, zu vertrauen oder zu misstrauen. Die Ausprägung unserer Vertrauensneigung beruht auf den Erfahrungen, die wir seit unserer Kindheit gemacht haben. Sutherland und Tan (2004) berücksichtigen für ihre Erklärung der Vertrauensneigung die Persönlichkeitsvariablen des Big5-Inventars. Sie gehen davon aus, dass Extraversion – also ein nach außen gewandtes Persönlichkeitsprofil – und Offenheit für neue Erfahrungen zu einer höheren Vertrauensneigung führen, wohingegen Neurotizismus – also ein Persönlichkeitsprofil, das eher durch emotionale Labilität, Schüchternheit und Gehemmtheit gekennzeichnet ist – und Gewissenhaftigkeit die Neigung zu Vertrauen verringern. Fumoro, de Pillis und Green (2009) fanden allerdings Unterschiede beim Einfluss der Persönlichkeitsfaktoren aus dem Big5, je nachdem, ob es sich um eine Online- oder eine Face-to-Face-Situation handelte.

Ergebnisse zum Einfluss des Geschlechts auf Vertrauensverhalten sind uneinheitlich: Häufig wird angenommen, dass Frauen stärker an stabilen sozialen Verbindungen interessiert sind (Amanatullah/Morris/Curhan 2008; Fritz/Helgeson 1998). Zudem konnten geschlechtsspezifische Unterschiede bei der Risikowahrnehmung nachgewiesen werden (Garbarino/Strahilevitz 2004). Untersuchungen wie beispielsweise von Chen et al. (2015) finden jedoch keinen signifikanten Effekt des Geschlechts auf das Vertrauensverhalten. Gezeigt werden konnten allerdings relevante Untereffekte, so zum Beispiel, dass die Sorge um die Privatsphäre im Online-Shopping das Vertrauen von Frauen stärker beeinflusst als es bei Männern der Fall ist (Midha 2012).

Einfluss nehmen weiterhin die Erfahrungen, die die Kundin in gleichen oder ähnlichen Situationen gemacht hat (Neumaier 2010; Ter Huurne et al. 2017). Sie formen die Risikoeinschätzung und das zukünftige Vertrauensverhalten.

Anbieterinnenseite (Vertrauensnehmerin)

Das Gelingen der Vertrauensbeziehung wird insbesondere durch das Verhalten der Vertrauensnehmerin beeinflusst. Ein vertrauensförderndes Verhalten kann aus ökonomischer Sicht auch als Investition in eine langfristige Beziehung und damit in den Unternehmenserfolg angesehen werden. Eine Meta-Studie aus dem Jahr 2024 zeigt, dass die am häufigsten untersuchten und als vertrauensrelevant publizierten Dimensionen die Zuverlässigkeit und Integrität der Vertrauensgeberin sind (Khamitov et al. 2024). Auf der Basis von 549 Studien über 469 Manuskripte unterschiedlicher Disziplinen aus 71 Ländern über eine Zeitspanne von 1970 bis 2020 konnten die Autoren und Autorinnen acht Voraussetzungen extrahieren, die einen Einfluss auf das Kundinnenverhalten haben. Diese wurden – analog zu vielen Veröffentlichungen (Delgado-Ballester/Munuera-Alemán 2001; Sirdeshmukh/Singh/Sabol 2002; Chaudhuri/Holbrook 2001) – in zwei Bereiche aufgeteilt: Phänomene, die auf die Integrität der Anbieterin hinweisen und solche, die für die Kundinnen einen Schluss auf die Zuverlässigkeit der Anbieterin zulassen. Das bedeutet konkret: Verhalten von Unternehmen, das auf diese beiden Eigenschaften einzahlt, fördert vertrauensvolles Verhalten von Kundinnen.

- *Integritätsbezogene Antezedenzen* haben einen starken Einfluss auf Vertrauensverhalten. Den integritätsbezogenen Variablen ist zunächst die Verbundenheit zuzurechnen. Verbundenheit ergibt sich als Folge sich wiederholender Kontakte. Sie führen zu Vertrautheit, reduzieren so das Risiko falscher Entscheidungen und führen bei wiederholt positivem Kontakt zu Kundinnenbindung (Neumaier 2010). Auslöser dafür kann, muss aber nicht, direkt eine Transaktion sein. Zajonc wies bereits 1968 nach, dass eine bloße wiederholte Exposition/Darstellung für eine Stärkung von Einstellungen genügt, was auch im Marketing unter der Bezeichnung »mere exposure effect« (Zajonc 1968) bekannt ist.
- Zudem spielt ein ethisches und sozialverantwortliches Verhalten des Unternehmens eine nicht unerhebliche Rolle. Die Wahrnehmung eines solchen Verhaltens zeigt der Vertrauensgeberin, dass die Anbieterin ehrlich/aufrichtig, wohlwollend/gütig, eher integer und zu moralischem Handeln bereit ist. Daraus kann die Schlussfolgerung gezogen werden, dass es weniger wahrscheinlich ist, dass sie betrügt (Khamitov et al. 2024). Es ist damit ein Signal für Vertrauenswürdigkeit.
- Ethisches und sozialverantwortliches Verhalten beeinflusst wiederum die Reputation des Unternehmens. Wenn sich gutes Verhalten herumspricht, eine Anbieterin daher eine gute Reputation genießt, dann wird ihr eher vertraut (beispielsweise Stravinskienė/Matulevičienė/Hopenienė 2021; Broutsou/Fitsilis 2012; Jarvenpää/Tractinsky/Vitale 2000). Reputation erwies sich als der stärkste Einflussfaktor auf Vertrauen (Khamitov et al. 2024).

- Zusätzlich beeinflusst die positive Einschätzung von Wohlwollen und Kompetenz die Bereitschaft, Vertrauen zu schenken.
- Zu den *Zuverlässigkeitshinweisen* zählen Signale der Kompetenz und der Absicht, einen Vertrag zu erfüllen (Neumaier 2010) und dass sie in der Lage sind, mit ihren Angeboten einen Wert für die Nachfragerin zu generieren (Wu/Huang 2023). Marketingkommunikation kann Leistungsfähigkeit/Kompetenz vermitteln, Qualität wahrnehmbar machen und die subjektive Einschätzung des Risikos verringern (Khamitov et al. 2024).

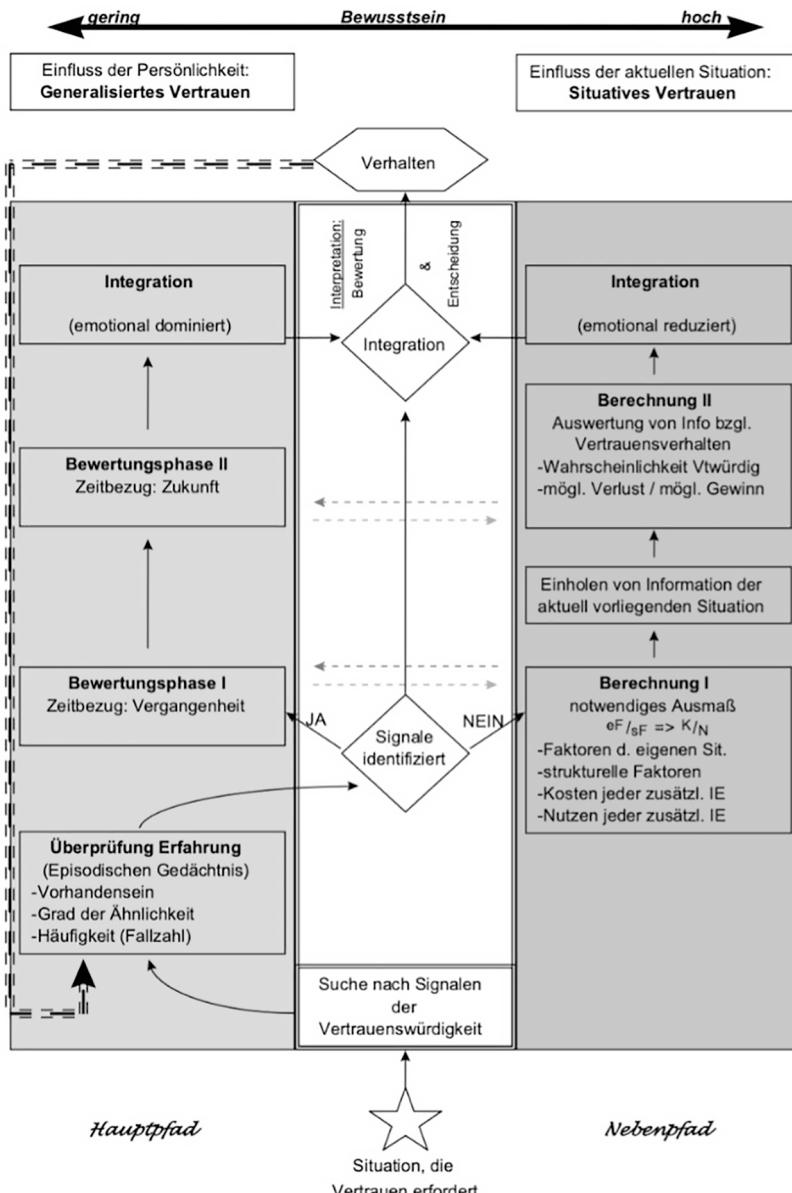
Um eine vertrauensvolle Kundinnenbeziehung zu schaffen, erwiesen sich die integritätsbasierten Instrumente als effektiver als die Zuverlässigkeitshinweise. Zudem zeigte sich, dass eine richtige Anwendung der Instrumente sowohl die Einstellung als auch das Verhalten beeinflusst, wobei sich die Kraft deutlicher auf der Einstellungsebene entfaltet als auf der Verhaltensebene (Khamitov et al. 2024).

Es gibt eine Vielzahl anderer Modelle. Das Modell von Yan und Holtmanns (2008) unterscheidet zum Beispiel in subjektive Eigenschaften der Vertrauensnehmerin, wozu unter anderem Kompetenz, Motivation, Sicherheit, Verlässlichkeit, Integrität und ihre objektiven Eigenschaften, zu denen sie beispielsweise Ehrlichkeit, Wohlwollen und Güte zählen. Das vielfach zitierte Modell von Mayer, Davis und Schoorman (1995) zeigt sowohl Voraussetzungen als auch Folgen von Vertrauen.

4.2 Prozesse der Vertrauensbildung (Prozessmodell)

Vertrauen und auch Vertrauensbeziehungen entstehen durch einen Prozess. Das Vertrauensmodell modelliert innere Prozesse, bis es zur Vertrauentscheidung kommt (Neumaier 2010).

Abbildung 1: Das Vertrauensmodell von Neumaier (modifiziert nach Neumaier 2010: 176)



Konstituierende Elemente des Vertrauensprozesses sind Erfahrungen, die der Mensch im Laufe seines Lebens in Vertrauenssituationen gemacht hat. Vor diesem Hintergrund bewertet er die Welt und nutzt diese Erfahrungen, um in neuen Situationen angemessen reagieren und entscheiden zu können. Die Erfahrungen sind also stark an das individuelle Schicksal eines Menschen gebunden. Dieser Einfluss auf das Vertrauensverhalten wird als generalisiertes Vertrauen bezeichnet. Es ist relativ stabil, aber nicht unveränderlich starr. In einem zirkulären Prozess von Vertrauenserfahrungen und neu auftretenden Entscheidungssituationen differenziert es sich aus, was bedeutet, wenn wir einmal schlechte Erfahrungen mit einer Verkäuferin gemacht haben, dann meiden wir DIESE Verkäuferin, aber nicht unbedingt das Geschäft oder das Einkaufen generell. Wir machen neue Erfahrungen mit anderen Verkäuferinnen in diesem Geschäft und lernen, ob wir diesen vertrauen können oder ob wir nicht doch lieber das Geschäft wechseln. Dabei werden Erwartungen mit Erfahrungen abgeglichen. Je öfter eine Vertrauenserwartung bestätigt wird, desto gefestigter wird das generalisierte Vertrauen. Werden Erwartungen nicht erfüllt und Vertrauen missbraucht, so entwickelt sich ein ausdifferenziertes System von Vertrauenserfahrungen, was dazu führt, dass wir einer Verkäuferin vertrauen, anderen nicht, dass wir einer Marke, einem Siegel, einer Anbieterin vertrauen, anderen jedoch nicht.

In aktuell vorliegenden Vertrauenssituationen entscheidet der Grad der Ähnlichkeit mit bisherigen Erfahrungen und die Häufigkeit ähnlich erlebter Situationen darüber, wie schnell, unkompliziert und subjektiv sicher Vertrauen geschenkt wird. Meist reichen Signale der Vertrauenswürdigkeit – das können Wahrnehmungsfragmente wie die Krawatte von Bankangestellten oder ein Markenzeichen auf einem bislang unbekannten Produkt sein – als Erinnerung an Situationen, in denen Vertrauen bereits gerechtfertigt wurde, um erneut Vertrauen zu schenken. Dieser Vorgang funktioniert schnell und kognitiv wenig aufwändig und ist für die Einzelne daher attraktiv.

Die zweite konstituierende Komponente im Vertrauensprozess, das situative Vertrauen, passt die Vertrauensgeberin an die aktuelle Situation an. In neuartigen Situationen oder wenn Vertrauensentscheidungen besonders bedeutsam werden, weil die Folgen eines Vertrauensmissbrauchs besonders hohe (monetäre oder emotionale) Kosten verursachen würden, werden zusätzliche Informationen eingeholt und Berechnungen angestellt: Wahrscheinlichkeit des Vertrauensmissbrauchs, möglicher Verlust, möglicher Gewinn, wenn Vertrauen gerechtfertigt wird et cetera. Die Bereitschaft diese aufwändigen Recherchen und Berechnungen durchzuführen, steigt mit der Bedeutung des Kaufs. Der Prozess endet, wenn die Kosten – das können monetäre, aber auch zeitliche oder psychische Kosten sein – für weitere Recherchen den Nutzen weiterer Informationen übersteigen. Auf diese Weise wird ein situationsangepasstes Verhalten möglich. Solche Berechnungen können, müssen aber nicht, in einem mathematischen Sinne verstanden werden,

sie können mehr oder weniger exakten Regeln folgen. Vergleicht man beispielsweise Rezensionssternen oder rechnet die Anzahl der Transaktionen einer Anbieterin zusammen, dann kommen solche Berechnungen mathematischen Berechnungen gleich. Es können aber auch Heuristiken, also vereinfachte *Faustregeln* angewandt werden. Letztendlich verändert sich durch jede zusätzliche Information, die einge-holt und in die Berechnung mit einbezogen wird, das Wissensniveau bezüglich der aktuell vorliegenden Vertrauenssituation. Damit wird die Zustandsform zwischen Wissen und Nichtwissen eine Einheit weiter in Richtung Wissen verschoben. Die subjektive Sicherheit, die richtige Entscheidung zu treffen, steigt.²

Wichtig für eine Vertrauentscheidung nach diesem Modell ist die Zündung des Vorgangs. Für das generalisierte Vertrauen bedeutet dies die Prüfung der Möglichkeit einer schnellen, spontanen Bewertung auf der Basis der Lebenserfahrung. Sie ist die attraktivere, da kognitiv weniger aufwändig. Hier spielt die Identifikation von Vertrauens- und Misstrauenssignalen und ein Aufblitzen von Schlüsselinformationen eine zentrale Rolle.

Der Prozess wird verbessert und damit wahrscheinlicher in seiner Bedeutung:

- wenn die konkrete Situation neuartig, vieldeutig, überraschend beziehungsweise unübersichtlich, also subjektiv fremd ist (siehe auch Dijsterhuis et al. 2006),
- wenn keine konkreten Informationen vorliegen und auch nicht abgefragt werden können oder sollen,
- wenn Kosten und Nutzen der Informationsbeschaffung in keinem günstigen Verhältnis stehen,
- mit dem Grad der Ähnlichkeit, die die Situation mit früheren Vertrauenssituationen hat oder anders formuliert mit dem Grad an Vertrautheit,
- mit zunehmender Häufigkeit, mit der wir bereits ähnliche Situationen erlebt haben.

Wir benötigen bei generalisiertem Vertrauen lediglich ein Signal, das uns Vertrauenswürdigkeit anzeigen.

Situatives Vertrauen entfaltet hingegen seine Wirkung, wenn wir die konkrete Vertrauenssituation auswerten und ihren Erfolg abschätzen (berechnen). Diese Vertrauenskomponente zündet,

- wenn die Bedeutung der Entscheidung ausreichend hoch ist, um kognitiven Aufwand lohnend erscheinen zu lassen,
- wenn die Umstände der Vertrauenssituation (die Vertrauensnehmerin) bekannt sind,

² Eine Entscheidung unter vollständiger Information würde kein Vertrauen mehr benötigen.

- wenn genügend Informationen vorhanden sind oder zumindest abrufbar wären,
- wenn das Einholen zusätzlicher Informationen in einem angemessenen Verhältnis zu dem Nutzen steht, den sie stiften,
- wenn die Gefahr eines Verlustes als hoch angesehen wird.

Man spricht in der wissenschaftlichen Forschung auch von rationalem Kalkül.

*Tabelle 1: Verarbeitungsrelevante Eigenschaften der Vertrauenskomponenten (nach Neumai-
er 2010: 183)*

	Generalisiertes Vertrauen	Situatives Vertrauen
Grundlage	Lebenserfahrung im episodischen Gedächtnis	Wissen um Regeln, logische Denkprozesse
Eigenschaften	schnell spontan, fast instantan emotional dominiert	aufwändig langsam emotional reduziert
Beteiligung des Bewusstseins	nein möglich, aber nicht nötig	ja steigt mit zunehmendem Aufwand
Bedeutung im Vertrauensprozess	handelt mit reduzierter, verdichteter Information kognitiv entlastend	zielt auf Erweiterung der Informationslage

In einer Situation, die Vertrauen erfordert, sucht der Mensch also zunächst nach Signalen für Vertrauenswürdigkeit. Diese Signale wurden gelernt. Werden solche Signale entdeckt, käme es zu einer schnellen, kognitiv entlastenden Problemlösung ohne Umweg über das Bewusstsein. In einem Experiment konnte nachgewiesen werden, dass solche Vertrauensentscheidungen innerhalb von Millisekunden gefällt werden, noch bevor sie ins Bewusstsein dringen (Neumaier/Schaefer 2006). Dieser vereinfachte Prozess wird bevorzugt. Für das Marketing bedeutet dies, dass Signale für Vertrauenswürdigkeit klar und unmittelbar wahrnehmbar sein müssen, da sie eine entscheidende Rolle in diesem schnellen Entscheidungsprozess spielen. Dies können Siegel auf Produktverpackungen sein, aber auch soziale Beweise wie positive Rezensionen, Testimonials oder Empfehlungen anderer Kundinnen, der Hinweis auf eine große Anzahl bisher verkaufter Produkte oder anderweitig nachgewiesene Expertise. Auch eine angemessene Bekleidung kann als Indikator für Vertrauenswürdigkeit fungieren: die Krawatte bei Bankangestellten, der Kittel in der Apotheke oder bei der Ärztin, die berufstypische Bekleidung einer Handwerkerin. In solchen Fällen können Vertrauenserfahrungen, die in der Vergangenheit gemacht wurden, auf aktuell vorliegende Situationen übertragen werden. Diese Erfahrungen müssen

nicht zwangsläufig selbst gemacht worden sein, ein *Lernen am Modell*, das heißt positive Erfahrungen anderer oder auch Darstellungen in der Werbung können genügen.

In den meisten Kaufsituationen kann jedoch von einer Überbrückung eines Risikos durch ein *Informationsdefizit* kaum die Rede sein. Der Grund für die Notwendigkeit einer Vertrauensvergabe liegt paradoxerweise in einem Zuviel an Informationen. Kroeber Riel und Esch (2004) sprechen in diesem Zusammenhang von einer Informationsüberlastung der Konsumentinnen. Die Kundin ist in solchen Situationen einfach nicht bereit, die zur Verfügung stehenden Informationen abzurufen und auszuwerten. Es entsteht also eine gewollte Informationslücke, die insbesondere dann entsteht, wenn die Kosten für das Einholen und Auswerten aller zur Verfügung stehender Informationen unangemessen hoch sind. Eine solche Informationslücke wird mit Vertrauen geschlossen, frei nach dem kölschen Motto: *Eh hätt noch immer jot je jange*. So entstehen sehr schnell subjektiv sichere Kaufentscheidungen. Es ist nach dem Modell der Hauptpfad, der bevorzugt wird (Neumaier 2010).

In Kaufentscheidungssituationen kann es jedoch auch der Fall sein, dass die Kundin keine Erfahrung hat, auf die sie zurückgreifen kann. Ursächlich können neue Situationen sein, oder es werden die Signale für Vertrauenswürdigkeit nicht erkannt. Um das Entscheidungsrisiko zu minimieren, wird der Nebenpfad gewählt: Man muss sich dann mit der Vertrauenssituation oder der Vertrauensnehmerin (der Anbieterin), intensiver beschäftigen. Die Informationslücke muss durch das Einholen von Informationen geschlossen werden: Wir lesen die Produktverpackung, wir vergleichen Preise, bewerten die Anbieterin. Am Ende bleibt immer eine Informationslücke, aber das Vertrauen wird abgestützt (Neumaier 2010).

5 Vertrauensmissbrauch und Strategien zur Wiederherstellung von Vertrauen

Obgleich die Bedeutung vertrauensvoller Beziehungen bekannt ist, kommt es doch immer wieder zum Vertrauensbruch – ob absichtlich oder versehentlich. Die Folgen eines Vertrauensverlustes können gravierend und nachhaltig sein. Er beeinflusst nicht nur die Einstellung der Kundin gegenüber der Anbieterin, die Faktoren wie Bewertung, Engagement, Einstellungsfestigkeit und Zufriedenheit betrifft, sondern schlagen auch direkt auf das Verhalten durch, was beispielsweise zu einer geringeren Zahlungsbereitschaft oder einer weniger stark ausgeprägten Kaufabsicht führt (Khamitov et al. 2024).

Die Frage, die sich damit stellt, ist: Wie kann Vertrauen nach einem Vertrauensverlust wieder hergestellt werden?

Die Bedeutung dieser Frage und ihre wissenschaftliche Durchdringung weisen eine bemerkenswerte Lücke auf: Hinweise zur Wiederherstellung von Vertrauen be-

stehen zumeist aus taktischen Maßnahmen, ohne die *langfristigen* Prozesse zu berücksichtigen, die der Wiederherstellung von Vertrauen nach einem Vertrauensverlust ja zugrunde liegen. Vorhandene Prozessbetrachtungen sind entweder theoretischer Natur oder basieren auf Fallstudien. Die Kategorisierung taktischer Maßnahmen erfolgt wiederum nach unterschiedlichen Kriterien. Ein umfassendes, empirisch überprüftes Prozessmodell fehlt daher nach wie vor (Sharma/Schoorman/Ballinger 2023).

Im Folgenden sollen die bekanntesten Klassifikationen kurz vorgestellt werden. Nachdem zunächst die Handlungsebenen erläutert wurden, sollen verschiedene Handlungsstrategien klassifiziert werden, bevor Implikationen für die Kundinnen-Anbieterin-Beziehung abgeleitet werden.

Dirks, Lewicki und Zaheer (2009) geben einen Überblick über die Ebenen, auf denen Handlungen nach einem Vertrauensmissbrauch geboten sind:

Auf der psychologischen Ebene geht es um die Verringerung negativer Gefühle. Die Vertrauensgeberin zieht aus dem Verhalten der Vertrauensnehmerin Schlüsse auf deren Charaktereigenschaften und Intentionen. Eine Wiederherstellung von Vertrauen kann in diesem Fall nur gelingen, wenn erkennbar wird, dass das Vertrauen verletzende Verhalten nicht dem üblichen Verhalten der Vertrauensnehmerin entspricht oder eine Wiedergutmachung erfolgt. Das kann durch unkomplizierte Rücknahme, Rückzahlung oder andere Formen der Wiedergutmachung für einen Verlust geleistet werden. Zwar können auf diese Weise negative Gefühle bei der Vertrauensgeberin reduziert werden, Vertrauen wird aber nicht zwangsläufig wiederhergestellt.

Die Ebene des sozialen Gleichgewichts: Durch den Vertrauensmissbrauch wird der Vertrauensgeberin das Ungleichgewicht zwischen den Akteurinnen deutlich. Es geht hier also um soziale Aspekte. Ziel muss es sein, einen positiven Austausch wieder möglich zu machen, was durch Entschuldigungen, Buße oder Bestrafung wieder hergestellt werden kann. Dies soll für die Zukunft ein Gleichgewicht zwischen den Parteien gewährleisten und eine Beziehung wieder möglich machen.

Als dritte Ebene kann der strukturelle Prozess betroffen sein. Hier rücken die Kontextfaktoren in den Mittelpunkt der Vertrauensreparatur. Sie müssen bearbeitet oder geändert werden. Dies kann durch eine Neuordnung der geschäftlichen Beziehung geschehen, wie einer Neudefinition von Abläufen, durch zusätzliche Verträge oder auch durch Monitoring geschehen.

Lewicki und Brinsfeld (2017) unterteilen die Strategien zur Wiederherstellung von Vertrauen in *Short Term Strategies* und *Long Term Strategies*.

Zu den kurzfristigen Maßnahmen zählen verbale Reaktionen, wie Erklärungen der Gründe für das Fehlverhalten und Entschuldigungen. Eine weitere kurzfristige Maßnahme wäre eine Kompensation für einen entstandenen Schaden. Alternativ kann man den Vertrauensmissbrauch auch abstreiten. Diese Maßnahme unterscheidet sich deutlich von den beiden zuvor genannten Maßnahmen Erklärung und

Kompensation. Ziel des Abstreitens ist es, den kognitiven Zuschreibungsprozess der geschädigten Geschäftsteilnehmerin zu ändern, um Zweifel an einem Vorsatz des Vertrauensmissbrauchs zu säen.

Langfristige Reaktionen können zunächst darin bestehen, neue strukturelle Veränderungen herbeizuführen, die die Wiederholung eines weiteren Vertrauensmissbrauchs minimieren. Auch ein Reframing, also eine – hier kommunikative – Umdeutung soll die Interpretation der Situation ermöglichen. Dafür müssten der Vertrauensgeberin (hier der Kundin) neue Informationen zur Verfügung gestellt werden, die vorher nicht vorhanden waren. Die dritte Möglichkeit ist eine Vergebung im Sinne einer Versöhnung (im Original: Forgiveness). Dieses Phänomen wird von Lewicki und Brinsfeld (2017) als ein *Klarkommen* oder ein *Frieden machen mit...* beschrieben. Ziel ist es, negative Gefühle zu reduzieren, um die Beziehung fortsetzen zu können. Voraussetzung für ein solches *Frieden machen* ist in erster Linie eine Entschuldigung. Aber auch Reue und Empathie können eine Versöhnung fördern. Als vierte langfristige Reaktion wird von Lewicki und Brinsfield (2017) die Möglichkeit genannt, einfach still zu bleiben. Die Autoren merken an, dass diese Taktik wenig erforscht ist, obgleich sie die am häufigsten angewendete Form der Reaktion in der Praxis ist. Als Beispiel wird das Verhalten von Bill Cosby oder der katholischen Kirche auf die Anschuldigung sexuellen Missverhaltens genannt: Sie schwiegen. Ein Schweigen kann aus Sicht derjenigen, die das Vertrauen missbraucht hat, sinnvoll sein, wenn sie weder bereit ist, durch eine verbale (Entschuldigungen) oder kompensatorische (Zahlungen) Reaktion etwas zuzugeben, noch etwas abstreiten kann/möchte. Es ist eine Art des *auf Nummer sicher gehens*. Wenn also die Schuld klar ist, so können nur die ersten drei Maßnahmen zielführend sein. Ist die Schuldfrage jedoch unklar, so kann ein Schweigen zumindest Aufschub gewähren.

Sharma, Schoorman und Ballinger (2023) unterteilen die Strategien der Vertrauensreparatur in verbale Taktiken und solche, die konkretes Verhalten adressieren.

Ist Vertrauen durch einen Vertrauensbruch erschüttert worden, kann die dafür Verantwortliche verbal reagieren: Sie kann leugnen, sich entschuldigen, die Ursache für den Vertrauensmissbrauch erläutern, die Übertretung anerkennen. Auch kann sie ein sogenanntes *Hostage Posting* anbieten, ein Selbstsanktionierungssystem, bei dem die Vertrauensnehmerin sich verpflichtet, im Falle eines Vertrauensbruchs bestimmte Sanktionen oder Entschädigungen zu akzeptieren. Ein vielfach anzutreffendes Beispiel sind Tiefpreisgarantien wie *Finden Sie dieses Produkt woanders günstiger, erstatten wir Ihnen die Differenz!* Dieses System überträgt einen Teil des Risikos auf die Vertrauensnehmerin, indem eine bindende Vereinbarung geschaffen wird, die der Vertrauensgeberin im Falle eines Bruchs finanziellen Ausgleich garantiert. So wird ein geringeres Risiko für die Vertrauensgeberin signalisiert und das Vertrauen gestärkt. Eine Übertragung von Vertrauen meint die Hinzuziehung einer dritten Partei. Dies kann durch eine vertrauenswürdige Aufsichtsbehörde geschehen, Ga-

rantien von Drittparteien, renommierte Befürworterinnen oder Zertifizierungen/Siegel.

Aber auch Verhaltensänderungen können in der Lage sein, die Beziehung wieder zu verbessern. Sharma, Schoorman und Ballinger (2023) ordnen hier Entschädigungen, Buße, die Herstellung von Transparenz, Kontrolle und organisatorische Reformen ein. Buße unterscheidet sich von einer Kompensation, da es eher die Bestrafung der Vertrauensbrecherin fokussiert als den Ausgleich, der der Vertrauensgeberin zusteht. Buße ist eher dazu geeignet, ein Gleichgewicht wieder herzustellen, das auf die emotionale Bewertung der Vertrauensgeberin einzahlt.

Eine vergleichende Betrachtung der beiden Ansätze zeigt große Übereinstimmungen.

Tabelle 2: Systematisierungen unterschiedlicher Ansätze

Taktik	Kurz-fr.	Lang-fr.	Ver-bal	Beha-vior	Psychol.	Gleich-gew.	Struktur
Anerken-nen/leug-nen/schweigen		x	x		x		
Erklärung	x		x				
Entschuldigung	x		x			x	
Wiedergut-machung/ Kompensation	x			x	x		
Buße				x		x	
Reframing		x	x		x		
Hostage Posting	x	x					x
Prozessände-rung		x		x			x
Schaffung Trans-parenz		x		x			x
Neuordnung/ Orga Reformen		x		x			x
Verträge		x		x			x

Welche Implikationen können nun für die Anbieterin-Konsumentinnen-Beziehung abgeleitet werden?

Wenn die Kundin nach einem Kontakt mit der Anbieterin dieser nicht mehr vertraut, weil sie ihr Vertrauen missbraucht sieht, sollte die Anbieterin sich zunächst fragen, ob sie reagieren sollte oder nicht. Nicht zu reagieren und zu schweigen stellt nur eine *second-best*-Lösung dar und ist nur dann anzuraten, wenn der Grund für

den Vertrauensverlust noch nicht klar ist. Das setzt voraus, dass eine Analyse der Vorgänge durchgeführt werden muss. Sollte ein Fehler passiert sein, so ist eine Reaktion angeraten.

In einem zweiten Schritt wird entscheidend sein, zu erfahren, ob es sich bei dem Vertrauensverlust um einen Zweifel an der Integrität handelt, oder ob die Kompetenz in Frage gestellt wird.

Sollte die Integrität angezweifelt werden, so kann das Vertrauen durch ein Dementi besser wieder hergestellt werden, als wenn die Anbieterin sich entschuldigt oder sich zurückhaltend verhält. Eine Entschuldigung würde in diesem Fall eine Anerkennung der Schuld bedeuten, was in Sachen Integrität nicht vorteilhaft wäre. In bereits länger andauernden Beziehungen kann ein Leugnen ebenfalls helfen, die Beziehung aufrecht zu erhalten (Sharma/Schoorman/Ballinger 2023). Es besteht allerdings auch immer die Gefahr, dass sich durch ein Leugnen die Kluft zwischen Anbieterin und Nachfragerin vertieft. Das Resultat wirkt sich langfristig auf die Vertrauensbeziehung aus, da die Einschätzung der Integrität einer Geschäftspartnerin elementar für eine Vertrauensbeziehung ist.

Kompetenzbeurteilungen sind dagegen leichter veränderbar, da sie sich auf einzelne unternehmerische Aktivitäten, wie schnelle Lieferung, unkomplizierter Kontakt, verlässliche Produkte oder Ähnliches beziehen. Ist der Vertrauensbruch nun eine Frage der Kompetenz, so werden die Kundinnen eher wieder Vertrauen fassen, wenn die Anbieterin sich entschuldigt, als wenn sie leugnet oder mit Zurückhaltung reagiert (Ferrin et al. 2007, 12/26). Zunächst mal stellt eine Entschuldigung eine Anerkennung der Schuld dar, was in Bezug auf einzelne Unternehmensaktivitäten nicht zerstörerisch sein muss. Entschuldigungen entfalten eine besondere Kraft, wenn sie mit Erklärungen, Buße oder einer Kompensation kombiniert werden. Entschuldigungen können helfen, das Fortführen der Beziehungen zu ermöglichen, den Willen zu stärken, wieder Vertrauen zu fassen, ein Gefühl von Gerechtigkeit zu empfinden und es der Kundin leichter zu machen, zu vergeben. Die Studienlage hierzu ist allerdings nicht eindeutig. Eine wichtige Rolle für das Gelingen einer Entschuldigung nach einem Vertrauensbruch spielt offenbar der Inhalt der Entschuldigung, aber auch die Bedeutung des Vertrauens in der Beziehung und die Schwere des Vertrauensbruchs (Sharma/Schoorman/Ballinger 2023).

Die Struktur einer guten Entschuldigung beschreiben Lewicki und Brinsfeld (2017: 299): Zunächst solle man sein Bedauern ausdrücken (»I'm Sorry«), bevor man sich erklärt (»I made a mistake«) und die Schuld auf sich nimmt (»I was wrong in what I did«) und Reue zeigt (»I have learned my lesson and I will not do it again«). Abschließend bietet man eine Nachbesserung an (»I will do it again and will do it correctly this time«) und bittet um Verzeihung (»please forgive me for the harm I have caused you by my mistake«).

Aber auch ohne Entschuldigung gilt eine Kompensation als Möglichkeit der Wiedergutmachung nach einem Vertrauensverlust. Dazu zählen zum Beispiel

unkomplizierte Rücknahmen, die Lieferung eines kostenlosen Ersatzes oder eine zügige Rückerstattung, aber auch die Ausgabe von Produkten oder Gutscheinen als Geschenk können eine positive Wirkung entfalten. Sie zeigen der Kundin, dass die Anbieterin sich zu ihrem Fehler bekennt, Gewissensbisse hat (Dirks et al. 2011) und bereit ist, dafür zu zahlen. Dieses Instrument ist kurzfristig einsetzbar und wirkt auf psychologischer Ebene. Eine Wiedergutmachung führt allerdings nicht zwangsläufig zu einer Wiederherstellung der Vertrauensbeziehung, kann diese aber unter Umständen etwas heilen. Die ökonomisch interessanten Folgen einer Vertrauensbeziehung, wie zum Beispiel die Weiterempfehlung des Produkts, der Marke oder der Anbieterin, sind so allerdings nicht zu erwarten, eine Kompensation reduziert aber das Risiko einer negativen Mundpropaganda.

Eine weitere Maßnahme nach einer Vertrauensverletzung ist es, das Zustandekommen der Verletzung zu erläutern. Die Gründe können dargelegt und entweder die Übertretung anerkannt oder die Unabänderbarkeit erklärt werden.

Die bis hier beschriebenen Maßnahmen sind besonders geeignet, in Einzelfällen kurzfristig auf eine Verletzung des Vertrauens zu reagieren. Zusätzlich lassen sich Vertrauensbeziehungen aber auch langfristig absichern.

Reframing des Vertrauensbruchs zählt zu den verbalen Maßnahmen.³ Es bietet die Möglichkeit, die Sicht der Kundin auf den Vertrauensbruch durch neue Informationen neu zu gestalten. Das Gefühl, dass Vertrauen missbraucht wurde, entsteht oft durch Erwartungen, die nicht erfüllt werden konnten. Reframing kann die Erwartungen der Kundin an das Ergebnis verändern, um so die Gründe für den Vertrauensbruch besser zu verstehen. So kann es anschließend auch zu einer Neubewertung des entstandenen Schadens kommen. Lewicki und Brinsfeld (2017) unterscheiden zwischen kognitivem und relationalem (interactional) Reframing. Beim kognitiven Reframing geht es um die Veränderung mentaler Strukturen. Erwartungen entstehen häufig auf der Basis einfacher Heuristiken. So signalisieren Marken die Erfüllung bestimmter Bedürfnisse, die das Produkt dann aber vielleicht gar nicht erfüllen kann. Hier kann das Gefühl des Verlustes durch ein Reframing in einen Gewinn umformuliert werden. Ein Beispiel: Die Enttäuschung darüber, dass das Display eines Klapphandys nicht glatt ist, wird durch neue Informationen über die Vorteile des Displays, beispielsweise die Möglichkeit, es für Selfies aufzustellen zu können, in einen neuen, positiven Rahmen gestellt. Das relationale Reframing dient der Neuausrichtung der Beziehung. Es sollen Hinweise ausgetauscht werden, wie die Beziehung weitergehen kann. Damit wird der Prozess der Beziehungsgestaltung zu einer Art Coconstruction. Beide Parteien arbeiten daran. Ein Beispiel: Die Kundin ist mit den Handwerkerinnenarbeiten nicht zufrieden. Nun muss kommunikativ

3 Lewicki und Brinsfeld (2017) ordnen sie den langfristigen Maßnahmen zu, wobei kognitives Reframing eher den kurzfristigen Maßnahmen zugeordnet werden kann, während das Beziehungsreframing Beziehungen langfristig gestaltet.

ausgetauscht werden, wie es weiter gehen soll, damit der Auftrag zur beiderseitigen Zufriedenheit zu Ende gebracht werden kann.

Weitere langfristige Maßnahmen auf struktureller Ebene können Vertrauensbeziehungen durch Prozessänderungen, Schaffung von Transparenz, Neuordnung organisationaler Abläufe oder feste Verträge absichern. Dies betrifft vielfach die Rahmenbedingungen einer Kaufsituation. Relevant werden diese Maßnahmen vor allem bei elektronischen Geschäftsbeziehungen, also auch beim Online-Shopping, einem großen Wirtschaftszweig. Hier ist die Homepage der einzige Kontaktspunkt und damit die einzige Informationsquelle, die der Konsumentin zur Verfügung steht. Sie beeinflusst die Vertrauensentscheidung. Systemabhängige Variablen, wie zum Beispiel technische Stabilität oder Sicherheitslücken im Netz, können nicht ausgehandelt werden, sie liegen außerhalb des Einflussbereichs der Anbieterin. Es betrifft die Vertrauenswürdigkeit Dritter, wie zum Beispiel Netzanbieterinnen, Zahlungssysteme, Virenschutz oder ähnliches, generell gesprochen: das Vertrauen der Verbraucherinnen in elektronische Geschäftsvorgänge. Anders verhält es sich mit transaktionsspezifischen Unsicherheiten (Grabner-Kraeuter 2002). Diese lassen sich auf die asymmetrische Informationsverteilung zwischen Anbieterin und Nachfragerin zurückführen. Im Vordergrund steht hier das Kernangebot, also die Qualität des Produkts oder der Dienstleistung. Hat die Anbieterin die Absicht und auch die Kompetenz, den Vertrag erwartungsgemäß zu erfüllen? Gerade bei elektronischen Geschäftsbeziehungen sind viele Indikatoren für Vertrauenswürdigkeit vor dem Kauf schlecht einschätzbar. Weder die Verkäuferin noch das Produkt sind real sichtbar. Hier müssen Signale für Vertrauenswürdigkeit stellvertretend herangezogen werden (Neumaier 2010). Unterstützen können dabei Transparenz – beispielsweise durch eine gute UX oder Zertifikate wie *Trusted Shop* oder *EHI Siegel* –, verlässliche Organisationsabläufe und feste Verträge. Es bedarf eines informativen Internetauftritts, einer guten Erreichbarkeit, eines Angebots unterschiedlicher und sicherer Zahlungsmöglichkeiten. Auch Rezensionen anderer Kundinnen können für die Vertrauenswürdigkeit des Angebots werben.

6 Fazit

Untersuchungen haben die übergeordnete Bedeutung von Vertrauen für das Konsumentinnenverhalten belegt. Eine vertrauensvolle Beziehung der Anbieterin zu ihren Kundinnen ist ein wertvolles wirtschaftliches Gut. Kundinnenbeziehungen sollten daher gepflegt werden, denn ist das Vertrauen der Konsumentinnen in die Anbieterin erst einmal erschüttert oder zerstört, ist es nur mit großem Aufwand wieder zu reparieren. Es gibt eine Vielzahl von Hinweisen, welche Maßnahmen ergriffen werden sollten, um das Vertrauensverhältnis wiederherzustellen. Die Schwierigkeit besteht eher darin, die passende auszuwählen und sie sensibel umzusetzen. Das er-

fordert Fingerspitzengefühl und Erfahrung. Aus ökonomischen Gründen kann man darauf jedoch nicht verzichten.

Literaturverzeichnis

- Aaker, David A. (2009): *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*, New York u.a.: The Free Press.
- Alhaddad, Abdullah (2015): »A structural model of the relationships between brand image, brand trust and brand loyalty«, in: *International Journal of Management Research and Reviews* 5(3), S. 137–144.
- Amanatullah, Emily T./Morris, Michael W./Curhan, Jared (2008): »Negotiators who give too much: Unmitigated communion, relational anxieties, and economic costs in distributive and integrative bargaining«, in: *Journal of Personality and Social Psychology* 95(3), S. 723–738.
- Becerra, Enrique/Badrinarayanan, Vishag (2013): »The influence of brand trust and brand identification on brand evangelism«, in: *Journal of Product & Brand Management* 22(5/6), S. 371–383.
- Behrens, Gerold/Neumaier, Maria (2001): »Entstehung und Beeinflussung von Vertrauen. Ergebnisse der Konsumentenforschung«, in: Nadin, Mihan (Hg.), *Trust – Das Prinzip Vertrauen*, Heidelberg: Synchron Publishers, S. 295–312.
- Bernarto, Innocentius/Berlianto, Margaretha Pink/Meilani, Yohana/Masman, Ronnie Resdianto/Suryawan, Ian Nurpatria (2020): »The influence of brand awareness, brand image, and brand trust on brand loyalty«, in: *Jurnal Manajemen* 24(3), S. 412–426.
- Broutou, Andromachi/Fitsilis, Panos (2012): »Online trust: the influence of perceived company's reputation on consumers' trust and the effects of trust on intention for online transactions«, in: *Journal of Service Science and Management* 5(4), S. 365–372.
- Chatterjee, Sharmila C./Chaudhuri, Arjun (2005): »Are trusted brands important?«, in: *Marketing Management Journal* 15(1).
- Chaudhuri, Arjun/Holbrook, Morris B. (2001): »The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: the role of brand loyalty«, in: *Journal of marketing* 65(2), S. 81–93.
- Chen, Yue/Yan, Xianbin/Fan, Weiguo/Gordon, Michael D. (2015): »The joint moderating role of trust propensity and gender on consumers' online shopping behavior«, in: *Computers in Human Behavior* 43, S. 272–283.
- Copeland, Melvin T. (1923): »Relation of consumers buying habit to marketing methods«, in: *Harvard Business Review* 1, S. 282–289.

- Delgado-Ballester, Elena/Munuera-Alemán, Jose-Luis (2001): »Brand trust in the context of consumer loyalty«, in: European Journal of Marketing 35(11/12), S. 1238–1258.
- Dick, Alan. S./Basu, Kunal (1994): »Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework«, in: Journal of the Academy of Marketing Science 22, S. 99–113.
- Dijsterhuis, Ap/Bos, Maarten W./Nordgren, Loran F./Van Baaren, Rich (2006): »On making the right choice: The deliberation-without-attention effect«, in: Science 311, S. 1005–1007.
- Dirks, Kurt/Kim, Peter H./Ferrin, Donald L./Cooper, Cecily D. (2011): »Understanding the effects of substantive responses on trust following a transgression«, in: Organizational Behavior and Human Decision Processes 114(2), S. 87–103.
- Dirks, Kurt/Lewicki, Roy/Zaheer, Aks (2009): »Repairing relationships within and between organizations: building a conceptual foundation«, in: Academy of Management Review 34(1), S. 68–84.
- Engler, Wolfgang (2009): *Lüge als Prinzip. Aufrichtigkeit im Kapitalismus*. Berlin: Aufbau Verlag.
- Erdem, Tülin/Swait, Joffre/Louviere, Jordan (2002): »The impact of brand credibility on consumer price sensitivity«, in: International Journal of Research in Marketing 19(1), S. 1–19.
- Ferrin, Donald L./Kim, Peter H./Cooper, Cecily D./Dirks, Kurt T. (2007): »Silence speaks volumes: the effectiveness of reticence in comparison to apology and denial for responding to integrity-and competence-based trust violations«, in: Journal of Applied Psychology 92(4), S. 893–908.
- Fritz, Heidi L./Helgeson, Vicki S. (1998): »Distinctions of unmitigated communion from communion: self-neglect and overinvolvement with others«, in: Journal of Personality and Social Psychology 75(1), S. 121–140.
- Furumo, Kimberly/De Pillis, Emmeline/Green, David (2009): »Personality influences trust differently in virtual and face-to-face teams«, in: International Journal of Human Resources Development and Management 9(1), S. 36–58.
- Garbarino, Ellen/Strahilevitz, Michal (2004): »Gender differences in the perceived risk of buying online and the effects of receiving a site recommendation«, in: Journal of business research 57(7), S. 768–775.
- Grabner-Kraeuter, Sonja (2002): »The role of consumers' trust in online-shopping«, in: Journal of Business Ethics 39(1), S. 43–50.
- Jarvenpaa, Sirkka. L./Tractinsky, Noam/Vitale, Michael R. (2000): »Consumer trust in an Internet store«, in: Information Technology and Management 1(1-2), S. 45–71.
- Khamitov, Mansur/Rajavi, Koushyar/Huang, Der-Wei/Hong, Yuly (2024): »Consumer trust: Meta-analysis of 50 years of empirical research«, in: Journal of Consumer Research 51(1), S. 7–18.

- Kroeber Riel, Werner/Esch, Franz-Rudolf (2004): *Strategie und Technik der Werbung: verhaltenswissenschaftliche Ansätze*, Stuttgart: Kohlhammer.
- Lenk, Hans (2019): »Vertrauen als relationales Interpretations- und Emotionskonstrukt«, in: Matthias Maring (Hg.): *Vertrauen. Zwischen sozialem Kitt und der Sekung von Transaktionskosten*, Karlsruhe: KIT Scientific Publishing.
- Lewicki, Roy J./Brinsfield, Chad (2017): »Trust repair«, in: *Annual review of organizational psychology and organizational behavior* 4(1), S. 287–313.
- Mayer, Roger C./Davis, James H./Schoorman, F. David (1995): »An Integrative Model of Organizational Trust«, in: *The Academy of Management Review* 20(3), S. 709–734.
- Midha, Vishal (2012): »Impact of consumer empowerment on online trust: An examination across genders«, in: *Decision Support Systems* 54(1), S. 198–205.
- Moon, Joonho/Song, Myungkeun/Lee, Won Seok/Shim, Ji Min (2023): »Structural relationship between food quality, usefulness, ease of use, convenience, brand trust and willingness to pay: the case of Starbucks«, in: *British Food Journal* 125(1), S. 65–81.
- Moore, William. L./Lehmann, Donald R. (1980): »Individual differences in search behavior for a nondurable«, in: *Journal of Consumer Research* 7(3), S. 296–307.
- Morgan, Robert. M./Hunt, Shelby. D. (1994): »The commitment-trust theory of relationship marketing«, in: *Journal of Marketing* 58(3), S. 20–38.
- Neumaier, Maria (2010): *Vertrauen im Entscheidungsprozess. Der Einfluss unbewusster Prozesse im Konsumentenverhalten*, Wiesbaden: Gabler Verlag/ Springer Fachmedien.
- Neumaier, Maria/Schaefer, Florian (2006): »Der Einfluss von Vertrauen in Entscheidungssituationen – eine Untersuchung unter Verwendung von ereigniskorrelierten Potentialen im EEG«, in: *Neuropsychoeconomics* 1(1), S. 48–61.
- Nguyen, Nha/Leclerc, André/LeBlanc, Gaston (2013): »The mediating role of customer trust on customer loyalty«, in: *Journal of Service Science and Management* 6(1), S. 96–109.
- Roosen, Jutta/Bieberstein, Andrea/Blanchemanche, Sandrine/Goddard, Ellen/Marette Stephan/Vandermoere, Frédéric. (2015): »Trust and willingness to pay for nanotechnology food«, in: *Food Policy* 52, S. 75–83.
- Rudzewicz, Adam/Strychalska-Rudzewicz, Anna (2021): »The influence of brand trust on consumer loyalty« in: *European Research Studies Journal* 24(Special Issue 3), S. 454–470.
- Sallam, Methaq Ahmad (2016): »An investigation of corporate image effect on WOM: The role of customer satisfaction and trust«, in: *International Journal of Business Administration* 7(3), S. 27–35.
- Sharma, Kinshuk/Schoorman, F. David/Ballinger, Gary (2023): »How can it be made right again? A review of trust repair research«, in: *Journal of Management* 49(1), S. 363–399.

- Sirdeshmukh, Deepak/Singh, Jagdip/Sabol, Barry (2002): »Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges«, in: *Journal of Marketing* 66(1), S. 15–37.
- Stravinskienė, Jurgita/Matulevičienė, Migle/Hopenienė, Rimante (2021): »Impact of corporate reputation dimensions on consumer trust«, in: *Engineering Economics* 32(2), S. 177–192.
- Sutherland, Paul/Tan, Felix B. (2004): »The nature of consumer trust in B2C electronic commerce: A multi-dimensional conceptualization«, in: *Proceedings of the International Conference of the Information Resources Management Association: Innovations Through Information Technology*, S. 611–614.
- Ter Huurne, Maarten/Ronteltap, Amber/Corten, Rense/Buskens, Vincent (2017): »Antecedents of trust in the sharing economy: A systematic review«, in: *Journal of Consumer Behaviour* 16(6), S. 485–498.
- Wu, Yanyan/Huang, Hongqing (2023): »Influence of Perceived Value on Consumers' Continuous Purchase Intention in Live-Streaming E-Commerce-Mediated by Consumer Trust«, in: *Sustainability* 15(5), 4432.
- Yan, Zhenn/Holtmanns, Silke (2008): »Trust modeling and management: from social trust to digital trust«, in: Ramesh Subramanian (Hg.), *Computer security, privacy and politics: current issues, challenges and solutions*, Hershey/New York: IRM Press, S. 290–323.
- Zajonc, Robert B. (1968): »Attitudinal effects of mere exposure«, in: *Journal of Personality and Social Psychology* 9(2), S. 1–27.

