

Relationship Marketing

Bruhn

6., überarbeitete Auflage 2022
ISBN 978-3-8006-6622-5
Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen. beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Zahl der Beteiligten \ Art der Beteiligten	Zwei	Mehr als zwei
Personen	Dyadisch-personale Interaktionsansätze	Multipersonale Interaktionsansätze
Organisationen	Dyadisch-organisationale Interaktionsansätze	Multiorganisationale Interaktionsansätze

Schaubild 2-5: Typen von Interaktionsansätzen
(Quelle: in Anlehnung an Backhaus/Voeth 2014, S. 109 ff.)

Die organisationalen Ansätze bilden auch die Grundlage für die sogenannten **Netzwerkansätze**. Da Beziehungen zwischen Anbieter und Nachfrager nicht nur durch die Interaktionen zwischen diesen determiniert sind, sondern darüber hinaus von indirekten personellen und organisationalen Verflechtungen abhängen, dienen die Netzwerkansätze der Analyse der relevanten Interdependenzen. Auf einer Metaebene werden die sich im Zeitablauf verändernden direkten und indirekten Beziehungen zwischen den Netzwerkmitgliedern in ihrer Anzahl, Intensität, Verknüpfung und inhaltlichen Ausprägung genauer untersucht. Dabei lassen sich Netzwerke anhand folgender **Merkmale** charakterisieren:

- Das zentrale Element eines Netzwerks ist die **Kooperation** zwischen den Netzwerkmitgliedern. Unter Kooperation wird hierbei die gemeinsame Umsetzung von Leistungserstellungsaktivitäten mit dem Ziel höherer Wirtschaftlichkeit verstanden (Bogaschewsky 1995).
- Netzwerke sind nur dann funktionsfähig, wenn die Netzwerkmitglieder Vertrauen in die **Reziprozität** der Netzwerkbeziehungen haben, d.h., dass jede Leistung mittel- bis langfristig eine Gegenleistung zur Folge haben wird (Stegbauer 2010).
- Ein weiteres konstituierendes Element von Netzwerken ist die **Macht** der Netzwerkmitglieder, die sie zur Nachdruckverleihung von Interessen, zur Konfliktlösung oder Durchsetzung individueller Strategien einsetzen. Grundlage für die Ausübung von Macht ist die Sanktionsfähigkeit der entsprechenden Unternehmen (Sydow 1992).
- Zwischen sämtlichen Mitgliedern eines Netzwerks besteht eine mehr oder weniger stark ausgeprägte **wirtschaftliche Abhängigkeit**. Diese Abhängigkeit impliziert, dass Unternehmen bestimmte strategische Entscheidungen nicht ohne die übrigen Netzwerkmitglieder treffen können.

Gegenstand der Netzwerkansätze sind die **direkten und indirekten Beziehungen** zwischen den Netzwerkmitgliedern. Hierbei können Netzwerke sowohl als Rahmenbedingung als auch als Handlungsparameter im Sinne eines Netzwerkmanagements aufgefasst werden. Ziel der Netzwerkansätze ist die optimale Allokation knapper Ressourcen, die auf die Netzwerkmitglieder verteilt sind, über wechselseitige Austauschprozesse, die für alle beteiligten Parteien vorteilhaft sind. Die Netzwerkansätze bieten einerseits einen Bezugsrahmen für die Analyse der Gesamtheit der Unternehmensbeziehungen. Andererseits haben sie einen stark deskriptiven Charakter; die zu implizierenden Gestaltungsempfehlungen stellen eher „Common-Sense“-Ableitungen dar (Klee 2000).

Anhand der Anforderungen an Theorieansätze des Relationship Marketing können die Interaktions- und Netzwerkansätze folgender **kritischen Würdigung** unterzogen werden:

- Die Entstehung und Beibehaltung von Kundenbeziehungen wird – insbesondere durch die Netzwerkansätze – erklärt (Anforderung 1).
- Weder die Phasen und Verläufe noch der dynamische Charakter einer Kundenbeziehung lassen sich mit den Ansätzen erklären (Anforderung 2).
- Durch die Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Arten von Interaktions- und Netzwerkbeziehungen ist die Unterscheidung verschiedener Arten von Kundenbeziehungen möglich (Anforderung 3).
- Schließlich werden sowohl die Anbieter- als auch die Nachfragerperspektive berücksichtigt (Anforderung 4).

Es zeigt sich, dass die Interaktions- und Netzwerkansätze – im Gegensatz zur reinen Kundensicht der psychologischen Ansätze – einen Beitrag zu den generellen Einflussfaktoren von Interaktionen liefern.

Ein Ansatz, der vor allem im Industriegütermarketing an Bedeutung gewinnt, ist der **Geschäftsbeziehungsansatz**. Dieser Ansatz hat sich vor allem aus der Transaktions-typen- und Interaktionsforschung heraus entwickelt (Schuh 2005). Besonders die Erkenntnis, dass die Art und Dauer der Anbieter-Kunde-Beziehungen einen wesentlichen Einfluss auf den Shareholder Value haben, führte zu einer wachsenden Popularität dieses Ansatzes (Reichheld/Sasser 1990). Im Mittelpunkt des Geschäftsbeziehungsansatzes steht daher die Frage, wann eine enge Geschäftsbeziehung zwischen einem Anbieter und seinem Kunden sinnvoll ist und welche Einflussfaktoren den Erfolg der Beziehung bestimmen. Da Unternehmen in Industriegütermärkten durch einen hohen Spezialisierungsgrad häufig über eine beschränkte Kundenzahl verfügen, können die Ertragspotenziale bei bestehenden Kunden bestens genutzt werden, was einen erfolgreichen Aufbau und Erhaltung von Geschäftsbeziehungen essenziell macht. Dieser Zusammenhang begründet die besondere Bedeutung des Ansatzes für Industriegüterunternehmen. Der generelle Einsatz von Beziehungsmarketing und seine Ausgestaltung, also die bewusste Orientierung am längerfristigen Beziehungserfolg und die daraus resultierende Bereitschaft, in eine bestimmte Geschäftsbeziehung zu investieren, sind strategische Entscheidungen des Anbieters. So zeigen empirische Studien, dass in Industriegütermärkten eine Vielzahl von Beziehungstypen anzutreffen ist (Cannon/Perreault 1999; Luo/Kumar 2013) und dass verschiedene Beziehungstypen existieren, die alle unterschiedliche Maßnahmenprogramme erfordern. Hieraus lässt sich folgern, dass Anbieter über die Fähigkeit zu verfügen haben, ein Portfolio von verschiedenen Geschäftsbeziehungen zu managen. So bietet der Geschäftsbeziehungsansatz eine Grundlage zur Charakterisierung der verschiedenen Beziehungen, die ein Unternehmen führt und der jeweiligen Maßnahmen, die für die jeweilige Beziehung eingesetzt werden können.

2.4.2.2 Austausch-, Anreiz-Beitrags- und Equitytheorie

Die soziale **Austauschtheorie** (Blau 1964; Homans 1982) erklärt die Entstehung und den Fortbestand sozialer Beziehungen und somit auch der Kundenbeziehungen (Bagozzi 1975; Meffert/Bruhn 1978). Zentraler Gegenstand von Austauschbeziehungen ist der gegenseitige **Austausch von Werten** (Bagozzi 1975; Houston/Gassenheimer 1987). Bei Zugrundelegung einer mittelfristigen Perspektive wird die Lieferung eines Wertes durch den einen Partner früher oder später durch die Lieferung eines Wertes durch den anderen Partner kompensiert.

Außerdem liegt den Austauschprozessen das **Ziel der Gleichheit** zugrunde, d.h., beide Austauschpartner streben an, dass Gerechtigkeit zwischen ihnen herrscht. Dies impliziert nicht nur, dass ein Austauschpartner darauf achtet, nicht vom anderen Austauschpartner übervorteilt zu werden, vielmehr ist dem jeweiligen Austauschpartner auch bewusst, dass eine Übervorteilung des anderen durch ihn mit negativen Konsequenzen für ihn selbst verbunden ist. Beispielsweise wissen Unternehmen, dass sie Kunden langfristig nicht an sich binden können, wenn sich diese vom Anbieter benachteiligt fühlen (z.B. durch zu hohe Preisforderungen des Anbieters). Diese Beurteilungsmöglichkeit ist vor allem bei Individualleistungen gegeben, bei denen die Kunden das Unternehmen aufgrund des engeren Kontakts besser kennen.

Es lassen sich drei **Typen von sozialen Austauschprozessen** differenzieren (vgl. auch im Folgenden *Bagozzi 1975*):

- (1) **Beschränkte Austauschprozesse** (Restricted Exchange) betrachten zwei Austauschpartner, die im Rahmen des Austausches dem jeweils anderen Austauschpartner etwas liefern und vom Austauschpartner etwas erhalten.
- (2) **Verallgemeinerte Austauschprozesse** (Generalized Exchange) finden zwischen mindestens drei Austauschpartnern statt, die jedoch – im Gegensatz zu den beschränkten Austauschprozessen – nicht in direktem Kontakt zueinander stehen. Im Falle von drei Austauschpartnern liefert der erste Austauschpartner Werte an den zweiten Austauschpartner, der wiederum an den dritten, der schließlich an den ersten Austauschpartner liefert.
- (3) **Komplexe Austauschprozesse** (Complex Exchange) sind vor allem in Netzwerken (vgl. Abschnitt 2.4.2.1) anzutreffen und durch gegenseitige Beziehungen zwischen mindestens drei Austauschpartnern gekennzeichnet. Im Gegensatz zu verallgemeinerten Austauschprozessen ist es hierbei jedoch auch möglich, dass ein Austauschpartner, der einen Wert an einen anderen Austauschpartner liefert, von diesem ebenfalls einen Wert empfängt. Im Extremfall bestehen zwischen sämtlichen betrachteten Austauschpartnern gegenseitige Beziehungen.

Beispiel:

Komplexe Austauschprozesse lassen sich am Beispiel eines Flugticketkaufs verdeutlichen (in Anlehnung an *Holma 2004*; vgl. Schaubild 2-6). An diesem Austauschprozess sind der Konsument, die Reiseagentur (Online-Reisportal oder „traditionelles“ Reisebüro) und die Fluglinie beteiligt. Die Reiseagentur übernimmt die Buchung des Fluges für den Konsumenten und dieser entrichtet die entsprechende Zahlung an die Agentur. Zudem findet ein Austausch zwischen der Reiseagentur und der Fluglinie statt. Durch eine Zahlung seitens des Reiseveranstalters reserviert die Fluglinie einen Platz für den gewünschten Flug. Schließlich besteht auch zwischen dem Konsumenten und der Fluglinie eine direkte Beziehung, denn der Konsument nimmt am Tag des Fluges die Leistung der Fluglinie in Anspruch und trägt hierdurch zur Kapazitätsauslastung der Fluglinie bei.

Anhand des Inhalts des Austauschs lassen sich verschiedene **Arten des Austauschs** differenzieren. Als Grundarten können der nutzenorientierte und der symbolische Austausch identifiziert werden. Daneben existiert als Mischform die Möglichkeit eines kombinierten Austauschs (vgl. auch im Folgenden *Bagozzi 1975*; *Houston/Gassenheimer 1987*).

Beim **nutzenorientierten Austausch** werden Güter gegen Geld oder andere Güter getauscht. Hierbei sind die Austauschprozesse durch die spätere Nutzung der ausgetauschten Güter beziehungsweise des ausgetauschten Geldes motiviert. Damit kann der nutzenorientierte Austausch auch als rein ökonomischer Austausch bezeichnet werden.

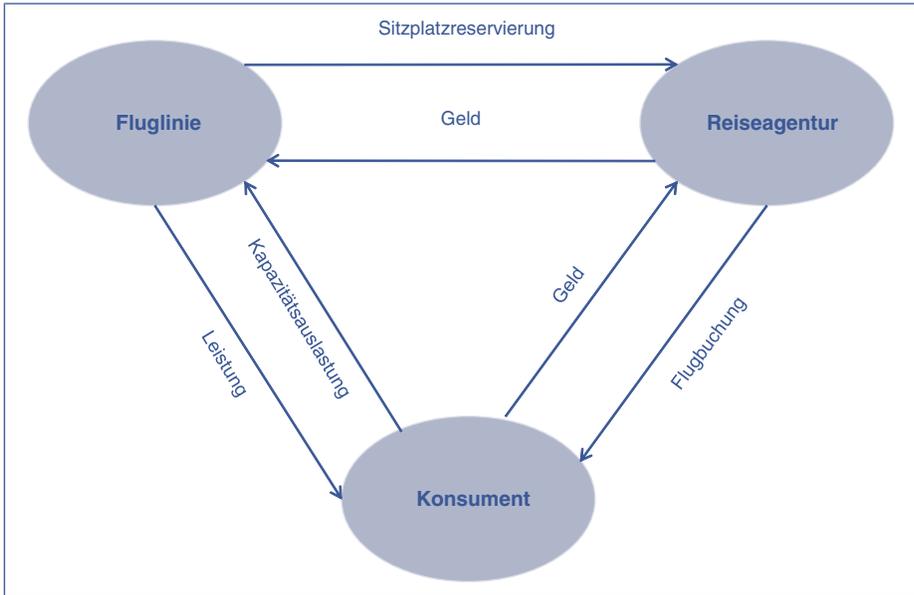


Schaubild 2-6: Beispiel für einen komplexen Austauschprozess
(Quelle: in Anlehnung an Holma 2004, S. 9)

Dem **symbolischen Austausch** liegt die Überlegung zugrunde, dass Leistungen nicht nur aufgrund ihres funktionalen Nutzens in Anspruch genommen werden, sondern auch mit dem Ziel der Wahrnehmung von Symbolen. Generell liegt ein Symbol vor, wenn ein Objekt nicht nur direkt wahrgenommen wird, sondern auch in Form von anderen Aspekten (z.B. Gefühle), die mit dem Objekt in Zusammenhang stehen. Die Existenz des symbolischen Austauschs impliziert für das Relationship Marketing, dass Kunden nicht nur wegen der reinen angebotenen Leistung Kunde des Unternehmens sind, sondern auch aufgrund symbolischer Begleitumstände.

Beispiele:

Beispiele für einen symbolischen Austausch sind: das Image, das Kunden mit Kleidungsstücken oder Autos verbinden; die Sicherheit, die mit dem Abschluss einer Versicherung einhergeht; die Anerkennung, die dem Kunden von seinen Bekannten beim Beweis seiner Expertise (z.B. aufgrund des Lesens entsprechender Bücher) zuteil wird.

Ausgehend von diesen grundsätzlichen Überlegungen zu sozialen Austauschprozessen dient die soziale Austauschtheorie der Erklärung des **Zustandekommens und Fortbestehens von Kundenbeziehungen**. Die Theorie liefert einen Bezugsrahmen, der das Kundenverhalten im Rahmen von Kundenbeziehungen erklärbar macht. Damit weist die Theorie eine enge Verknüpfung zur zentralen Zielgröße des Relationship Marketing, der Kundenbindung, auf (Klee 2000).

Die Entscheidungsgrundlage eines Kunden im Hinblick auf den Verbleib in einer Kundenbeziehung stellt die **Beurteilung der Beziehung** aus Kundensicht dar. Zur Beurteilung von Beziehungen werden ökonomische Kalküle zugrunde gelegt (Homans 1982). Der Kunde erhält eine Beziehung zum Unternehmen dann aufrecht, wenn der Nettonutzen (Outcome = OC) aus der Beziehung positiv ist. Der Nettonutzen wieder-

rum ergibt sich als Differenz aus dem Austauschnutzen (z.B. Leistungsqualität) und den Austauschkosten (z.B. Preis). Weiterhin postuliert die Theorie einen abnehmenden Grenznutzen bei wiederholten Austauschprozessen.

Bei der Modellierung des Beurteilungsprozesses wird angenommen, dass Beziehungspartner die Beziehung anhand eines **Beurteilungsmaßstabes**, des sogenannten Comparison Levels (CL), bewerten (*Thibaut/Kelley* 1959). Anhand dieses Maßstabs legen die Beziehungspartner fest, wie hoch die Beziehungskosten und der Beziehungsnutzen ausgeprägt sind. Bei einem Vergleich des CL mit dem Nutzen OC entsteht Zufriedenheit, wenn OC über CL liegt. Die Ausprägung des Comparison Levels ist in wesentlichem Maße von den bisherigen Erfahrungen des Kunden mit der entsprechenden Leistungskategorie abhängig. Der Comparison Level stellt den Ausgangspunkt für die Betrachtung von Kundenzufriedenheit und wahrgenommener Leistungsqualität dar, bei denen der Beurteilungsmaßstab durch die Kundenerwartungen repräsentiert wird (vgl. Abschnitt 3.2.2.2.1).

Trotz der ökonomisch fundierten Modellierung des Beurteilungsprozesses betont die Austauschtheorie die **Relevanz sozialer Aspekte** für das Beziehungsverhalten. Dies wird dadurch realisiert, dass der Theorie eine breite Auffassung des Nutzens aus einer Beziehung zugrunde liegt. So wird postuliert, dass zu den zentralen Nutzelementen soziale Aspekte, wie Vertrauen, Anerkennung und Zuneigung, zählen (*Klee* 2000).

Ein bei der Gestaltung des Relationship Marketing wesentlicher Aspekt ist die **Bewertung verfügbarer Beziehungsalternativen** (*Thibaut/Kelley* 1959). Ein Kunde beurteilt die Beziehung zu einem Anbieter nicht nur auf Basis der Erfahrungen mit diesem Anbieter, sondern darüber hinaus auf der Grundlage von Erfahrungen mit anderen Anbietern in der entsprechenden Leistungskategorie. Ein Vergleich mit Alternativen wird durch die Gegenüberstellung von CL und eines alternativen Vergleichsniveaus (CL_{alt}) vorgenommen.

Eine der Austauschtheorie ähnliche Argumentation verfolgt die **Anreiz-Beitrags-Theorie**. Diese Theorie erklärt Austauschprozesse anhand des interpersonellen Gleichgewichts (*March/Simon* 1958; *Barnard* 1970). Personen werden als Mitglieder einer Organisation betrachtet, über die sie den Austausch mit anderen Personen abwickeln. In Abhängigkeit der Anreize, die einem Organisationsmitglied geboten werden, ist dieses bereit, ebenfalls einen eigenen Beitrag zu leisten. Obwohl die Anreiz-Beitrags-Theorie ursprünglich von Organisationsteilnehmern, also beispielsweise Mitarbeitern eines Unternehmens, als Interaktionspartner ausgeht, lassen sich die Gedankengänge zum Entscheidungsverhalten auch auf die Interaktion zwischen Unternehmen und Kunden übertragen.

Vor diesem Hintergrund setzt sich der Ansatz mit dem Entscheidungsverhalten von Personen auseinander, die im Rahmen der Austauschbeziehung mit der Organisation/dem Unternehmen nach Gleichgewicht streben. Ein Gleichgewicht existiert, wenn die gebotenen Anreize mindestens den eigenen Beiträgen entsprechen. In Abhängigkeit von der Beurteilung des Anreiz-Beitrags-Verhältnisses werden unterschiedliche Verhaltensweisen angenommen. Nimmt eine Person – z.B. ein Kunde im Rahmen einer Transaktion mit einem Unternehmen – ein Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht wahr, hat dies eine Entscheidung für das Austauschverhältnis zur Folge. Bei Ungleichgewicht folgt als Reaktion dagegen eine Entscheidung gegen die Transaktion. Durch die Schaffung gemeinsamer Werte und Normen, das Training und die Motivation der Mitarbeitenden und die Implementierung von Richtlinien ist eine Beeinflussung des Entscheidungsverhaltens durch das Unternehmen steuerbar (*March/Simon* 1993; *Simon* 1997).

Folglich wird der Konsument die Beziehung zum Unternehmen aufrechterhalten, wenn die Leistung des Unternehmens mindestens seiner eigenen Gegenleistung (z.B. Preis, Zeitaufwand) entspricht. Für das Relationship Marketing ist dabei allerdings relevant, inwieweit neben einer reinen Betrachtung auf Leistungsebene auch Beziehungsaspekte als Anreize dienen können, die den Kunden überzeugen, einen Beitrag zum Unternehmen in Form einer Aufrechterhaltung der Kundenbeziehung zu leisten.

Eine weitere Theorie, die einen Abgleich zwischen eigenen Beiträgen und der dafür erhaltenen Gegenleistung vornimmt, ist die **Equitytheorie**. Die Equitytheorie wurde ursprünglich zur Erklärung der Einkommensgerechtigkeit entwickelt (*Adams/Rosenbaum* 1962; *Adams/Jacobsen* 1964; *Adams* 1965). Sie beschäftigt sich ebenfalls mit der Gerechtigkeit von Austauschbeziehungen, geht jedoch von der Annahme aus, dass Personen erhaltene Erträge (Outcome) und erbrachte Aufwendungen (Input) mit dem Input-Outcome-Verhältnis anderer Personen vergleichen (*Adams* 1965). Gerechtigkeit (Equity) liegt folglich vor, wenn in einer Beziehung dieses Verhältnis zwischen den Austauschpartnern übereinstimmt (*Homans* 1982). Ungerechtigkeit (Inequity) wird hingegen empfunden, wenn die verglichenen Verhältnisse voneinander abweichen, wobei dies für eine Benachteiligung und eine Begünstigung gleichermaßen gilt (*Homans* 1982). Zur Wiederherstellung von Gerechtigkeit ist eine Einstellungsänderung bezüglich Input und Outcome, ein Abbruch der Beziehung, die Beeinflussung des Austauschpartners oder eine Veränderung des Inputs möglich (*Adams* 1965). Bedeutung im Rahmen des Relationship Marketing erlangt die Equitytheorie durch den Einfluss einer empfundenen (Un-)Gerechtigkeit auf die Kundenzufriedenheit (vgl. beispielsweise *Huppertz/Arenson/Evans* 1978; *Oliver/Swan* 1989; *Ashley et al.* 2011), die Kundenloyalität (*Evanschitzky et al.* 2012), das Preisverhalten (*Koschate* 2002; *Stock* 2005) sowie die Kundenrückgewinnung (vgl. beispielsweise *Homburg/Sieben/Stock* 2004).

Anzumerken ist bei der Equitytheorie, dass Input und Outcome meist nur mangelhaft präzisiert werden, und somit erhebliche Interpretationsspielräume offenlassen (*Deutsch* 1985). Daneben ist die Anwendbarkeit des Ansatzes primär auf ökonomische Austauschbeziehungen beschränkt (*Taylor/Moghaddam* 1994). Diese Voraussetzung ist bei einer Betrachtung von Austauschbeziehungen im Relationship Marketing nicht erfüllt, da Nutzenkomponenten des Austauschs auch aus der Beziehung selbst und somit aus nicht ökonomischen Größen bestehen können. Dennoch lässt sich der Grundgedanke der Equitytheorie auch auf den Vergleich von Kundenbeziehungen übertragen. Sowohl der ökonomische, als auch der nicht ökonomische Teil einer Kundenbeziehung – z.B. eine bevorzugte Behandlung bestimmter Kunden – kann von Kunden beurteilt und subjektiv als ungerecht empfunden werden und zu Unzufriedenheit des benachteiligten Kunden führen. Somit bietet die Equitytheorie eine sinnvolle Ergänzung zu den Ansätzen der Austausch- und Anreiz-Beitrags-Theorie.

Eine **kritische Würdigung** der Austausch-, Anreiz-Beitrags- und Equitytheorie kann anhand der Anforderungen an Theorienansätze des Relationship Marketing vorgenommen werden:

- Die Entstehung und Beibehaltung wird durch intra- und interpersonelles Gerechtigkeitsempfinden gut erklärt. Zudem wird hierbei eine breite Zahl von Einflussfaktoren zugelassen, indem Aspekte wie beispielsweise das Vertrauen als mögliche Nutzenaspekte berücksichtigt werden (Anforderung 1).
- Durch den Einbezug bisheriger Erfahrungen wird die Dynamik von Kundenbeziehungen teilweise berücksichtigt, eine Erklärung von Existenz und Ablauf verschiedener Beziehungsphasen erfolgt allerdings nicht (Anforderung 2).

- Durch die Unterscheidung von beschränkten, verallgemeinerten und komplexen Austauschprozessen lassen sich unterschiedliche Formen und Arten von Kundenbeziehungen erklären (Anforderung 3).
- Schließlich kann die Entscheidungsmethodik der Ansätze auf sämtliche Beziehungspartner angewandt werden, so dass eine Berücksichtigung sowohl der Anbieter- als auch der Nachfragerseite gegeben ist (Anforderung 4).

Somit bieten die drei Ansätze insgesamt einen recht umfassenden Beitrag zur Fundierung des Relationship Marketing.

2.4.2.3 Durchdringungstheorie

Die soziale **Durchdringungstheorie** (Altman/Taylor 1973) dient – wie die soziale Austauschtheorie – der Erklärung des Entstehens und des Fortbestehens von Beziehungen (vgl. zur Übertragung der Durchdringungstheorie auf Kundenbeziehungen Georgi 2000). Sie nimmt allerdings im Gegensatz zur Austauschtheorie eine Mikroperspektive ein, indem sie die Entstehung einer Beziehung anhand der Einzelinteraktionen zwischen den Beziehungspartnern erklärt.

Nach der Theorie entdecken Individuen im Laufe einer Beziehung kontinuierlich weitere Elemente der **Persönlichkeit der Beziehungspartner**. Der Beziehungsaufbau vollzieht sich somit durch das immer tiefere Vordringen in die Persönlichkeit des Beziehungspartners. Die Persönlichkeit wird als die systematische Organisation einer unbestimmten Anzahl an Elementen beschrieben (Altman/Taylor 1973, S. 15).

Die Persönlichkeit eines Menschen ist anhand der Dimensionen Persönlichkeitsbreite und Persönlichkeitstiefe strukturiert (vgl. Schaubild 2-7). Die **Persönlichkeitsbreite** enthält zwei Subdimensionen: Kategorien und Häufigkeit. Die Kategorien bezeichnen die Hauptthemen, die im Laufe einer Beziehungsentwicklung dem Beziehungspartner eröffnet werden können. Beispiele für solche Kategorien sind die Familie oder Hobbys. Jede dieser Kategorien enthält eine Vielzahl an Elementen. Beispielsweise besteht die Kategorie Familie aus den Elementen Einstellung gegenüber dem Familienleben oder Erfahrungen mit der eigenen Familie. Die Häufigkeit bezeichnet dann die Anzahl der Interaktionen mit dem Beziehungspartner im Hinblick auf eine Kategorie (Altman/Taylor 1973, S. 29f.).

Übertragen auf **Kundenbeziehungen** sind die Kategorien beispielsweise die Kundenbedürfnisse und die durch das Unternehmen angebotenen verschiedenen Leistungen. Eine Auseinandersetzung mit diesen Kategorien kann mehrmals stattfinden, so dass sich die Häufigkeit dieser Auseinandersetzung auf die Beziehung auswirkt. Wenn sich der Kunde beispielsweise bereits relativ häufig mit den Leistungen des Unternehmens beschäftigt hat, wird er selbst zum Experten und die Leistungserstellung somit positiv beeinflussen.

Beispiel:

Eine Persönlichkeitskategorie im Hinblick auf die Beziehung zwischen einer Bank und einem Bankkunden ist beispielsweise der Umgang des Kunden mit Geld. Elemente in dieser Kategorie sind die Risikoaversion des Kunden, die Bedeutung, die er Geld beimisst und die Dauer, die er für Geldentscheidungen aufbringt. Banken versuchen zu Beginn einer Kundenbeziehung, Anlageprofile eines Kunden zu erstellen, um erste Ansatzpunkte über die Persönlichkeit des Kunden in dieser Kategorie zu identifizieren. Über diese Persönlichkeits-elemente wird der Bankberater allerdings häufig erst nach einer bestimmten Zeit – wenn überhaupt – Gewissheit erlangen.

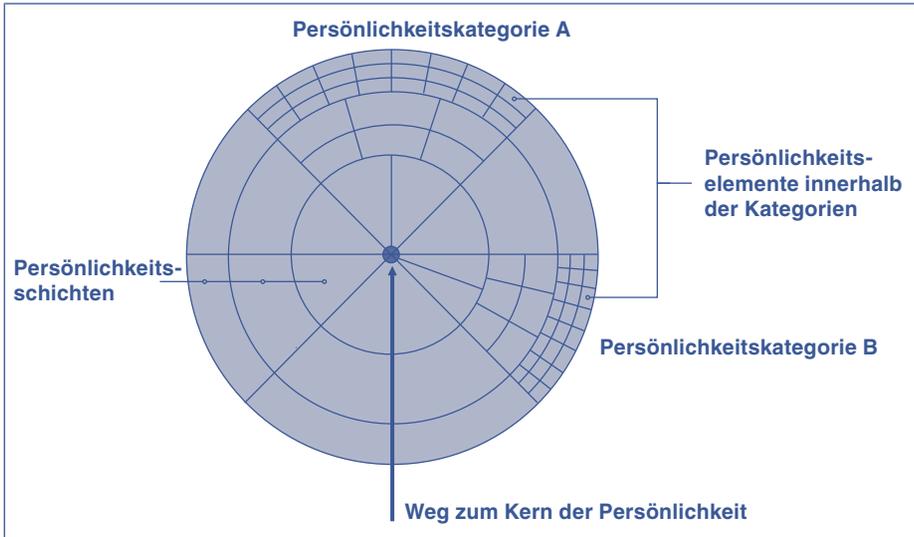


Schaubild 2-7: Aufbau der menschlichen Persönlichkeit nach der Durchdringungstheorie (Quelle: Altman/Taylor 1973, S. 16)

Die **Persönlichkeitstiefe** bezeichnet den Weg von der Oberfläche zum Kern der Persönlichkeit. Vergleichbar mit einer Zwiebel besteht die Struktur der Persönlichkeit aus verschiedenen Schichten. Auf den äußeren Schichten der Persönlichkeit befinden sich mehr Persönlichkeitselemente als auf den inneren Schichten. Weiterhin sind die Elemente auf den äußeren Schichten oberflächlicher als jene auf den inneren Schichten. Auf den inneren Schichten befinden sich zentrale Persönlichkeitscharakteristika, die die Ausprägungen der Elemente auf den äußeren Schichten beeinflussen. Schließlich ist es mit zunehmender Persönlichkeitstiefe schwieriger, in noch tiefere Schichten vorzudringen, da das Preisgeben von auf tieferen Schichten liegenden Persönlichkeitsmerkmalen risikobehafteter ist als das Preisgeben von Elementen auf äußeren Schichten (Altman/Taylor 1973, S. 27 ff.).

Übertragen auf **Kundenbeziehungen** zeigt die Persönlichkeitstiefe aus Kundenperspektive die Intensität des Wissens des Unternehmens über den Kunden auf. Bezogen auf die Nutzung einer Leistung ist beispielsweise das Wissen darüber, dass der Kunde eine Leistung überhaupt nutzt, als genereller anzusehen als die Information, wie der Kunde die entsprechende Leistung nutzt. Ebenso können hierbei unterschiedliche Schichten hinsichtlich des Kundenwissens über das Unternehmen differenziert werden. Hinsichtlich der Kategorie „Herstellung eines Produktes“ ist beispielsweise die Information „Inhaltsstoffe“ weniger „tief“ anzusiedeln als die Information „Herstellungsprozess“.

Eine Beziehung besteht aus einer Vielzahl von **Interaktionen zwischen den Beziehungspartnern**. In diesen Interaktionen durchdringen die Beziehungspartner die Persönlichkeit des anderen, indem sie in immer mehr Bereichen (Persönlichkeitsbreite) immer vertraulichere Aspekte (Persönlichkeitstiefe) der Persönlichkeit des anderen kennen lernen (Altman/Taylor 1973, S. 29). Im Laufe einer Kundenbeziehung tauschen sich Unternehmen und Kunde unter Umständen immer intensiver über Anforderungen und Leistungen aus. Das Vordringen in die Persönlichkeit des Beziehungspartners wird nach der Theorie der sozialen Durchdringung durch den **Prozess der sozialen Durchdringung**