

Marketing Club Linz, 16. Oktober 2009

Kann man Vertrauen „fabrizieren“?

Prof. Dr. Rudolf Bretschneider

Das *Europäische Forum Alpbach* hatte heuer das Generalthema „Vertrauen“. Es war festgelegt worden lang bevor die Krise in Europa manifest wurde. Das Reden, Schreiben und Nachdenken über Vertrauen hat eine lange Geschichte, ja geradezu eine Tradition; nicht nur in der Psychologie und in der Soziologie; es ist ein Zentralbegriff in der Politologie (Institutionen), die vielerorten einen „confidence gap“ diagnostiziert hat und in der Ökonomie, so sie von den Konzepten der „behavioural economics“ affiziert ist. Und wie immer wenn ein Begriff intensiv diskutiert, reflektiert oder beschworen wird, schleicht sich der Verdacht ein, dass es sich bei dem Diskurs um eine „Verlustanzeige“ handelt. Das selbstverständlich Vorhandene wird ja kaum einer genauen Betrachtung unterzogen.

Dass Vertrauen für das Alltagshandeln eine wichtige Voraussetzung ist, ergibt sich aus der Unsicherheit, die fast jegliches Handeln „umgibt“. Fast nie trifft man Entscheidungen vollinformiert; immer ist ein gewisses Risiko dabei. Das gilt auch – ja vielleicht in besonders hohem Maße – für wirtschaftliche Entscheidungen; seien es nun Kauf-Investitionen oder Finanzentscheidungen. Vertrauen ermöglicht ein Handeln, das sonst nicht/schwer möglich wäre. Man vertraut darauf, dass der, dem man vertraut, die eigenen Erwartungen erfüllen wird. Solcherart reduziert man die Komplexität so mancher Entscheidung, die ansonsten bei mangelnder Information und sehbarem Risiko aufgeschoben oder „abgesagt“ werden würde.

„Vertrauen“, das ist ein Verbum, ein Akt. Aber wie viele Verben lässt es sich hübsch substantivieren und erscheint dann plötzlich als verfügbares Gut, als ein Etwas, das variable Größe und Gestalt haben kann. Das sprachliche Gebilde täuscht ein Produkt vor, das man herstellen, gestalten, ja „fabrizieren“ kann.

Vertrauen bleibt aber Akt; und im Falle wirtschaftlichen Vertrauens bezieht sich dieser Akt auf die unterschiedlichsten Zielobjekte und potentiellen Vertrauensträger. Das kann ein Vertrauen in ein eher abstraktes nur ungenügend verstandenes System sein (z.B. Marktwirtschaft); es kann sich auf Institutionen beziehen; auf das Funktionieren des Bankensystems oder gewisser Infrastruktureinrichtungen (auf die man sich verlassen muss); auf Informationsquellen; auf „Wissenschaft“, u.v.a.m.

Vertraut man weniger, infolge schwerer Erschütterungen (Enttäuschungen, wahrgenommener Krisen, wahrgenommener Vertrauenskrisen z.B. zwischen Banken), bleibt oft nur das Vertrauen in persönlich bekannte Personen oder gar nur das Vertrauen in sich selbst (oder, falls im Glaubenssystem vorhanden, in den lieben Gott, der keine Hiobsbotschaften aussendet).

Ende letzten Jahres (2008) korrodierte/erodierte in vielen Bereichen die Vertrauensbereitschaft. Diese ist schon in Normalzeiten ständig Gefährdungen ausgesetzt: durch den Wettbewerb an Ideen, durch neue Informationen, die alte Sicherheiten ins Wanken bringen, durch den „Zwang zur Häresie“ selbst im religiösen Bereich, durch ständige Wahrnehmung von Innovation, die zum eigenen „museal werden“ beiträgt, durch Medienberichte über Skandale, Fehlleistungen und böse Überraschungen, kurz durch vieles, was das Leben in einer modernen Gesellschaft mit seiner „Gleichzeitigkeit des Ungleichzeitigen“ ausmacht; wo alles in Diskussion steht, alles im Fluss und im Wandel scheint.

„Vertrauen“ auszubilden – das definitionsgemäß zur Stabilisierung unsicherer Erwartungen und zur Verringerung der Komplexität menschlichen Handelns und Entscheidens beiträgt – ist in der Moderne schon unter Normalbedingungen schwer; und erst recht, wenn eine Krise „hereinbricht“.

Die „Krise“ erreichte die meisten Menschen zunächst in Form einer Medienbotschaft; in Österreich größtenteils erst nach der Wahl. Während des Wahlkampfs tat der jetzige Bundeskanzler einschlägige Warnungen vor wirtschaftlich schweren Zeiten noch als „Krisengerede der ÖVP“ ab. Die sogenannte „subprime crisis“ schwelte allerdings schon länger. In einer Art Anthologie mit dem Titel „Panic – The Story of modern financial insanity“ finden sich frühe und deutliche Warnungen. Sie erreichten aber meist nur die Wirtschaftsnachrichten und selten die Schlagzeilen.

Für viele Menschen kam die Finanz- und die sich daran anschließende Wirtschaftskrise als „schwarzer Schwan“: so nennt Nassim Taleb unerwartete Ereignisse, die die Welt von Grund auf und nachhaltig verändern. Es war ein negativer schwarzer Schwan.

Die publizierten Wirtschaftsprognosen veränderten sich. Kontinuierlich; immer in die gleiche Richtung: nach unten. Nur Pessimismus schien Hochkonjunktur zu haben. Konjunktur hatten auch manche „Propheten“ (vornehmlich Ökonomen und Journalisten), die diverse Schuldige ausgemacht hatten: entweder das Duo Clinton-Greenspan mit ihrer Politik des billigen Geldes, die Millionen von US-Bürgern ein eigenes Haus ermöglichen sollte oder das kapitalistische Finanzsystem mit seinen Hedge-Fonds und derivativen Produkten etc. Glimpflicher kamen (anfangs) die Rating-Agenturen davon. Ihre Ergebnisse wurden weiterhin getreulich berichtet, selbst wenn sie ganze Länder oder Ländergruppen (z.B. Osteuropa) „bewerteten“. Die Medien, auch höchstangesehene, räumten ihnen auch dann noch Platz ein, als ihre Fehlleistungen (z.B. Triple-A-Verleihung an Lehman Brothers drei Tage vor der Pleite) längst offenkundig waren und ihre üble Rolle beim Verpacken toxischer Kredite dokumentiert wurde. Als Leser fragte man sich, wieso derartige Quellen noch zitiert werden: offensichtlich tut man es nicht weil man ihnen glaubt, sondern weil man nicht weiß, was man ohne sie tun sollte.

Dazu kamen -später- noch „Ein-Mann-Rating-Agenturen“. Auch ihre Instant-Ratings wurden zitiert. Zum Beispiel die des Nobelpreisträgers Paul Krugman, der einst über die „policy entrepreneurs“ unter den Ökonomen schrieb: „ihre Erträge -in Geld und

Selbstgefühl- können riesig sein“ (in: Peddling Prosperity 1994). Als er, in einer Nebenbemerkung, Österreich in einem Atemzug mit Island und Irland nannte, waren die Reaktionen bei Politikern und Medien stark. Dies wurde von Krugman und einzelnen Kommentatoren als Zeichen genommen, dass wohl etwas „im Busch“ sei. Das ist der Fluch des Psychologisierens, dem man leicht erliegt. Hätte man in Österreich nicht reagiert, wäre das vermutlich als Beleg für die Richtigkeit von Krugmans Äußerungen genommen worden.

Und so geht es: eine „Medieninformation“ provoziert Reaktionen; die werden kommentiert und lösen weitere Kommentare aus. Das Resultat ist das Derivate einer Diskussion. Und manche Derivate sind toxisch für das Stimmungsklima.

Als sich die Dimensionen der Finanzkrise klarer abzeichneten, entstand nicht nur die Frage nach den Schuldigen, sondern es wurde nach Vergleichen gesucht. Dominierten anfangs noch Einschätzungen wie „wir (Ökonomen, Politiker, etc) haben so eine Krise noch nie gesehen“, so wurde der zeitliche Rahmen der Diagnose allmählich präziser und weiter. War es zunächst „die größte Krise seit 20 Jahren“, war es weniger später „die größte Krise seit 1945“ und bald darauf „die größte Krise seit der Weltwirtschaftskrise“. Diese hat zwar kaum jemand bewusst erlebt und nur wenige haben sie studiert, aber der Vergleich beeindruckt; vor allem wegen der Folgen, die mit jener Krise fest assoziiert sind.

Auffällig ist auch, wie viele Phänomene und Ereignisse mit der Krise in Verbindung gebracht, ja auf sie zurückgeführt, werden. Am Tag, als in den USA und in Deutschland Amokläufer auf Schulkinder feuerten, deutete ein TV-Kommentator die Möglichkeit eines Zusammenhangs an; er stellte die Ereignisse gewissermaßen in einen „Krisen-Rahmen“ (framing heißt das in der Fachsprache). In der Wiener Zeitung (7.4.09) führte ein Psychiater den steigenden Alkoholismus von Frauen auf die Krise zurück (!). „Das ging aber schnell!“, ist man versucht zu sagen.

Die „Krise“ wurde und wird die Pseudoerklärung für Vieles. Sie bedient das weitverbreitete Bedürfnis, eine Ursache für ein (neues) Phänomen zu benennen; und weil sie so allgegenwärtig scheint, braucht man oft nur wenige Gedankenschritte, um von ihr auf das zu Erklärende zu kommen. Strenge Beweisführung, die bei sozialen Ereignissen ohnehin fast unmöglich ist, scheint da nicht vonnöten.

Mit der Benutzung der Krise als Erklärungsmittel erhöht man ihre Präsenz in den Köpfen. Es entsteht etwas, das der Ökonom Robert Shiller als „Aufmerksamkeitskaskade“ bezeichnet hat (in: „Irrationaler Überschwang“ und „Die Subprime Lösung“). Im Rahmen einer Aufmerksamkeitskaskade „wird ein Problem in den Medien immer mehr zum Thema von Gesprächen und Artikeln, bis es irgendwann das allgemeine Denken beherrscht... Tatsächlich können lang anhaltende ernste Veränderungen stattfinden, ohne dass die konventionell ausgerichteten Wirtschaftsexperten davon etwas merken“ (R.Shiller).

Es sind Phänomene „sozialer Ansteckung“, die bei derartigen Großereignissen zu beobachten sind. Die Krise lebt – weit über jene Bevölkerungskreise hinaus, die

zunächst und unmittelbar von ihr betroffen sind. Sie dominiert alle Medien, öffentliche Diskussionen und private Gespräche. Sie „erzeugt“ vorsichtiges Konsum- und Investitionsverhalten, das auf Krisenerwartungen basiert. Ihre scheinbare Allgegenwart vernichtet eben jenes rare Gut, auf dem ein Großteil unseres Alltagshandelns beruht: selbstverständliches Vertrauen. Man hört, dass die Banken einander nicht trauen – wie kann man dann ihnen vertrauen? Man lernt den Experten zu misstrauen – schließlich ändern diese unter den Augen der Medienöffentlichkeit ihre Lageeinschätzungen (wäre es besser, sie sagten: „Wir wissen es nicht!“?). Teile der Realwirtschaft verlieren ihr Vertrauen in ein „normales Geschäft“ und sind auch durch billiges Geld nicht zum Investieren zu bewegen: schließlich wagt man nur dann einen neuen Schritt, wenn man Erfolgshoffnungen hat und auf eine baldige Besserung vertraut. Nach Vertrauen besteht große Nachfrage, aber unter dem Krisenüberschwang in den Köpfen ist dessen Produktion schwierig.

Die Politik versucht sich in einschlägigen Angeboten. Aber nach jedem internationalen „Gipfel“ und jedem Beschluss wird -medial- sofort die Frage aufgeworfen, wann denn die beschlossenen Maßnahmen wirken werden; und warum nicht sofort. Sie fallen antwortlos herunter. Es sind rhetorische Fragen.

Sie sind ein Zeichen von großer Nervosität. Wer nervös ist hat keine Geduld. Medienvertreter sind grundsätzlich wenig geduldig.

Sie wollen berichten. Häufig zeigen sie ein Verhaltensmuster, das auch bei anderen Berufsgruppen vorfindbar ist: bei Investmentbankern, bei Ökonomen, bei „Jedermann“: den Hang zur Konvergenz. Man orientiert sich -vor allem bei großer Unsicherheit- an den Einschätzungen anderer; oft ohne viel Überprüfung; man lässt sich gerne anstecken. Das ist – auch für Experten – ziemlich risikolos. Einsam irren ist peinlich. Das gilt für Ökonomen wie für Wahlresultatsprognostiker. Selbst die recht seltsamen Einschätzungen bezüglich „Osteuropa“ (ohne Länderdifferenzierung), wie sie durch regionsferne Experten erfolgten, wurden hierzulande bisweilen gedankenlos überkommen.

Die Krisengespräche – in und außerhalb der Medien – ernähren sich ab einem bestimmten Zeitpunkt durch sich selbst. Die Folgen der Krise gehen nicht nur auf Finanzfakten zurück, sondern auf die Ansteckung, die niemals leichter und effizienter war als im Medienzeitalter. Kein Seuchenteppich hält sie auf, kein Tamiflu bekämpft die vielfältigen Viren.

Angesichts der toxischen Finanzprodukte gab jemand den guten Rat, doch nur solche Produkte zu kaufen, die man wirklich verstehe und durchschaue. („Der Verstand des russischen Menschen ist am schärfsten hinterer“, heißt es bei N. Gogol). Es wäre auch gut, wenn nur jene Dinge mitgeteilt würden, die man geprüft und selbst verstanden hat. Ersteres würde (für mich) die Zahl der Finanzprodukte radikal reduzieren. Letzteres den medialen Output erheblich einschränken.

Vor einer Krisen-Pandemie in den Köpfen hat schon Epiktet gewarnt: „Die Ansichten und Sorgen anderer Menschen können ansteckend sein. Beschädige Dich nicht durch die unfreiwillige Übernahme negativer Haltungen.“


Vorsicht also vor dem, was man liest, hört – oder selbst sagt.

Anhand empirischer Ergebnisse werde ich in einem Zwischenschritt zeigen, welche Eindrücke die Finanz- und Wirtschaftskrise zwischenzeitig bei der Bevölkerung hinterlassen hat. Ich stütze mich dabei auf das kontinuierlich durchgeführte Consumer Confidence Barometer (n=1500 Befragte pro Monat) sowie auf Ergebnisse aus der großen Studie „Trust“ (n=4300, Juni/Juli 2009) und auf eine internationale GfK-Studie (n=20000, 20 Länder).

F. 4 – Entwicklung der Wirtschaftslage Österreichs in den kommenden 12 Monaten

Österreich	1. Qu 2008	2. Qu 2008	3. Qu 2008	4. Qu 2008	01/09	02/09	03/09	04/09	05/09	06/09	07/09	08/09
wird sich wesentlich verbessern	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3
wird sich etwas verbessern	22	17	12	11	10	16	14	12	17	21	30	36
wird in etwa gleich bleiben	43	41	37	24	20	19	20	22	24	28	31	32
wird sich etwas verschlechtern	25	30	37	42	47	42	41	40	36	33	25	21
wird sich wesentlich verschlechtern	5	8	9	20	20	22	23	23	22	14	10	7

Quelle: GfK Austria, Consumer Confidence Barometer 2008 und 2009 (n=1.500 Befragte pro Monat)
Angaben in Prozent



Erste Verschlechterungen der allgemeinen Wirtschaftserwartungen sind bereits im 2(!) Quartal 2008 erkennbar. Da waren die offiziellen Wirtschaftsprognosen noch auf weitgehend „normales Wachstum“ eingestellt. Zu dramatischen Einbrüchen der Zuversicht kam es dann im 3. und vor allem im 4. Quartal. Im Jänner war dann ein Höhepunkt der Negativerwartungen erreicht.

Im Frühsommer nahm die negative Erwartungshaltung ab. Mittlerweile überwiegt wieder die Hoffnung auf Verbesserung der Wirtschaftslage; freilich ist dabei vielen mit bewusst, dass sich das Niveau gesenkt hat, von dem weg es wieder aufwärts gehen sollte; und fraglich ist, ob nicht neue Hiobsbotschaften und Ereignisse (Arbeitsmarktentwicklung) das zarte Pflänzchen Zuversicht austrocknen – und das dann dauerhafter, weil man erlebt, dass man zu früh gehofft hat.

F. 1 – Finanzielle Lage des Haushalts in den letzten 12 Monaten

Österreich	1. Qu 2008	2. Qu 2008	3. Qu 2008	4. Qu 2008	01/09	02/09	03/09	04/09	05/09	06/09	07/09	08/09
hat sich wesentlich verbessert	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3
hat sich etwas verbessert	9	9	7	7	10	8	9	8	8	10	10	10
ist in etwa gleich geblieben	51	46	44	52	59	59	59	60	62	60	58	61
hat sich etwas verschlechtert	23	28	30	26	19	21	20	21	19	19	20	18
hat sich wesentlich verschlechtert	13	14	15	11	9	9	9	9	9	8	9	8

Quelle: GfK Austria, Consumer Confidence Barometer 2008 und 2009 (n=1.500 Befragte pro Monat)

Angaben in Prozent




Die Einschätzung der eigenen finanziellen Lage (im Haushalt) hat sich vergleichsweise wenig geändert. Ja es hat sich die Zahl derer, die eine Verschlechterung der eigenen Finanzlage (in den letzten 12 Monaten) diagnostizieren, sogar signifikant verringert. Das mag zum einen an den Lohn- und Pensionssteigerungen 2008, sowie an der Steuerreform liegen; vielleicht aber auch an Veränderungen im Ausgabeverhalten, das die GfK im Haushaltspanel bei bestimmten Zielgruppen („krisengefährdete Haushalte“) beobachten konnte; und natürlich mag auch die Wahrnehmung einer geringen Inflationsrate hier eine Rolle spielen.

F. 2 – Finanzielle Situation des Haushalts in den kommenden 12 Monaten

Austria	1. Qu 2008	2. Qu 2008	3. Qu 2008	4. Qu 2008	01/09	02/09	03/09	04/09	05/09	06/09	07/09	08/09
wird sich wesentlich verbessern	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	4
wird sich etwas verbessern	14	14	13	13	14	11	12	11	11	14	14	14
wird in etwa gleich bleiben	54	51	49	53	58	61	60	60	61	64	62	64
wird sich etwas verschlechtern	21	24	25	24	19	20	19	20	20	15	16	14
wird sich wesentlich verschlechtern	6	7	9	6	5	4	4	6	5	4	3	4

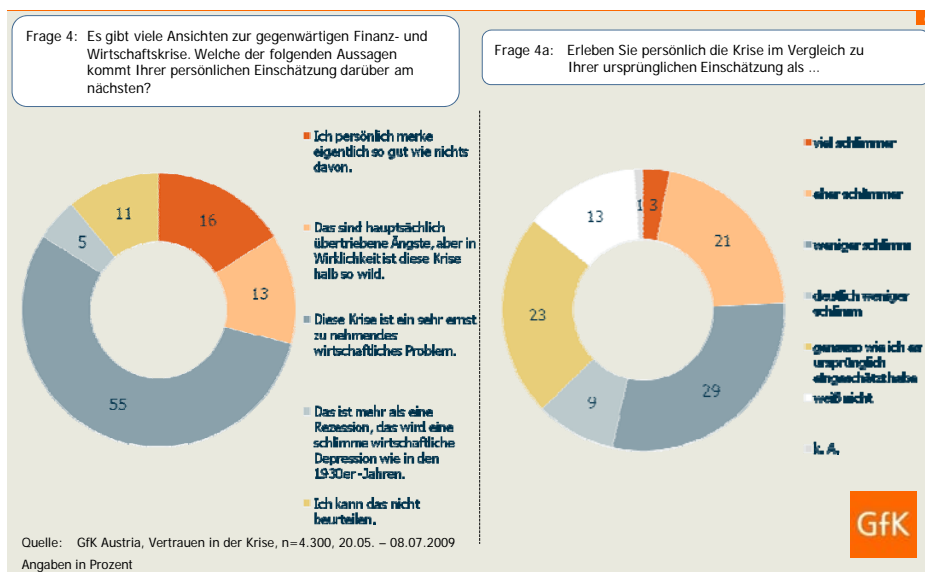
Quelle: GfK Austria, Consumer Confidence Barometer 2008 und 2009 (n=1.500 Befragte pro Monat)
Angaben in Prozent



Weitgehend konstant, ja sogar leicht optimistisch, sind auf dieser Grundlage auch die Erwartungen für die Zukunft. An Verbesserungen der Finanzlage des Haushalts glaubt zwar nur ein schwaches Fünftel. Aber die Gruppe der Menschen mit negativen Erwartungen wird kleiner (!) und die Zahl jener, die von einer gleichbleibenden Situation ausgehen, steigt.

Unken oder Verdränger? Vermuteter Schweregrad der Krise

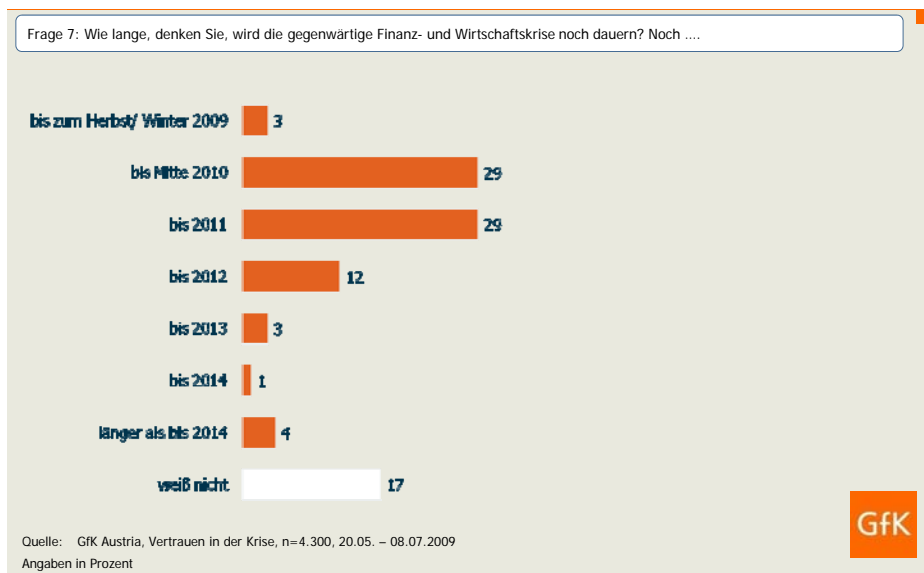
Basis: alle Befragten



Dass die Konsumentenreaktionen hierzulande bislang nicht allzu drastisch ausgefallen sind, mag am Umstand liegen, dass viele Menschen die Krise (siehe oben!) noch nicht persönlich verspüren (und nichts ist leichter zu ertragen als die Krise der „Anderen“). Ein schwaches Drittel merkte sie noch Mitte des Jahres „so gut wie nicht“ bzw. findet sie „halb so wild“. 55% halten sie immerhin für ein sehr ernst zu nehmendes Problem. Aber nur 5% schließen sich der Meinung vieler Ökonomen an, dass die Situation die schlimmste Krise seit den 30er Jahren sei. Auch das ist irgendwie nachvollziehbar, ist doch jene Krise mit ihren politischen Folgen assoziiert und ihre Konsequenzen waren kaum durch die Einrichtungen des Wohlfahrtsstaats abgefedert (was sie ja auch heute noch in vielen Ländern nicht sind). Ein „durchschlagender Effekt“ auf die vorhandenen Sicherheitssysteme würde vermutlich zu einem sehr fundamentalen Vertrauensverlust führen. Möglicherweise war auch der Schock zu Jahresbeginn und die damit verbundene Erwartungshaltung mit ausschlaggebend dafür, dass zur Jahresmitte viele Menschen das Gefühl haben, es ist weniger schlimm gekommen als befürchtet (38%). Ein Schmerz, der weniger wehtut als erwartet, wird dann als „Wohltat“ empfunden. Und viele von uns sind Gegenwartsmenschen und vergessen gern, dass die Schmerzen wiederkehren können...

Krisendauer

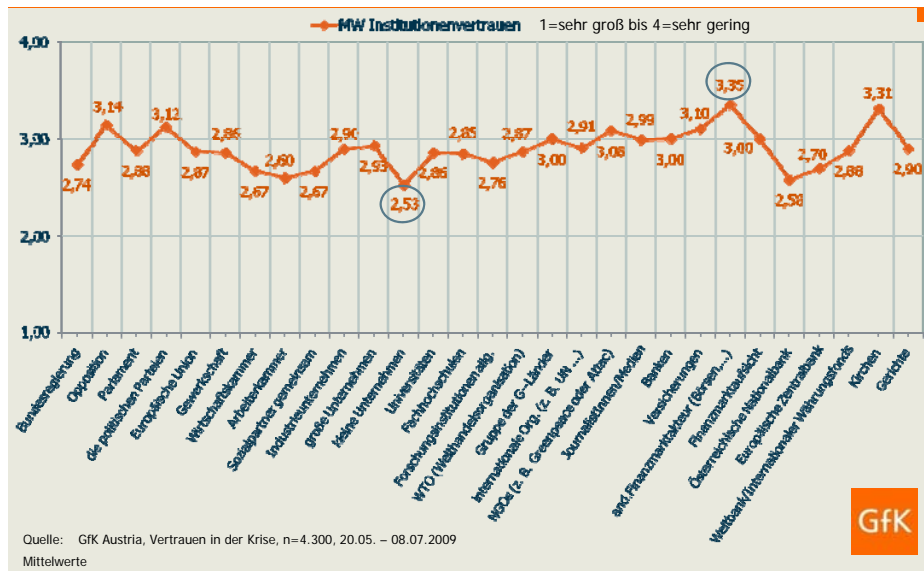
Basis: alle Befragten



Dennoch sind die meisten auf eine längere Krise eingestellt.

Institutionenvertrauen in der Krise im Überblick

Basis: alle Befragten



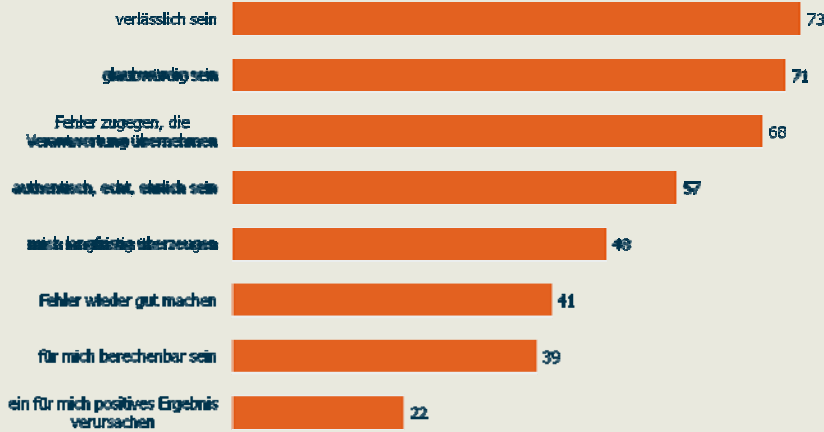
Das Vertrauen in Institutionen (im weitesten Sinn), die in der Krise eine positive Rolle spielen können, ist (siehe Mittelwerte 1-4) außerordentlich unterschiedlich. Den Spitzenwert erzielen die kleinen und mittleren Unternehmen. Ihnen vertraut man am meisten. Vertrauen genießen auch Nationalbank, Arbeiterkammer, Wirtschaftskammer, die Sozialpartner, die Bundesregierung – aber selbst in diesen Fällen sind die Vertrauenswerte nur durchschnittlich. Es ist „relatives Vertrauen“, keinesfalls „sichere Zuversicht“. Vielleicht auch „leeres Vertrauen“ (im Gegensatz zu „wissensgestütztem“), das eher der Hoffnung gleicht, die man auf jemanden/etwas setzt.

Voraussetzung für Vertrauen ist die Wahrnehmung gewisser „Eigenschaften“ am Subjekt/Objekt, dem das Vertrauen entgegengebracht werden soll.

Voraussetzung für Vertrauen

Basis: alle Befragten

Frage 8: Was führt für Sie persönlich dazu, dass Sie in etwas oder jemanden Vertrauen haben? Bitte kreuzen Sie alles an, das für Sie zutrifft. Um für mich vertrauenswürdig zu sein, muss etwas/jemand...



Quelle: GfK Austria, Vertrauen in der Krise, n=4.300, 20.05. – 08.07.2009
Angaben in Prozent



Wesentlich sind für viele Menschen nicht nur Kompetenz, Verständlichkeit und Glaubwürdigkeit, sondern auch Wahrnehmung von Commitment, das schließt auch das Zugeben von Fehlern und die Bereitschaft zur Wiedergutmachung ein – ein Aspekt, der vor allem auch bei „Wirtschaftspartnern“ bzw. in Kundenbeziehungen eine Rolle spielt.

In jedem Fall muss man sich bewusst sein, dass die Gründe des Vertrauens (sektorspezifisch, branchenspezifisch, ja produktspezifisch) unterschiedlich gewichtet sein können. In einem Fall kann die zugeschriebene Kompetenz entscheidend sein, in einem anderen Fall Transparenz (wahrgenommene Offenheit und Ehrlichkeit), in einem dritten wahrgenommene Fairness und Empathie.

Trust Index 2008 vs. 2009 I
20 countries, n=20.000

Professional Group	All countries 2009	All countries 2008
Fire service	92	89
Teachers	85	81
Postal Workers	81	82
Doctors	81	78
Armed Forces	81	77
Clergy	66	62
Environmental protection organizations	64	61
Police	61	58
Charities	60	53
Judges	57	57



Source: GfK Trust Index for Spring 2009, GfK Custom Research. Top 2 box score, 4 point scale.

Wie verschieden „generelles Vertrauen“ in einzelne Berufsgruppen sein kann, zeigt eine große internationale Studie der GfK-Gruppe zu diesem Thema. Sie wurde in 20 Ländern bei insgesamt 20000 Personen durchgeführt. Und diese Untersuchung bringt mich zu jenem Teil meines Referats, der sich mit der Frage nach den möglichen Beiträgen, die Vertreter der Marketingberufe zur Herstellung bzw. Wiederherstellung des Vertrauens liefern können. Die Aufstellung zeigt die Prozentsätze zu denen den einzelnen Berufsgruppen mehr oder weniger stark „vertraut“ wird; und sie zeigt einen Jahresvergleich. Man sieht zunächst, dass im Krisenjahr 2009 keineswegs ein allgemeiner Vertrauensverlust eingetreten ist; die Wahrnehmung mancher Berufsstände hat sich sogar leicht verbessert. Vertrauensverluste sind für Banken (vor allem in UK, Schweden und USA) festzustellen; aber auch für Werbefachleute und Topmanager, also für Berufsgruppen, deren Vertrauenswerte schon 2008 nicht gerade hoch waren.

Es sind – wenn sie mir den Ausdruck gestatten – „spin“-Berufe, die unter Druck geraten sind. „Berufe des Wahns“ hat Paul Valéry einmal jene Tätigkeiten genannt, die nicht harte Professionen sind, die technisches Können voraussetzen.

Wie sollen nun Berufsgruppen aus der Marketingwelt, die selber nicht viel oder nur selten Vertrauen genießen, Vertrauen „fabrizieren“ können? Wenn die Quelle einen zweifelhaften Ruf genießt, wie soll deren Botschaft glaubhaft sein? Das fehlende Vertrauen ist ja offensichtlich Ergebnis eines Rufes, der schon früher erworben wurde, das Ergebnis von Lernprozessen aufseiten der Konsumenten, die gewissen Praktiken zu misstrauen gelernt haben.

Reflektieren wir kurz (und zeitbedingt oberflächlich) die wenig vertrauensstiftende Rolle einiger klassischer Marketinginstrumente. Dass der Preis einer Ware/Dienstleistung eine

höchst variable Größe ist, lernt die Konsumentenschaft praktisch alltäglich; vor allem die Schnäppchenjäger haben das bereits internalisiert (ohne dass dies ihr Vertrauen in die Marktmechanismen verstärkt, also eine Art „Systemvertrauen“ generieren hilft). Sie „lernen“ vielmehr, dass es oft billiger geht und sie zwischenzeitlich teuer bezahlen (ausgenutzt, übers Ohr gehauen, ausgetrickst werden).

In Zeiten der Krise merkt man es an den täglich variierenden Treibstoffpreisen, die abends günstiger sind als zu Tagesbeginn, an den plötzlich großzügigen Rabatten beim Autokauf, an den laut angepriesenen Okkasionspreisen infolge Totalinsolvenz. Das letztgenannte Beispiel – es stammt aus dem Teppichhandel – mag daran erinnern, dass das Basarprinzip (es muss gefeilscht werden, damit alle Teile hinterher zufrieden sind) nicht zur Vertrauensbildung gegenüber dem Händler beiträgt. Es wird ihm in seiner Rolle a priori unterstellt, dass er es mit einem stark überhöhten Preis probiert – und selbst wenn er beteuert, dass er mit dem Verkauf seines guten Stücks nur unser Bestes will, so erklären wir ihm, dass wir nicht gewillt sind, ihm dieses (in Form von Geld) zu geben.

Besonders schwer haben es beim „Preisspiel“ Markenartikel, die ihren Anspruch auf Konstanz ihrer Qualität behaupten und durch den Markencharakter Komplexität reduzieren wollen. Die Kunst der Markenpflege zielt letztlich auf die Erringung und Bewahrung von Vertrauen ab. Man braucht nicht lange auszuführen, dass diese „Kunst“ unter modernen Handelsbedingungen, hartem Wettbewerb und „Billigaktion“-Erwartungen vieler Konsumentengruppen schwer zu pflegen ist.

Schwer hat es auch die Werbung, „vertrauensstiftende Maßnahmen“ zu setzen – obwohl sie ehrlich deklariert, was ihr Kommunikationsziel ist, wodurch sie sich von manipulativen Medientechniken unterscheidet (wie gezielter Themenselektion, „Framing“ von Nachrichteninhalten, versteckter Bewertung im Rahmen von „Informationen“ und so mancher PR-Aktion, die als solche nicht erkennbar ist).

Gewiss, Werbung muss auch in Krisenzeiten auf Zielgruppenunterschiede Rücksicht nehmen und auf Segmente mit unterschiedlichen Krisenreaktionen (besorgt, kämpferisch, justament-hedonistisch) abstellen. Aber ich bezweifle, ob die – oder täusche ich mich – vermehrt auftretenden Plakatgesichter mit grenzdebilem Lachen, weit aufgerissenem Mund und wilden Grimassen „gewinnend“ oder gar vertrauensbildend wirken können.

Dass gewisse Spaß-Events samt der zugehörigen Spaß-Etats zurückgefahren werden, ist wohl auch eher Budgetrücksichten und weniger der Einsicht zu verdanken, dass exzessive Firmenpräsentationen unter Umständen kontraproduktiv wirken können – weil viele Konsumenten instinktiv spüren, dass sie (in)direkt dafür bezahlen.

Wenn Krisenzeiten etwas Gutes haben, dann besteht es in der Chance, sich auf das richtige Maß zu besinnen. Leicht gesagt, schwer getan.

Trust Index 2008 vs. 2009 II

20 countries, n=20.000

Professional Group	All countries 2009	All countries 2008
Civil Servants	57	52
Market Researchers	55	54
Lawyers	47	46
Trade union representatives	43	42
Journalists	41	41
Marketing professionals	39	38
Bankers	37	45
Top managers	33	36
Advertising professionals	28	32
Politicians	18	17



Source: GfK Trust Index for Spring 2009, GfK Custom Research. Top 2 box score, 4 point scale.

Auch die Marktforschung zählt als Branche nicht unbedingt zu den Vertrauensträgern (siehe Grafik). Eine Analyse nach Ländern ergibt, dass sie vor allem dort als relativ vertrauenswürdig gilt (in vielen „emerging markets“), wo sie mit der Wirtschaftswelt und akademischer Forschung assoziiert wird. Dort zählt sie zu den „authentischen“ Berufsbranchen.

In reifen Märkten (UK, USA) gibt es mehr Wirtschaftszynismus. Man assoziiert Marktforschung mehr mit „spin“-Berufen.

Und beeinflusst wird ihre Reputation auch durch die politischen Polls. Sind die „Prognosen“ vor Wahlen korrekt – fein. Aber häufig sind sie das nicht. Häufig genug hört und liest man dann den Satz: „Die zweiten Verlierer der Wahl waren wieder einmal die Meinungsforscher“. Betroffen davon sind auch die, die keine Prognosen erstellt haben. Die zunehmende Verwendung von Meinungsforschungsdaten im Rahmen des politischen Marketings ist ein Faktum. Medien spielen das Spiel gerne mit, ja, initiieren es sogar gelegentlich: aus Liebe zum „horse-race-journalism“.

Auch die Trivialisierung von Umfragen – Meinungsdaten zu allem und jedem und das im Instant-Verfahren – trägt nicht zur Reputation bei. Ihr wirtschaftlicher Wert droht dabei unterzugehen.

Die Marketingberufe im weitesten Sinn haben dennoch einen möglichen Beitrag zur Vertrauensbildung zu leisten.

Viele Unternehmen behaupten seit langem, dass für sie der Kunde im Mittelpunkt steht. Das ist freilich eine doppelsinnige Firmenphilosophie. Es fragt sich, in welcher Rolle er dort steht: ob als Opfer oder als Subjekt, mit dem man langfristig eine faire

Wirtschaftsbeziehung aufbauen will. Viele Unternehmen kümmern sich – wenn sie letzteres beabsichtigen – via Beschwerdenmanagement, Kundenzufriedenheitsstudien, Mystery-shopping, etc., um tatsächliche Qualitätsbesserung.

Gerade in Krisenzeiten muss ein Kunde merken, dass er nicht allein gelassen wird, nur weil das Unternehmen irgendwie über die Runden kommen muss.

Gerade in kritischen und konfliktreichen Situationen ist entscheidend, wie man auf ein Kundenproblem reagiert: ob besonders aufmerksam, oder routinemäßig, einfühlsam oder gleichgültig, kurzfristig oder weitblickend. Das gilt für Handwerker wie für Geldinstitute, für die Bahn ebenso wie für Energieversorger und für Marketingberufe natürlich auch. Vertrauen entsteht häufig nachhaltig in kritischen Situationen.

Wahrnehmung von Qualität und Kompetenz, von Transparenz und Werte-Kongruenz in der Kommunikation, von Commitment und Fairness: das sind die Determinanten für die Entstehung und Bewahrung von Vertrauen.

Die Substantive sind nicht schwer zu benennen. Aber wie heißt es im Aphorismus von St.J. Lec: „Freiheit, Gleichheit, Brüderlichkeit – schön. Aber wie komme ich zu den Tätigkeitsworten?“

Explizite Werbung um mehr Vertrauen ist hingegen problematisch. Daran erinnert die bekannte Nestroy-Sentenz: „Vertraut auf mich. Wenn sich die Lage bessert, kann noch alles gut werden.“

Auch Vertrauensherstellung durch mehr Kontrollforderungen, mehr Regulierungsversprechen etc. ist – das zeigt die Forschung zum Thema „Vertrauen“ – problematisch. Kontrollfreaks zeigen, dass sie misstrauen und vor allem mit Fehlern und Fehlverhalten rechnen. Je detaillierter der Vertrag, desto mehr lässt das auf den Verlust an Vertrauen in Handschlagqualität schließen.

Kontrolle mag gut sein. Vertrauen ist besser. Es ist letztlich ein wirklicher Produktivfaktor. Es ermöglicht auch, mit komplexen Situationen zurechtzukommen; es ermöglicht rasche Entscheidungen, es erspart Geld und Zeit. Allein – man bekommt es nicht geschenkt und man kann es auch nicht kaufen. Genauso wenig wie Mut und Optimismus, „Verwandte“ von „Vertrauen“.

GfK hat in seiner großen Studie zum Thema Vertrauen aus den Antworten auf viele verschiedene Fragen einen „Vertrauensindex“ konstruiert. Dieser erlaubt die Unterscheidung von Menschen mit vielen bzw. wenigen Vertrauensäußerungen:

Zusammenhänge von Vertrauen mit dem Berufsstand, mit subjektivem wirtschaftlichen Verständnis, ja mit dem „Auskommen mit dem Einkommen“ scheinen weniger stark zu sein, als mit einer pessimistischen bzw. optimistischen Grundeinstellung, die ebenfalls gemessen wurde.

Ein wenig simplifiziert könnte man sagen: „Wer den Optimismus stärkt, fördert das Vertrauen“. Das einschlägige Rezept ist schwer umzusetzen – notabene in einem Land, in dessen Mentalität zumindest der Verbalpessimist für klarsichtig gilt und dem

Optimisten vorwirft, dass sich der seinen billigen Optimismus nur aus gebotener Sparsamkeit leistet und – frei nach Bert Brecht – nur lacht, weil der die schlechte Nachricht noch nicht vernommen hat. Die Defensivstrategie des Pessimismus hat überdies den Charme, dass für ihren Anhänger die Lage nur besser werden kann, während der Optimist entsprechend enttäuschungsgefährdet ist.

Das Lernen von Optimismus ist, fürchte ich, eine lebenslange Übung und sein Ergebnis ist dem alten Gottvertrauen nicht ganz unähnlich. Beides fördert eine Haltung, die Risiken – höchst unterschiedlicher Art – leichter tragen und ertragen lässt. Selbst wenn man weiß, dass „hinter jeder Ecke ein paar Richtungen lauern“ (rascher, wirtschaftlicher und sozialer Wandel, böse Überraschungen und ungewohnte Situationen), vertraut man, mit Optimismus ausgestattet, dass man damit schon irgendwie zurechtkommen wird können; aus Erfahrung. In diesem Sinn kann Krisenerfahrung (siehe CEE) durchaus stärkend sein. Freilich nur, wenn man die Krise übersteht. Aber dann wird man sich eine Zeit lang auch jener erinnern, denen man in Krisenzeiten zu vertrauen lernte.