

1 Die Finanzkrise 2007: eine zeitgeschichtliche Betrachtung als Ausgangslage für die Auseinandersetzung mit Corporate Citizenship

1.1 Chronologie einer Krise

Im Jahr 2007 begann in den Vereinigten Staaten von Amerika die sogenannte „Subprimekrise“. Um Wirtschaftswachstum zu simulieren, waren in den USA für den Kauf von Immobilien jahrelang zahlreiche Hypothekenkredite an Kreditnehmer mit geringer Bonität vergeben worden. Die Rechnung schien einfach: Die Immobilien gewannen ständig an Wert und dienten den Kreditgebern als Sicherheit bei Zahlungsunfähigkeit. Eine bestechende Voraussetzung, dafür neue Finanzinstrumente zu erfinden. Die Kreditgeber vergaben immer mehr Kredite und verkauften ihre Forderungen schließlich weltweit in Form von Anleihen, die ihrerseits von Investoren, also Fonds, Banken und Versicherungen, mit noch nie da gewesenen Renditen gehandelt wurden¹⁸, sich aber – wie sich später herausstellen sollte – jeglicher Kontrolle entzogen.

Als nun diese zweitklassigen (subprime) Kredite von den amerikanischen Immobilienkäufern nicht mehr bedient werden konnten und die Immobilienpreise einbrachen, also nicht mehr als Sicherheit brauchbar waren, äußerte sich die Krise weltweit bald in enormen Verlusten und Insolvenzen bei Finanzinstituten. Weltweit darum, weil die Refinanzierung, die Besicherung der US-Hypothekenkredite, auf den internationalen Finanzmärkten in Form von Kreditverbriefungen¹⁹ stattgefunden hatte. Nur – und darin lag der profitable Witz dieser Finanzkonstruktionen – waren die Verbriefungen nichts anderes, als die – auch für

18 vgl. HENDRIK, Reinhold, *Subprime Hypothekenkrise in einfachen Worten erklärt*, auf: finanzberater-aktuell.de vom 12.08.2007, <http://www.finanzberater-aktuell.de/finanzen/subprime-hypothekenkrise-in-einfachen-worten-erklart.html>, Wegberg 2007

19 vgl. MERK, Gerhard, Lexikoneintrag auf: http://www.finanz-lexikon.net/Kreditverbriefung_1876.html: Die Kreditverbriefung (loan syndication) ist eine Tätigkeit einer Bank, bei der nicht handelbare Vermögenswerte (wie etwa Hypothekenforderungen oder Kredite an Unternehmen) zusammengefasst, zu marktfähigen Wertpapieren umgestaltet und an Anleger verkauft werden. Die Banken geben solche Schuldtitel meistens nur an weltweit agierende institutionelle Anleger ab. Sie sind allein gedeckt durch die Rückzahlung der von Banken gewährten Kredite. Damit übertragen die Banken das Kredit-risiko an andere Marktteilnehmer.

Insider – nur mehr schwer zu durchschauende diskrete Umverteilung von Risiken an Investoren²⁰. Auch hier galt alsbald das alte Spiel von Angebot und Nachfrage: Wenn das Angebot die Nachfrage übersteigt, dann ist ein Markt bald übersättigt. Die Menge an verteilten Risiken war zu groß geworden, der Finanzmarkt krachte (crash) zusammen. Das führte schließlich dazu, dass die Banken einander nicht mehr vertrauten und sich gegenseitig keine sogenannten Interbankenkredite mehr genehmigten, weil keine von der anderen wusste, wie viele Risiken diese zu verarbeiten hatte.²¹

Den ersten Höhepunkt erreichte die Krise im Zusammenbruch der US-amerikanischen Großbank Lehman Brothers im September 2008. Diese Bankenkrise veranlasste mehrere Staaten, große Finanzdienstleister durch staatliche Eigen- und Fremdkapitalspritzen oder durch Verstaatlichung am Leben zu erhalten. Im Gegensatz zur „Realwirtschaft“ (dieser plötzlich omnipräsente Begriff sagt eigentlich sehr viel über die Einordenbarkeit der Finanzmarktgeschäfte aus), die vor dem Hintergrund der Finanz- und nunmehr auch Wirtschaftskrise zahlreiche Unternehmenszusammenbrüche und Konkurse zu verzeichnen hatte. In der Folge stieg auch die Verschuldung vieler Staaten stark an, von denen manche ihre Zahlungsfähigkeit auch heute noch nur durch internationale Hilfskredite und solidarische Haftungen aufrechterhalten können.²² Zwischen 2007 und 2012 folgten auf die Immobilienkrise die Bankenkrise I, auf die Finanzkrise die Wirtschaftskrise, auf die Wirtschaftskrise die Staatsschuldenkrise, auf die Staatsschuldenkrise die Börsenkrise und ab Herbst 2011 im Zusammenhang mit den Staatsschulden erneut Bankenturbulenzen, die Bankenkrise II sowie die Eurokrise. – In Abwandlung eines Zitates von Bertolt Brecht hatte ab 2012, dem Jahr für welches die Maya im Übrigen den Weltuntergang weissagten, zu gelten: „Wir stehen da nun enttäuscht und sehn betroffen/Den Vorhang zu und alle Zukunft offen“.²³ Ohne den Meteorologen nahe treten zu wollen: Prognosen zur Zukunft von Weltwirtschaft, Konjunktur oder Euro-Raum hatten die Aussagekraft wie jene von Wetterberichten.

20 vgl. KOCYBA Hermann, „Diese Hin- und Herverschieberei, das hat irgendwann zu einer absoluten Überblickslosigkeit geführt“, Beitrag basierend auf einem Interview mit Leo Schäfer, Manager Financial Services, in: HONEGGER, Claudia/NECKEL, Sighard/MAGNIN, Chantal, *Strukturierte Verantwortungslosigkeit. Berichte aus der Bankenwelt*, S. 41ff, edition suhrkamp, 1. Auflage, Berlin 2010

21 vgl. HENDRIK

22 vgl. *Finanzkrise ab 2007*, Wikipedia, http://de.wikipedia.org/wiki/Finanzkrise_ab_2007

23 vgl. BRECHT, Bertold, *Der gute Mensch von Sezuan*, S. 144, Suhrkamp, Frankfurt/Main 1964

1.2 Der Verlust des Vertrauens

Das klingt nach Enttäuschung und ist auch als solche zu nehmen. Nun kann nur enttäuscht werden, wer zuvor eine Erwartung an etwas geknüpft hat, die dann nicht eingetreten ist. Kein Wunder, wurde doch die Zeit vor 2007 durch den „Hochrisiko-Kapitalismus mit Fantasierenditen und Narrenfreiheit für Finanzmärkte“²⁴ charakterisiert: Deregulierung, Globalisierung der Finanzmärkte gepaart mit enormem Wachstum dieses Sektors. Das internationale Soziologen-Team Claudia Honegger, Sighard Neckel und Chantal Magnin versuchte in den ersten Monaten des Jahres 2009, sozusagen im Auge des Orkans, in zahlreichen Interviews mit Bankmanagern herauszufinden, was eigentlich passiert war. Der Befund:

„In der verschwiegenen Welt der Banken bildete sich eine Art Finanzelite heraus, der die neuerdings sogenannte ‚Realwirtschaft‘ völlig egal zu sein scheint. Das Finanzsystem hat sich immer weiter verselbständigt, und eine abgehobene Schicht von Bankern, Händlern, Analysten und Rechnern konnte, weitgehend unbehelligt von Politik und Öffentlichkeit, ihr keineswegs nur virtuelles Unwesen treiben.“²⁵

Die Profiteure waren, wie auch Marianne Kager, die ehemalige Chefökonomin der Bank Austria in einem Kommentar für die Wiener Stadtzeitung „Der Falter“ zu Protokoll gegeben hat, also zunächst die Akteure selbst:

„Manager mit riesigen Boni, Aktionäre von Finanzinstituten, deren Aktien stiegen, aber auch all jene, deren Wertpapiere, Fonds und Aktien satte Renditen erzielten.“²⁶

Es darf niemanden verwundern, dass angesichts dieser Entwicklungen ein Konstrukt auf der Strecke bleiben musste, auf dessen Bedeutung als notwendige Voraussetzung für Geschäftsverbindungen von alters her in Wirtschaftstheorie und -praxis hingewiesen wird: Vertrauen. Darunter wird nämlich nichts weniger als die Erwartung verstanden, „nicht durch das Handeln anderer benachteiligt zu werden.“²⁷ Kager beschrieb die Entwicklung so:

24 MISIK, Robert, *Gibt es Kapitalismus ohne Krise*, Grundfragen-Beitrag zu Artikel von GEPP, Joseph, *Börsenkrise: Entmachtet die Märkte, aber richtig!*, S. 10, Falter 33/11 vom 19.08.2011, Falter Verlag, Wien 2011

25 HONEGGER, Claudia/NECKEL, Sighard/MAGNIN, Chantal, *Einleitung*, in: HONNEGER/NECKEL/ MAGNIN, S. 15ff

26 KAGER, Marianne, zitiert bei GEPP, Joseph, *Börsenkrise: Entmachtet die Märkte, aber richtig!*, S. 11, Falter 33/11 vom 19.08.2011, Falter Verlag, Wien 2011

27 SUCHANEK, Andreas/LIN-HI, Nick, Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: *Vertrauen*, online verfügbar: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/9314/vertrauen-v5.html>

„Das Hauptproblem lag bei der Corporate Governance²⁸ der Finanzinstitute. Das ‚wirkliche Kapital‘ der Finanzmärkte ist das Vertrauen ihrer Kunden. Wenn die langfristigen Kundenbeziehungen dem kurzfristigen Gewinnstreben der Manager, das zugleich die Maximierung ihrer jährlichen Boni verkörpert, geopfert wird, dann ist Gefahr in Verzug.“²⁹

1.2.1 Vertrauen als Vermögenswert

Nun ist Vertrauen – obgleich kein genuin ökonomisches Untersuchungsobjekt – ein zentraler Wert, u.a. wenn Unternehmen Erfolg haben wollen. Basierend auf der weit verbreiteten Annahme, dass soziale Beziehungen ausschlaggebend für Vertrauen und Erfolg sind, mag ein Paradoxon beispielgebend sein: Je schneller und damit unpersönlicher etwa moderne Kommunikationstechnologien den Austausch von Informationen ermöglichen, desto eher bleibt die Fähigkeit, vertrauensvoll auch über große geografische Distanzen zusammenarbeiten zu können, eine entscheidende Grundlage für eine erfolgreiche ökonomische Interaktion.

Die Börse Singapur arbeitete seit 2011 etwa mit Hochdruck daran, ihre Aufträge in der Geschwindigkeit von 49 Millionstelsekunden in die Orderbücher zu bekommen. Zeit ist Geld. Ein Vorsprung von Millionstelsekunden kann für Händler über Gewinn und Verlust entscheiden³⁰, da bleibt keine Zeit, Vertrauen zu erarbeiten, das muss bereits vorausgesetzt werden können. Der Wirtschaftsethiker Andreas Suchanek betrachtet Vertrauen folglich sogar als einen spezifischen Vermögenswert:

„Viele unserer alltäglichen Interaktionen beruhen auf dem ‚Kapital‘ eines Vertrauensvorschlusses, den die Menschen sich wechselseitig geben, eben in Form der Gewährung von Freiheiten, und bei dem sie – mindestens implizit – verantwortliches Verhalten in dem Sinne erwarten, dass ihnen aus der Gewährung der Freiheiten kein Nachteil entsteht. Ohne diesen Vertrauensvorschluss wäre das gesellschaftliche Zusammenleben wesentlich kostspieliger – auch und vor allem im Sinne von Opportunitätskosten, also entgangenen Gelegenheiten der Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil –, da viel Zeit darauf verwendet werden müsste, Informationen zu überprüfen, Handlungen zu kontrollieren, zusätzliche Sicherheitsmaßnahmen zu treffen usw. Dieser Vertrauensvorschluss als Handlungsbedingung kann offensichtlich missbraucht werden zum kurzfristigen Vorteil, doch führt dies – zwar nicht zwin-

28 Corporate Governance = Grundsätze einer Unternehmensführung, Anm. d. Autors

29 KAGER, Marianne, *Wer ist an der Krise schuld*, Grundfragen-Beitrag zu Artikel von GEPP, Joseph, *Börsenkrise: Entmachtet die Märkte, aber richtig!*, S. 11, Falter 33/11 vom 19.08.2011, Falter Verlag, Wien 2011

30 zit. nach SCHWEINSBERG, Klaus, *Misskreditgarantien*, in: profil 51/52, S. 46f, NEWS-Verlag, Wien 2011

gend, aber doch mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit – zur Erosion der Vertrauensbeziehung bzw. der Reputation und damit zur Verschlechterung künftiger eigener Handlungsbedingungen, mit anderen in vertrauensvoller Weise, d.h. mit relativ geringen Transaktionskosten, Kooperationsgewinne zu erzielen. Und hier ist es nicht selten tatsächlich so, dass eine einzelne Handlung diesen Vermögenswert Vertrauen erheblich untergräbt, wenn nicht zerstört.“³¹

Der amerikanische Politikwissenschaftler Francis Fukuyama hat nicht umsonst auf die direkte Verbindung zwischen dem Grad des Vertrauens in einer Gesellschaft und dem wachsenden Wohlstand hingewiesen.³² Die Fähigkeit, sich in eine Gemeinschaft einzufügen und mit anderen zusammenzuarbeiten, ist für Fukuyama gleichbedeutend mit Vertrauen innerhalb einer Gesellschaft. Wo kein Vertrauen ist, gibt es auch kein Wachstum.³³

Vertrauen als Vermögenswert wird beispielsweise bei Mark Zuckerbergs Social-Media-Plattform Facebook sehr eindringlich vor Augen geführt:

„Im Mittelpunkt aller Facebook-Anstrengungen stehen ‚Freunde‘ von denen jeder Facebooker im Durchschnitt 130 hat, und all das, was diese mögen: Musik, Film, Informationen und Produkte aller Art. Im Grunde dreht sich das ganze Geschäftsmodell um den ‚Like‘-Button. Denn offenbar ist es so, dass die Menschen jenen kommerziellen Angeboten, die ihnen von ‚Freunden‘ empfohlen werden (...) bis zu 40 Prozent mehr Vertrauen entgegenbringen als jenen, über die sie zufällig stolpern.“³⁴

Erst mit der Einführung des „Like“-Buttons im Jahr 2009 hat Facebook also den Sprung von der Popularität zur Profitabilität vollzogen; und 2012 – trotz mäßiger Performance beim Börsengang (IPO) – schließlich in die Topliga der Börsengiganten.

Fukuyamas Theorie gewinnt auch vor dem Hintergrund an Bedeutung, dass für die vergangenen sechs Jahrzehnte eine Erosion in der globalen Vertrauenslandschaft zu konstatieren ist: Es gab im Jahr 2012 mit 195 Nationalstaaten mehr als je zuvor, gleichzeitig war in den 20 Jahren davor auch die Anzahl an multinationalen Konzernen von 3.000 auf 80.000 gestiegen. Das Washingtoner Institut für Politische Studien (IPS) wies in einer Studie aus dem Jahr 2000 darauf hin, dass es sich schon damals bei 51 der größten Wirtschaftsmächte der Welt um

31 SUCHANEK, Andreas, *Corporate Responsibility in der Pharmazeutischen Industrie*, HHL Arbeitspapier Nr. 76, Leipzig Graduate School of Management, S.12, Leipzig 2007

32 vgl. FUKUYAMA, Francis, *Trust: Human Nature and the Reconstitution of Social Order. The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, S. 3ff, Free Press Paperback, New York 1995

33 vgl. FUKUYAMA 1995, S. 61ff

34 HIMMELFREUNDPOINTNER, Rainer/MAYERL, Barbara/NEUHOLD, Chris, *fakebook*, Format 06/12, S. 59ff, Verlagsguppe NEWS, Wien 2012

Unternehmen handelte, bei 49 um Staaten³⁵, das Verhältnis dürfte ein Dezennium später noch weiter auseinandergegangen sein. – In diesem Zusammenhang ist praxeologisch der Anspruch auf Kontrollfunktion von Journalisten durchaus bemerkenswert und relativierbar: Denn laut Journalistenreport arbeiten etwa in Österreich elf Prozent der Journalisten in Wirtschaftsressorts, aber immer noch 27 Prozent in den Ressorts Lokales und Politik.³⁶

1.2.2 Banken und Vertrauen

Geldangelegenheiten sind Vertrauenssachen. Ich vertraue mein Geld nur demjenigen an, von dem ich glaube, dass er es nicht veruntreut. Solcherart Vertrauen setzt Kompetenz, Zuverlässigkeit und gewissenhafte Information, also Kommunikation voraus³⁷. Das ist insbesondere in der Finanzdienstleistungsbranche von enormer Bedeutung, wie auch Hans Geiger in seiner Abschiedsvorlesung vom Institut für schweizerisches Bankenwesen an der Universität Zürich im Frühjahr 2008 zum Thema „Banken und Vertrauen“ referierte:

„Transaktionskosten sind das ökonomische Gegenstück zur Reibung in der Technik. Bei Maschinen helfen Schmiermittel. Eine Gesellschaft braucht das Vertrauen auf die Einhaltung gemeinsamer Normen, um das wirtschaftliche Gefüge zu ölen. Die ökonomische Theorie hat im Rahmen der Institutionenökonomie relativ spät untersucht, dass Vertrauen ein wichtiger Koordinationsmechanismus der Wirtschaft ist, der Transaktions- und Agency-Kosten senken kann. Vertrauen ist kostengünstig und nahezu universell einsetzbar. Es ist höchst effizient, es erspart viel Mühe, wenn man sich auf das Wort anderer Leute verlassen kann (...) Vor allem in wissensintensiven Organisationen, dazu zähle ich die Banken und die Universitäten, ist Vertrauen eine zentrale Voraussetzung für hohe Effizienz und Effektivität. (...) Vertrauen bildet die zwingende Voraussetzung für das Bankgeschäft überhaupt. Der Grund dafür liegt in der Art der wirtschaftlichen Produktionsleistung der Bank. Die Bank finanziert ihre illiquiden Aktiven, die Kredite, mit liquiden Passiven, den Kundeneinlagen. Wenn nun alle Einleger bei einer Bank ihre Depositen im Rahmen ihrer vertraglichen Rechte gleichzeitig zurückfordern, kann die Bank ihren Verpflichtungen sicher nicht nachkommen. Die Bank ist „eigentlich“ immer illiquid. Potentiell ist jede Banca rot-

35 Quelle: Institute for Political Studies, <http://www.ips-dc.org/reports>

36 vgl. KALTENBRUNNER, Andy/KARMASIN, Matthias/KRAUS, Daniela/ZIMMERMANN, Astrid, *Der Journalisten-Report. Österreichs Medien und ihre Macher. Eine empirische Erhebung*, S. 142, facultas.wuv, Wien 2007

37 Quelle: Infodienst des Bundesverbands deutscher Banken, inter/esse 6/7 2011, auf <http://www.bankenverband.de/themen/politik-gesellschaft/infodienst-interesse/06-07-2011/anlageberatung-vertrauen-und-fairness-muessen-im-mittelpunkt- stehen>

gen zum Themenkreis „Banken und Vertrauen“, die an dieser Stelle gleichsam auch eine einführende Preview über die in den folgenden Kapiteln zu behandelnden Problemkreise bieten:

„Tatsächlich gibt es in der Finanzwirtschaft eine Vertrauenserosion auf beiden Ebenen. Einerseits wirkt die Finanzkrise auf das Vertrauen in das System. Andererseits leidet das Vertrauen in die Person des Bankberaters und in die Institution der Bank. Gerne werden Verfehlungen von Kreditinstituten als Ursache hierfür genannt. Da das einzelne Institut nicht maßgeblich auf das Finanzsystem einwirken kann, bleibt der größte Hebel auf eine gestärkte Vertrauensbasis im (...) personalen Vertrauen.

Wie groß ist das Potenzial, durch systematische und engagierte Arbeit, das Kundenvertrauen zu steigern? Das ist von Institut zu Institut sehr unterschiedlich: Schlecht positionierten Häusern sprechen nur rund 55 Prozent der Bundesbürger ihr Vertrauen aus. Gut positionierte Institute bringen es auf eine Zustimmung von gut 80 Prozent. Dies ergeben regelmäßige Marktforschungen von ServiceValue, Köln. Da das Vertrauen notwendige Voraussetzung für Bankgeschäfte ist, stellt der Vertrauensstatus einer Bank einen erfolgskritischen Faktor dar. Schließlich verzichten selbst vertrauensreiche Institute auf etwa ein Fünftel ihres Marktpotenzials, bei vertrauensarmen Instituten ist es fast schon die Hälfte des Marktpotenzials. Im Durchschnitt haben deutsche Kreditinstitute etwa zu einem Drittel des Marktes keinen belastbaren Zugang wegen einer fehlenden Vertrauensbeziehung. Da lohnt sich ein Blick auf Ansätze, wie der Vertrauensstatus ausgebaut werden kann.

Vertrauen funktioniert nicht ohne eine glaubwürdige Kommunikation. Daher gilt es, die zur Verfügung stehenden Kommunikationskanäle daraufhin zu prüfen, ob

1. sie den Bankkunden erreichen,
2. sie akzeptiert sind und
3. sie zur Wahrnehmung von Glaubwürdigkeit führen.

Glaubwürdigkeit ersetzt Sicherheit in risikobehafteten Situationen und stellt schlussendlich Vertrauen dar. Aufgabe der Kommunikation ist es, über die Wahrnehmung von Glaubwürdigkeit die Risikoeinschätzung des Kunden so zu verändern, dass von der Möglichkeit unaufrichtiger Handlungen der Bank abgelenkt wird. Wer diesen Ansatz der Glaubwürdigkeit konsequent in seine Vertriebssteuerung und in die Kundenberatung transferiert, hat eine gute Ausgangsposition, seinen Vertrauensstatus zu optimieren. Allerdings gibt es erhebliche Störfaktoren in der Beziehung zwischen Bank und Kunde.

Um diese Störungen verstehen zu können, ist das Verständnis wichtig, wie Glaubwürdigkeit entsteht – oder zerstört wird. Gehirnforscher und Psychologen unterscheiden dabei das intuitive und das analytische Denken. Das intuitive Denken funktioniert automatisch, mühelos und affektiv, also gefühlsgesteuert. Es äußert sich in Spontanreaktionen und -einschätzungen. Das intuitive Denken zu Banken wird derzeit stark durch negative Medienberichte geprägt. Die Nachrichten sind negative Blitze, die kurz aufgenommen werden und spontan zu Ablehnung führen. Ein tiefe-

res Nachdenken und Ergründen findet nicht statt. Da Misstrauen schneller reift als Vertrauen, ist ein negatives Nachrichtenumfeld gefährlich für den Vertrauensstatus einer Bank.

Anders ist dies beim analytischen Denken: Es ist ein bewusster, gezielter, systematischer und logischer Prozess. Hier ist zu erwarten, dass der Kunde die Informationen kritisch wertet und auf seine eigene Situation hin bewertet. Faktisch wird die Mehrzahl der Wahrnehmungen durch das intuitive Denken gesteuert. Problematisch für Banken ist der Umstand, dass negative Berichte in den Medien – von der Zeitung über Fernsehen bis hin zum Internet – deutlich überwiegen. Der Mainstream der Berichterstattung ist durch Bankkritik geprägt. (...)

Die Menschen erhalten heute zu viele Informationen, um sie in der Masse ernsthaft analytisch bewerten zu können. Das analytische Denken ist Aufwand; es erfordert Zeit und Aufmerksamkeit. Deshalb muss sich eine Informationssituation als so relevant erweisen, dass sich der Aufwand für das analytische Denken lohnt. Diese Relevanz ist abhängig von der persönlichen und emotionalen Betroffenheit, die die Information beim Kunden auslöst. Eine an Produkten und nicht an der Lebenssituation des Kunden orientierte Kommunikation erschwert den Kreditinstituten den Zugang zum analytischen Denken. Türöffner sind die individuellen Sorgen, Nöte, Ängste und Wünsche des Kunden.

Um die Auswirkungen von intuitivem und analytischem Denken besser verstehen zu können, sind die beiden Stufen zum Vertrauen wichtig. Die erste Stufe ist die Vertrauensbereitschaft. Sie ist abhängig vom Umfeld, von Erfahrungen und von Voreinstellungen des Bankkunden. Das intuitive Denken wirkt sich in der Vertrauensbereitschaft stark aus, denn das wahrgenommene Umfeld entsteht mehrheitlich durch Medienberichte. Auf die Vertrauensbereitschaft zahlen aber auch Erfahrungen mit der Bank ein, die ebenfalls durch das intuitive Denken als Blitz-Wahrnehmungen in das Vertrauensurteil eingehen: Funktionieren die Geldautomaten immer? Sind Kontoauszüge und der Jahresbericht zum Hypothekendarlehen verständlich? Wird mein Anliegen am Servicetelefon verstanden, gewürdigt und gelöst? Ist die Mitarbeiterin am Schalter freundlich? Die zweite Stufe ist die schwerere, es ist die Stufe der Vertrauenswürdigkeit. Ist die Bank würdig, dass ich ihr vertraue? Auf die Vertrauenswürdigkeit zahlen insbesondere

- die Kompetenz,
- die Gutwilligkeit,
- die Integrität und
- die Vorhersagbarkeit

ein. Hier wirken also Faktoren ein, die sowohl über intuitives als auch über analytisches Denken verortet werden – und sich in der Kommunikation von Kreditinstituten klar herausstellen lassen. Es bedarf also einer grundsätzlichen Positionierung,

ta, bankrott³⁸. Nur das Vertrauen der Einleger (und anderer Geldgeber, wie zum Beispiel andere Banken) in die Bank verhindert, dass die Bank bankrott ist. Walter Bagehot hat dies 1873 wie folgt beschrieben: „every banker knows that if he has to prove that he is worthy of credit (Kredit = Vertrauen), however good may be his, argument, in fact his credit is gone.“³⁹

Es gibt gar keinen Zweifel, dass eine Vertrauenskrise zum zentralen Motor für die Finanz-, Banken-, Wirtschafts-, Schulden-, Staaten-, Euro- und erneute Bankenkrise wurde⁴⁰. Nicht nur Magnin beschreibt in ihrer Studie im Hinblick auf Vertrauen einen exemplarischen „Default“⁴¹:

„Die Banken vertrauten sich gegenseitig nicht mehr und auch nicht mehr ihren Kreditnehmern. Die Banken selbst verloren zugleich das Vertrauen ihrer Kundschaft, deren Vermögen nun gefährdet war. (...) Modelle zur Berechnung von Risiken und Ratings von Anlageprodukten verloren auf einen Schlag ihre Gültigkeit, ihren Wert. Die Finanzkrise wurde zu einer Vertrauenskrise. (...) Glaube und Vertrauen spielen für das traditionelle Bankgeschäft eine zentrale Rolle, wie schon die Entstehung des Begriffs ‚Kredit‘ zeigt. ‚Il credito‘ bezeichnete im 16. Jahrhundert ‚Leihwürdigkeit‘, aber auch Glaube und Ansehen. In der deutschen Sprache war das Verb ‚trauen‘ ursprünglich gleichbedeutend mit ‚glauben‘. Noch heute bezeichnet Kredit das Vertrauen in die Bereitschaft und Fähigkeit einer Person oder eines Unternehmens, eine Leistung fristgerecht zu erbringen respektive eine Schuld zu begleichen. In ‚Misskredit‘ gerät, wer sich das Vertrauen nicht verdient hat.“⁴²

Im November 2012 veröffentlichte der Faktenkontor, ein Nachrichtendienst der deutschen PR-Branche aus aktuellem Anlass einige grundsätzliche Überlegun-

38 Viele Ausdrücke aus dem Bankenwesen stammen ursprünglich aus Italien, denn die ersten Banken in Europa entstanden im Mittelalter in den Handelsstädten Italiens. So bezeichnet «Banca» ursprünglich den Tisch, auf dem die Geldstücke gezählt und getauscht wurden. Und «Bankrott» leitet sich ab von „Bancarotta“ (italienisch für „zusammengeschlagene Bank“): Wenn ein Bankier zahlungsunfähig geworden war, kamen nämlich die Behörden und schlugen den Tisch mit einer Axt entzwei – eine drastische, aber deutliche Maßnahme! (Erklärung auf der Homepage der Schweizer Nationalbank, online verfügbar unter: <http://www.snb.ch/d/welt/portrait/banks/joker1.html>), Anm. d. Autors

39 GEIGER, Hans, *Banken und Vertrauen*, Abschiedsvorlesung am Institut für schweizerisches Bankenwesen, Universität Zürich, 27. 05. 2008, Manuskript S. 2f, http://www.hansgeiger.ch/wp-content/uploads/2009/02/banken_und_vertrauen_08_05_27.pdf

40 vgl. APFL, Stefan, *Die 27 Gegner Europas*, in: Falter 45/11 vom 09.11.2011, S. 10f, Falter Verlag, Wien 2011

41 Als Default wird in der Wirtschaft ein Bankrott bezeichnet. Das Wort gelangte im Zusammenhang mit Default Ratings für EU-Staaten während der Eurokrise 2011 zu einiger Bekanntheit, Anm. d. Autors

42 MAGNIN, Chantal, *Verspieltes Vertrauen. Zur Wiederentdeckung einer Geschäftsgrundlage*, in: HONNEGER/NECKEL/MAGNIN 2012, S. 236ff

die allerdings von dem real erlebten Bankgeschäft auch getragen wird. Potemkin'sche Dörfer führen nicht zu einer soliden Vertrauensbasis.⁴³

1.2.3 Wenn das Vertrauen in Geld schwindet: medientheoretischer Ansatz

Der zentrale Punkt ist: Wenn Menschen nicht mehr an den Wert des Geldes glauben, dann verliert es an Wert. Nach Martin Hüfner kann Geld, können damit auch Banken, aber nur dann eine Funktion erfüllen, wenn Menschen sich auf das Geld verlassen können.⁴⁴

„Geld hat in einer modernen Volkswirtschaft drei Funktionen. Zum einen dient es den Menschen als Zahlungsmittel, das die Arbeitsteilung in der Gesellschaft erleichtert. Man muss nicht lange suchen, was der Bäcker als Tausch gegen sein Brot akzeptieren könnte, man gibt ihm Geld und ist zufrieden. Diese Funktion des Geldes ist heute noch am wenigsten gefährdet. Sie emanzipiert sich immer mehr von dem vom Staat zur Verfügung gestellten Zahlungsmittel. Wir verwenden mehr und mehr Karten und Buchgeld, um die Zahlungen zu bewerkstelligen. Wenn es den physischen Euro nicht mehr gäbe, hätte die Finanzwirtschaft schnell einen Ersatz zur Verfügung. Die zweite Funktion ist Geld als Recheneinheit. Geld erleichtert es, die Güter und Dienstleistungen auf dem Markt zu bewerten und sie mit dem eigenen Einkommen zu vergleichen. Mittels der Recheneinheit weiß ich, dass Butter teurer und damit wertvoller als Margarine ist. (...) Das wirkliche Problem bei einem Verlust des Vertrauens in das Geld stellt sich bei der dritten Funktion des Geldes, der Wertaufbewahrungsfunktion. Geld hilft, dass ich die Einnahmen, die ich durch meine Arbeit erzielt habe, nicht gleich ausgeben muss. Ich kann das Geld aufheben und warten, bis es ein Sonderangebot gibt. Ich kann es auch unter das Kopfkissen legen oder für das Alter sparen. Gerade Letzteres wird durch die immer längere Lebenserwartung der Menschen und die Schwierigkeiten der staatlichen Altersvorsorge bei uns immer wichtiger. Wenn hier das Vertrauen schwindet, dann hat das erhebliche Auswirkungen. (...) Als Wertaufbewahrungsmittel wird stabiles Geld gebraucht. Das können die Finanzmärkte nicht so einfach ersetzen. Hier darf es keine Vertrauensprobleme geben. Denn hier geht es um die Zukunftsängste der Menschen.“⁴⁵

43 ThinkTank-PR, *Wie sich Banken Vertrauen durch Kommunikation zurückerobern können*, Faktenkontor vom 29.11.2011, online verfügbar: <http://www.thinktank-pr.de/news/wie-sich-banken-vertrauen-durch-kommunikation-zurueckerobren-koennen/>, Faktenkontor GmbH, Hamburg 2011

44 zit. nach HÜFNER, Martin, *Rettet den Euro! Warum wir Deutschland und Europa neu erfinden müssen*, Kindle Edition, Position 3593 – 3618, Murmann Verlag, Bücher für Wirtschaft und Gesellschaft, Hamburg 2011

45 ebd.

Schaffe Vertrauen, rede darüber und verdiene daran
Kommunikationspraxis und Performance Measurement
von Corporate Cultural Responsibility

Lamprecht, W.

2013, XXXIV, 413 S. 20 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-03593-8