

Vertrauensschwund in der Marktwirtschaft

von Dr. Gerhard Schwarz

Nr. 63 ■ April 2007

Vortrag anlässlich der Mitgliederversammlung
der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster e.V.
am 13. März 2007

Westfälische Wilhelms-Universität Münster
Institut für Genossenschaftswesen
Am Stadtgraben 9 ■ D-48143 Münster
Tel. ++49 (0) 2 51/83-2 28 01 ■ Fax ++49 (0) 2 51/83-2 28 04
info@ifg-muenster.de ■ www.ifg-muenster.de

Vorwort

Von Vertrauen wird in der Wirtschaft und in der Politik sehr oft gesprochen, meist ohne viel darüber nachzudenken. Häufig werden negative Entwicklungen und Ereignisse nicht zuletzt auf fehlendes Vertrauen zurückgeführt. Doch es muss klar sein, dass mehr Vertrauen nicht entsteht, indem es gefordert wird, mag dies noch so nachdrücklich geschehen. Vertrauenskapital kann hingegen sehr schnell zerstört werden, während sein Aufbau nur unter speziellen Voraussetzungen und in längeren Zeiträumen erfolgen kann.

Es ist evident, dass Vertrauen, ein freiheitliches Gesellschaftssystem und die marktwirtschaftliche Ordnung in einem besonderen Verhältnis zueinander stehen. Gerhard Schwarz, der Leiter der Wirtschaftsredaktion der Neuen Zürcher Zeitung, setzt sich in diesem IfG-Arbeitspapier Nr. 63 mit dem Vertrauensschwund in der Marktwirtschaft auseinander. Die Ausführungen bauen auf seinem Vortrag im Rahmen der Mitgliederversammlung der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster am 13. März 2007 auf. Er fragt, ob es denn zu viel Vertrauen geben kann, wie Freiheit und Vertrauen zusammenhängen und wie es zum vielfach beklagten Vertrauensschwund in der Marktwirtschaft kommen konnte. Diese grundlegenden Fragen bleiben nicht ohne Antworten. Zusätzlich werden Wege aufgezeigt, Vertrauen zurück zu gewinnen oder von neuem aufzubauen.

Auf der letzten Seite dieser Veröffentlichung wird ein Buch angekündigt, das gerade auf den Markt gekommen ist: „Vertrauen - Anker einer freiheitlichen Ordnung“. Autoren mit unterschiedlichem beruflichem Hintergrund beleuchten Fragen um Vertrauen, Misstrauen, Zutrauen und Selbstvertrauen im gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Kontext. So ist ein Band entstanden, der die vielen Facetten von Vertrauen, jenseits von politischen Sonntagsreden, eindrucksvoll ans Licht bringt.

A handwritten signature in black ink, which appears to read 'Theresia Theurl'. The script is fluid and cursive.

Prof. Dr. Theresia Theurl

Vita: Gerhard Schwarz



Jahrgang 1951. Besuch des humanistischen Gymnasiums in Bregenz. Studium an der Hochschule St. Gallen für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 1969-1973. Assistenz bei Prof. Walter Adolf Jöhr, 1973-1979, unterbrochen durch Forschungsaufenthalte in Kolumbien und den USA. Dissertation aus dem Bereich der Entwicklungsländerforschung, 1980. Tätigkeit in einem liechtensteiner Industriebetrieb, 1980. Eintritt in die Wirtschaftsredaktion der Neuen Zürcher Zeitung, 1981. Wirtschaftskorrespondent in Paris, 1982-1986. Leiter der Wirtschaftsredaktion der NZZ, seit 1994. Advanced Management Program der Harvard Business School,

1995. Lehrbeauftragter an der Universität Zürich zum Thema „Wirtschaftsordnungen“, seit 1989.

Vorsitzender der Friedrich August von Hayek-Gesellschaft (Freiburg i.Br.). Mitglied u.a. der Stiftungsräte der ISC-Foundation (St. Gallen), der Progress Foundation (Zürich), des Kuratoriums des Schweizerischen Instituts für Auslandsforschung (Zürich), des Vorstandes des Friedrich A. von Hayek Instituts (Wien) und des Patronatskomitees „Jugend und Wirtschaft“. Träger des Ludwig-Erhard-Preises für Wirtschaftspublizistik, 1996.

Buchveröffentlichungen (als Autor, Herausgeber oder Mitherausgeber): „Ausländische Direktinvestitionen und Entwicklung“ (1980); „Wo Regeln bremsen. Deregulierung und Privatisierung im Vormarsch“ (1988); „Das Soziale der Marktwirtschaft“ (1990); „Die ‚Soziale Kälte‘ des Liberalismus - Versuch einer Klärung“ (3. Aufl. 1997); „Neidökonomie“ (2000), „Freiheit und Fortschritt - Freedom and Progress“ (2001); „Psychologische Grundlagen der Ökonomie“ (3. Aufl., 2003); „Das Recht auf sich selbst“ (2003).

Gerhard Schwarz ist verheiratet und Vater von drei erwachsenen Töchtern. Er lebt in Grüningen (Kanton Zürich).

Inhaltsverzeichnis

1	Eine Ordnung des Argwohns?	5
1.1	Zu viel Vertrauen.	5
1.2	Vertrauen und Freiheit - zwei Seiten einer Medaille	5
1.3	Vertrauensschwund in der Marktwirtschaft.....	7
2	Gründe für den Vertrauensschwund	7
2.1	Gigantismus.....	8
2.2	Anonymität.....	8
2.3	Beschleunigung	9
2.4	Werteverlust.....	10
2.5	Versagen von Führungskräften.....	10
3	Zurück zum Vertrauen.....	11
3.1	Persönliche Glaubwürdigkeit	11
3.2	Institutionelle Glaubwürdigkeit.....	13
4	Jenseits von Angebot und Nachfrage	15

1 Eine Ordnung des Argwohns?

1.1 Zu viel Vertrauen. . .

Als ich einem Bekannten unlängst erzählte, ich würde demnächst über Vertrauen und Marktwirtschaft referieren, meinte er trocken, die Marktwirtschaft basiere doch auf Argwohn und verlange Misstrauen, nicht Vertrauen. Zuerst hielt ich das für eine provokative, eher zynische Bemerkung. Aber die Lesart, dass die Menschen in einer Marktwirtschaft völlig ohne Anstand agieren und ständig gegen Treu und Glauben verstoßen oder gar kriminell handeln würden und dass deswegen Misstrauen angebracht sei, wollte nicht so recht zur Tatsache passen, dass mein Bekannter selbst - wie ich auch - ein überzeugter Liberaler ist. Mit der Zeit sagte ich mir jedoch, dass er in mehrerlei Hinsicht nicht ganz Unrecht hatte, dass es jedenfalls auch zu viel Vertrauen in der Marktwirtschaft geben kann. War nicht zu viel Vertrauen der Grund für die Krise bei Enron, Vertrauen der Akteure untereinander in die Verschwiegenheit der Eingeweihten und Vertrauen der Investoren in das Management?¹ Richtig ist daher ohne Zweifel, dass sich in einer Marktwirtschaft natürlich jeder bewusst sein muss, dass die anderen zunächst einmal an sich und die ihnen Anvertrauten denken, dass sie ihre eigenen Interessen verfolgen, und dass er selbst deswegen auf der Hut sein muss. Richtig ist ferner, dass zu viel Vertrauen die Marktwirtschaft auch insofern schädigen kann, als es die Grundlage von Korruption und Kartellabsprache bilden kann. Und richtig ist schließlich auch, dass nicht zuletzt zu viel Vertrauen in den Staat einer Marktwirtschaft nicht gut bekommt. Der Staat, also Politik und Verwaltung, sind ja aus liberaler Sicht nicht Hüter des Gemeinwohls, sondern bestehen aus Menschen, die - wie alle anderen Menschen auch - ihren eigenen Vorteil suchen, die also zwar nicht schlechter, aber eben auch nicht besser sind als andere Menschen.

In dieser dreifachen Ausdifferenzierung ist die These vom Argwohn, den es in einer Marktwirtschaft braucht, und dass es deshalb auch zu viel Vertrauen geben kann, sicher richtig. Die Friede-Freude-Eierkuchen-Sicht auf das menschliche Zusammenleben, auf das Zusammenwirken in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft, das Harmonie- und Ethik-Gesäusel, ist unrealistisch. Und kaum etwas unterscheidet die liberale Sicht auf die Welt so sehr von anderen Weltanschauungen wie der Realismus des Menschenbildes. „Weder Engel noch Bestie“, hat BLAISE PASCAL den Menschen einmal umschrieben. Das war Liberalismus „avant la lettre“.²

1.2 Vertrauen und Freiheit - zwei Seiten einer Medaille

Dennoch ist auch die andere Seite wichtig, die ich in Vorwegnahme meiner Überlegungen gleich an den Anfang stelle möchte, nämlich dass eine Marktwirtschaft nicht ohne Vertrauen auskommt, ja auskommen kann und dass umgekehrt Vertrauen

¹ Vgl. R. HANK, Wie viel Vertrauen braucht der Kapitalismus? in: N. BERTHOLD/E. GUNDEL (Hrsg.), Theorie der sozialen Ordnungspolitik, Stuttgart 2003, S. 83.

² B. PASCAL (zitiert nach W. RÖPKE, Jenseits von Angebot und Nachfrage, Erlenbach-Zürich/Stuttgart 1958, S. 159 f.)

nur in einer freien Wirtschaft- und Gesellschaftsordnung gedeihen kann. Deshalb ist es kein Wunder, dass der berühmte Satz, den Sie alle kennen, „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“ – die richtige Übersetzung lautet übrigens eher: „Vertraue, aber prüfe nach“³ – einem Mann zugeschrieben wird, wenn auch zu Unrecht, der alles andere als ein Liberaler war. WLADIMIR ILJITSCH LENIN war ein machthungriger Diktator, der die Wirtschaft nach dem Vorbild der deutschen Post organisieren wollte. „Unser Ziel ist, die ganze Volkswirtschaft nach dem Vorbild der Post zu organisieren . . . Die gesamte Gesellschaft wird ein Büro und eine Fabrik mit gleicher Arbeit und gleichem Lohn sein.“⁴ Vertrauen braucht es da nicht, ja es hat nicht einmal viel Platz.

In einer Marktwirtschaft aber, die spontan und nicht von oben gelenkt ist, muss Vertrauen herrschen, weil dieses Vertrauen so vieles leichter und billiger macht,⁵ weil es die enorme Komplexität einer solchen offenen Ordnung reduziert, weil es, wie wir Ökonomen sagen, Transaktionskosten spart,⁶ vor allem aber, weil nur dieses Vertrauen Raum lässt für Neues, Unvorhergesehenes, Unerwartetes. Ohne Vertrauen kann man kein Risiko eingehen, das wiederum die Grundlage allen Fortschritts ist. Gesellschaften ohne Vertrauen, etwa die DDR, waren daher immer auch Gesellschaften ohne Risiko. Empirische Untersuchungen untermauern das: Je weniger Vertrauen, desto niedriger das Pro-Kopf-Einkommen desto geringer das Wachstum.⁷

Umgekehrt kann nur in einer offenen Wirtschaft und Gesellschaft Vertrauen entstehen. Wo Hierarchie, Macht und Zwang herrschen, braucht es kein Vertrauen, ist aber auch kein Platz für Vertrauen. Damit Vertrauen entstehen kann, muss die Freiheit, zu enttäuschen, vorhanden sein.⁸ Deshalb gilt: Mit dem Vertrauen stirbt die Freiheit, mit der Freiheit stirbt das Vertrauen. Da kommt es uns Anhängern der Freiheit und der Marktwirtschaft sehr gelegen, dass das Vertrauen anthropologisch vor dem Misstrauen kommt. In einer von GREGOR VON REZZORIS „Maghrebinischen Geschichten“ ermuntert ein Vater seinen kleinen Buben, von einem Baum in seine geöffneten Arme zu springen. Der Kleine springt, der Vater tritt zurück und lässt das Kind auf den Boden fallen. Als es weint, erklärt ihm der Vater: „Das war, damit du lernst, dass man keinem Menschen vertrauen soll.“ Die Lehre dieser verstörenden Geschichte lautet also: nicht Vertrauen, sondern Misstrauen muss man lernen.⁹

³ P. BÖCKLI, Corporate Governance: Vertrauen an der Unternehmensspitze. Ein Beitrag zum gegenseitigen Verhältnis von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung, in: C.M. BAER (Hrsg.), Verwaltungsrat und Geschäftsleitung. Ihre Tätigkeit und ihr Verhältnis zueinander, Bern/Stuttgart/Wien 2005, S.33.

⁴ Vgl. W.I. LENIN (zitiert nach G. SCHWARZ): Wirtschaftsordnungen (in der Ersten, Zweiten und Dritten Welt), Skriptum, Zürich 1990, S. 45.

⁵ Vgl. F. FUKUYAMA, Trust. The Social Virtues and the Creation of Prosperity, New York 1995.

⁶ Vgl. K.J. ARROW, The Limits of Organization, New York 1974, S. 23.

⁷ Vgl. P. ZAK/S. KNACK, Trust and Growth, in: The Economic Journal, Vol. 111, No. 470, März 2001, S. 295 ff.

⁸ Vgl. D. GAMBETTA, Can we trust trust?, in: D. GAMBETTA (Hrsg.), Trust. Making and Breaking Cooperative Relations, New York/Oxford 1988, S. 218

⁹ Vgl. R. SPAEMANN, Vertrauen, Vortrag gehalten am 19. Mai 2005 in Madrid, unveröffentlichtes Manuskript, S. 2

1.3 Vertrauensschwund in der Marktwirtschaft

Weil also Vertrauen und freiheitliche, marktwirtschaftliche Ordnung zusammen gehören wie zwei Seiten einer Medaille, muss uns, die Anhänger dieser Ordnung, der Vertrauensschwund in Politik und Wirtschaft, der allenthalben diagnostiziert wird, mit Sorge erfüllen. Das World Economic Forum hat zu Beginn dieses Jahres erneut eine Umfrage über die Einschätzung von Politikern und Wirtschaftsführern weltweit veröffentlicht. Danach halten 76% der Befragten in Österreich, 69% in Deutschland und immerhin 50% in der Schweiz ihre Politiker für unehrlich.¹⁰ Die Unternehmensführer kommen etwas besser weg, aber zufrieden können sie mit den Resultaten ebenfalls nicht sein. Und auch auf die Fragen nach der Kompetenz und der Ethik ganz allgemein sind die Antworten zwar nicht ganz so erschütternd wie auf die nach der Ehrlichkeit, aber allesamt deprimierend.

Die Folgen dieses Vertrauensschwundes sind verheerend: Resignation und innere Emigration, Anfälligkeit für simplistische, autoritäre Ordnungsformen und Verführbarkeit durch das, was ich schleichenden Sozialismus nenne, nämlich die zunehmende Einengung aller Freiräume im Namen von guten Absichten. So wächst aus dem Misstrauen gegenüber den Führungskräften, gegenüber Menschen, der Zweiteilung von NIKLAS LUHMANN¹¹ folgend, ein Misstrauen im weiteren Sinne, gegen ein ganzes System, gegen Institutionen und Prozesse, gegen unsere freiheitliche marktwirtschaftliche Ordnung.

2 Gründe für den Vertrauensschwund

Will man gegen diesen Vertrauensschwund antreten und ihn bekämpfen, muss man seine Gründe verstehen, muss man fragen, weswegen er überhaupt eingetreten ist. Die nahe liegende Antwort, dass jene Spitzen in Politik und Wirtschaft, denen man vertraut hat oder denen man vertrauen sollte, das ihnen geschenkte Vertrauen missbraucht haben, ist sicher nicht ganz falsch. Dennoch ist sie mir etwas zu vordergründig-plakativ. Ich meine, dass es einige längerfristige, nicht ohne weiteres beeinflussbare, mit der Offenheit unseres Systems zusammenhängende Trends gibt, die insgesamt zu einem Abbau an Vertrauen geführt haben und ohne die sich das Misstrauen in die Mächtigen und in das System als Ganzes nie so aufgeschaukelt hätte, wie das geschehen ist und weiter geschieht.

Es sind das vier Trends, nämlich

- der Hang zum Gigantismus
- der Trend zur Anonymisierung

¹⁰ Die Umfrage wurde im Auftrag des World Economic Forum von Gallup International unter dem Titel „Voice of the people“ durchgeführt und am 17. Januar 2006 veröffentlicht. Detaillierte Angaben finden sich unter: www.gallup-international.com

¹¹ Vgl. N. LUHMANN, Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, 3. Aufl., Stuttgart 1989, S. 54 f.

- die Tendenz zur Beschleunigung
- die Relativierung der Werte

2.1 Gigantismus

Ein erster, längerfristiger Trend, der meines Erachtens zum Vertrauensschwund beigetragen hat, ist der Trend zu Größe und Gigantismus. Dem Patron im Kleinunternehmen kann man vertrauen, weil man ihn kennt und in verschiedenen Situationen, sogar außerberuflichen Situationen, erlebt hat, und man muss ihm vertrauen, weil eben vieles auf Handschlag und auf Unausgesprochenem beruht. Dem Filialleiter der Bank auf dem Dorf kann man auch vertrauen, weil es da Nähe gibt. Mit Abstrichen gilt dies analog auch für die Politik. Kirchturmpolitik muss insofern kein Schimpfwort sein.¹² Vertrauen im ureigentlichsten Sinne hat mit Überschaubarkeit und Nähe zu tun, und die Gigantomanie in den Betrieben, aber auch in der Politik - Stichwort: EU - rückt die Mächtigen immer weiter weg von der Basis, macht sie zu Entrückten, die man nur noch vom Hörensagen, von den Medien und aus der Ferne kennt.

Je größer die Institutionen sind, umso mehr muss an die Stelle jenes ursprünglichen Vertrauens in Menschen, die wir kennen und mit denen wir zu tun haben und das wir von frühester Kindheit an besitzen, eine Art Ersatzvertrauen treten, ein Vertrauen nicht in die Menschen, sondern in Bilder von Menschen, die uns via Medien transportiert werden, aber mit der Wirklichkeit oft reichlich wenig zu tun haben. Wir vertrauen oder misstrauen dann einem Zerrbild der Realität. Der gewinnende Auftritt eines telegenen Politikers am Fernsehen ist ein solches Zerrbild - und die Reduktion eines Spitzenmanagers auf ein Victory-Zeichen ebenso. Die andere Form des Vertrauens, das in großen Institutionen an die Stelle des persönlichen Vertrauens treten muss, ist das, was Luhmann Systemvertrauen nennt, das Vertrauen in Regeln und Prozeduren.

¹³ Ich werde darauf zurückkommen.

2.2 Anonymität

Mit der zunehmenden Größe der Institutionen und der zunehmenden weltweiten Vernetzung von Wirtschaft und Gesellschaft, also der Globalisierung, geht als weiterer Trend eine gewisse Anonymisierung der Beziehungen einher. Man kennt als Angestellter eines großen Unternehmens nicht nur seinen obersten Chef nicht mehr - und vielleicht die darunter liegende Führungsebene ebenfalls kaum -, man kennt angesichts der Vielfalt und Weitläufigkeit der Beziehungen auch die Lieferanten und die Kunden des Unternehmens, in dem man arbeitet, oft nicht mehr. Man hat es mit

¹² Vgl. B. CONSTANT, Über die Gewalt. Vom Geist der Eroberung und von der Anmassung der Macht (Aus dem französischen Original übertragen und herausgegeben von HANS ZBINDEN), Bern 1942, S. 53. Vgl. auch G. SCHWARZ, Wettbewerb der Systeme - eine ordnungspolitische Sicht, in: Schweizerisches Institut für Auslandsforschung (Hrsg.): Europäische Antagonismen, Chur/Zürich 1994, S. 59 ff., bes. S. 77.

¹³ Vgl. N. LUHMANN, a.a.O., S. 54 f.

dazwischen geschalteten „Go-betweens“ zu tun, mit Großhändlern und Detaillisten bzw. mit irgendwelchen Angestellten des Unternehmens, an das man liefert oder von dem man bezieht. Aber wem gilt da schließlich das Vertrauen? Der Person, mit der man zu tun hat, oder der Institution, die dahinter steht? Jenes eigentliche Vertrauen, das ein fundamental persönliches Phänomen ist, das Vertrauen zwischen Menschen, das geschenkt und empfangen werden kann, das enttäuscht und das entzogen werden kann, ist nur möglich, wenn man sich kennt, wenn man in ein soziales Beziehungsnetz eingebunden ist.¹⁴ Anders ist es beim Vertrauen in Institutionen und Regeln; dieses Vertrauen kann trotz Anonymität vorhanden sein, auch wenn es sich nie ganz vom Menschen lösen wird. Man vertraut zwar der Stabilitätspolitik der Notenbank oder man glaubt an die Qualität eines Unternehmens, aber das eben doch zum Teil, weil man der Kompetenz der Verantwortlichen vertraut.

2.3 Beschleunigung

Vielleicht der wichtigste Trend ist der zur Beschleunigung, zur Kurzfristigkeit im Denken und Handeln, zu ständigem und raschem Wandel. Vertrauen hat viel mit Stabilität und Kontinuität zu tun. Luhmann sagt in seinem Klassiker, Vertrauen sei Kontinuitätserwartung.¹⁵ Ich würde die umgekehrte Beziehung eher betonen: Kontinuität und Wiederholung, die Erfahrung, dass Menschen, mit denen wir in Beziehung stehen, sich immer wieder gleich verhalten, und zwar zu unserem Nutzen, jedenfalls sicher nicht zu unserem Schaden, schaffen Vertrauen. Wir gehen dann davon aus, dass sie es auch in Zukunft so halten werden. Deshalb braucht Vertrauen Zeit. Wir vertrauen zwar gelegentlich einer Person auch ohne dass wir Erfahrungen mit ihr haben, einfach auf Grund ihrer Ausstrahlung, der Empfehlung von Freunden, der Zugehörigkeit zur Familie bzw. zu einer Gruppe oder der geronnenen Erfahrung, die wir Reputation nennen. Aber auch das alles hat viel mit Stabilität zu tun. Das Ausmaß und Tempo an Veränderung, das wir in allen Gebieten erleben, das historisch fast einzigartig ist und das viele überfordert, tötet Vertrauen, es verstärkt aber gleichzeitig die Nachfrage nach Vertrauen als einem Anker in einer unübersichtlichen und unsicheren Welt. Das ist die Dialektik des Vertrauens. Und es ist die Chance der Glaubwürdigen, der Kleinen, der Eliten. Immer wieder umdenken, lautet ja die Losung der Zeit. Ständig neue Chefs, ständige Reorganisationen, ständige Gesetzesrevisionen, ständige Produktion von neuen Gesetzen - unlängst habe ich

¹⁴ In der Literatur, etwa bei SPAEMANN, wird grosser Wert auf die Unterscheidung zwischen Vertrauenswürdigkeit und Berechenbarkeit gelegt. Sie ist verwandt, aber nicht deckungsgleich mit der Unterscheidung zwischen Vertrauen in Menschen und „Vertrauen“ in Sachen. Im eigentlichen Sinn des Wortes können nur Menschen vertrauen und auch nur Menschen Vertrauen empfangen. Vertrauen in Sachen ist nicht eigentliches Vertrauen, auch wenn man es etwas salopp so bezeichnet. Wer mit einem relativ sicheren Gefühl in ein Auto einsteigt, mag das vielleicht Vertrauen nennen. Dass dies indessen problematisch ist, zeigt sich an der Umkehr: Man kann ja kaum sagen, „Ich entziehe meinem Auto das Vertrauen“. Technische Geräte sind auf Zuverlässigkeit und Berechenbarkeit angelegt, auf mechanische Wenn-Dann-Beziehungen. Das hat indessen genauso wenig mit Vertrauen zu tun wie die Berechenbarkeit des Gegenspielers im Spiel, im Geschäft oder im Krieg.

¹⁵ Vgl. N. LUHMANN, a.a.O., S. 24 f. Vgl. auch D. GAMBETTA, a.a.O., S. 222.

gelesen, dass es in den USA heute 43 verschiedene Steuern gibt, die es vor hundert Jahren noch nicht gab, im Schnitt also alle zweieinhalb Jahre eine neue Steuer dazugekommen ist -, aber auch häufig wechselnde Lebensabschnittspartner sowie immer wieder neue Wohn- und Arbeitsorte, das alles ist der Grundsicherheit, ist dem Vertrauen nicht förderlich. Es erklärt zumindest teilweise die fast etwas übersteigerte Frustration, wenn das „Ersatzvertrauen“, das man in die dank den Medien weithin sichtbaren Führungsfiguren setzt, enttäuscht wird.

2.4 Werteverlust

Als vierten Trend nenne ich den Werteverlust, der nicht zuletzt mit der 68er-Generation, der ich persönlich zumindest altersmäßig angehöre, eingesetzt hat. „Trau keinem über dreißig“ lautete damals die Aufforderung zum Misstrauen, zur Respektlosigkeit, zur Infragestellung aller Autoritäten. Vor allem aber wurde damals die Saat der Relativierung aller Werte gesetzt. Die traditionellen Werte, die in den Familien vermittelt und durch Kirchen und Schulen verstärkt wurden, mögen oft übertrieben, unbequem und unangepasst gewesen sein, aber sie gaben so etwas wie Halt, wenn auch oft zu engen, zu rigiden Halt, und sie schafften damit Vertrauen. Diesen Boden hat man der Nach-68-Generation zum Teil unter den Füßen weggezogen, ohne dass etwas anderes, geschweige denn Besseres an seine Stelle getreten wäre.

2.5 Versagen von Führungskräften

Zu all diesen fundamentalen, ohnehin Vertrauen untergrabenden Trends kam nun, dass mehrere medial besonders sichtbare Führungskräfte der Wirtschaft - bei weitem nicht eine Mehrheit der Wirtschaft insgesamt, und auch keine Mehrheit der Grossunternehmen - kräftig zum Vertrauensverlust beigetragen haben. Ich rede hier nicht von offenkundiger Kriminalität wie im Fall Enron, sondern von jener Mischung¹⁶ aus

- mangelnder Professionalität (die es ja einmal geben kann)
- fehlender persönlicher Integrität (dort, wo es nur noch um persönliche Gewinnmaximierung ging, auch auf Kosten der Aktionäre)
- und unterentwickelter Sensibilität (in der persönlichen und öffentlichen Kommunikation, im Timing, im Verständnis für die Sorgen der Mitarbeiter)

die den Vorwurf der Wirtschaftselite in den letzten Jahren begründet hat und aus Menschen in der Diktion von Politikern und Medien „Heuschrecken“ und „Finanzhaie“ werden ließ. So sehr jedoch das Versagen der Wirtschaftselite ein gewichtiges Thema der öffentlichen Empörung der letzten Jahre war - in der Schweiz, mit dem Fall Swissair beginnend, wohl noch stärker als in Deutschland -, so sehr glaube ich, dass sich dieses

¹⁶ Die Gliederung folgt A. ZIEGLER, Vertrauen, in: Glaube + Wirtschaft (Hrsg.), Vertrauen schaffen, Fribourg, Oktober 2003, S. 13 ff.

Thema doch nie zu jenem Hype ausgewachsen hätte, den wir erlebt haben, hätten nicht die oben beschriebenen Trends den Boden dafür gelegt.

3 Zurück zum Vertrauen

Wenn man sich fragt, wie in unserer demokratisch-marktwirtschaftlichen Ordnung auf den Vertrauensschwund reagiert werden soll, wie das Vertrauen wieder zurückgewonnen werden könnte, mahnt zunächst der alte Spruch „Vertrauen kann man nicht fordern, Vertrauen wird einem geschenkt“ zur Bescheidenheit. Das Vertrauen ist schneller verloren, als es wieder zurückgewonnen ist. Zur Bescheidenheit und zur Zurückhaltung in den Erwartungen mahnt auch, dass die beschriebenen Trends ja nur wenig beeinflusst werden können; sie folgen über weite Strecken einer gewissen Eigengesetzlichkeit. Die Aufgabe der Rückgewinnung des Vertrauens ist also schwierig. Es wird daher nicht wenige Stimmen geben, die den Vertrauensschwund einfach etwas resignierend hinnehmen werden, und viele meiner ökonomischen Freunde werden sich ohnehin für alles, was im Entferntesten mit Moral, Werten oder Appellen an Anstand und Sitte zu tun hat, als nicht zuständig erklären.

Wem aber das schwindende Vertrauen in das System, in die Marktwirtschaft und in die freiheitliche Ordnung, nicht gleichgültig ist, der wird gedanklich nach Wegen suchen, das Vertrauen wieder aufzubauen, das Vertrauen in die Menschen, die dieses System repräsentieren und das Vertrauen in das System, in seine Prozeduren und Abläufe.

3.1 Persönliche Glaubwürdigkeit

So sehr Vertrauen eine wichtige gesellschaftliche Ressource ist - das „Herzkapital der Marktwirtschaft“ hat es ein kürzlich verstorbener Schweizer Verleger und Journalist genannt¹⁷ -, so sehr entzieht sich seine Produktion doch weitgehend der politischen Plan- und Machbarkeit, wie das Kinderkriegen, das auch sozial enorm wichtig ist.¹⁸ Das bedeutet: Der Aufbau von Vertrauen ist letztlich vor allem eine persönliche Angelegenheit: Gefordert sind somit jene, denen man kraft ihres Amtes Vertrauen schenken würde, wenn sie es denn rechtfertigen würden, gefordert sind jene, die als Gruppe viel Vertrauen verspielt haben. Ich sehe für sie - die Politiker und Manager - zum Teil in Anlehnung an die vorher erwähnten Aspekte ihres Versagens, vier Ansatzpunkte, nämlich Ehrlichkeit, Fairness, Kompetenz und Kommunikation.

Die Ehrlichkeit steht nicht umsonst am Anfang.¹⁹ Viele der so genannten Lohnexzesse wären weniger gravierend aufgenommen worden, wenn man sie nicht erst im Nachhinein entdeckt hätte, wenn sie nicht vor dem Publikum versteckt worden wären. Und die Politikverdrossenheit wäre zweifellos weniger groß, wenn es genug mutige Politiker gegeben hätte, die ihren Wählern nicht vorgegaukelt hätten, man könne immer

¹⁷ M. RAPOLD, Vertrauen ist das Herzkapital der Marktwirtschaft, in: Freies Unternehmertum, Nr. 197, Wolfhausen/Zürich, Oktober 1998, S. 1.

¹⁸ Vgl. R. SPAEMANN, a.a.O., S. 4.

¹⁹ Vgl. M. WEBER, Wirtschaft und Gesellschaft, Tübingen 1972, S. 383.

weniger arbeiten, weniger Kinder haben und trotzdem mit einer höheren Rente früher in Pension gehen. Ehrlichkeit hat auch einen Disziplinierungseffekt. Wenn man sich an das Prinzip der Transparenz hält, wird man so manches fragwürdige Tun bleiben lassen, wenn schon nicht aus Anstand, dann zumindest, weil man sich überlegt, wie es in der Öffentlichkeit ankommt.

Auch Kompetenz schafft Vertrauen.²⁰ Gefragt sind mehr stille Schaffer statt der vielen Selbstdarsteller, Persönlichkeiten, denen man als Mitarbeiter oder Kunde vertraut, weil sie etwas vom Geschäft verstehen, nicht nur als Überflieger, sondern auch in den Details, weil sie sich keine Nachlässigkeiten leisten und weil sie keine groben Fehler begehen. Dort, wo der Leistungsausweis stimmt, wächst nicht nur das Vertrauen, sondern schnappt auch die Neidfalle viel weniger²¹ zu, sicher einmal bei den Aktionären, die eigentlich allein berechtigt sind, sich über exorbitante Managerentschädigungen zu empören, aber auch beim Staat, den Beschäftigten, den Medien und dem breiten Publikum, die durch diese Exzesse alle nicht geschädigt wurden und sich trotzdem aufregen. In der Politik würde analog dazu das Vertrauen ebenfalls wachsen, wenn der Eindruck zurückgedrängt würde, es werde mehr an externe Berater und Kommissionen delegiert, statt selbst intellektuell erarbeitet und dann entschieden, und wenn zwischen dem Inhalt der Sonntagsreden und dem politischen Leistungsausweis mehr Kongruenz sichtbar würde.

Wenn ich von Fairness als vertrauensbildender Maßnahme spreche, mag Sie das vielleicht überraschen, denn allgemeingültig definieren lässt sich Fairness nicht. Jeder empfindet etwas anderes als fair. Deshalb denke ich in der Tat bei Fairness zunächst hauptsächlich an jene vertrauensbildende Reziprozität bewährter Regeln wie „Pacta sunt servanda“ oder „Treu und Glauben“. Ich denke aber schon auch an eine Balance von Leistung und Gegenleistung, von Egoismus und Altruismus.²² Wenn ein überwiegender Teil der Bevölkerung etwas als unfair empfindet, also nicht nur die Fraktion der notorischen Nivellierer, dann ist etwas falsch - nein, nicht im Staate Dänemark, sondern in meinem Staat und in Ihrem Staat -, dann braucht es ein Verhalten, das zumindest jene wieder zurück ins Boot holt, die Ungleichheit nicht per se für ungerecht, sondern sogar für notwendig halten, und die dennoch an der Fairness - mehr der Prozesse als der Ergebnisse - zweifeln. Die hohen Managerlöhne als solche - ich spreche nicht von den „goldenen Fallschirmen“ oder Ähnlichem - stellen übrigens nach meiner Einschätzung der Stimmungslage weniger ein Fairnessproblem dar als die Parallelität von rigorosen Sparprogrammen, massivem Stellenabbau und steigenden Spitzenlöhnen, aber auch das Auseinanderklaffen der Entwicklung der Börsenkurse und der Entwicklung der Top-Saläre.

²⁰ Vgl. A. ZIEGLER, Vertrauen, in: Glaube + Wirtschaft (Hrsg.), Vertrauen schaffen, Fribourg, Oktober 2003, S. 17 f.

²¹ Vgl. G. SCHWARZ, Einführung: Mit Gleichmacherei gegen den Neid?, in: G. SCHWARZ/R. NEF (Hrsg.), Neidökonomie. Wirtschaftspolitische Aspekte eines Lasters, Zürich 2000, S. 9 ff.

²² Vgl. H. HAUMER, Vertrauen als Asset. Anmerkungen zur Stärkung des Vertrauenskapitals, in: N. LIECHTENSTEIN/J.I. MAHARI (Hrsg.), Finanzmärkte und Ethik heute. Chancen, Risiken, Herausforderungen, Zürich 2003, S. S. 6.

Schließlich ist gute Kommunikation wichtig, die durchaus ehrlich und realistisch sein darf, ja soll, aber der man anmerkt, dass sie von Persönlichkeiten kommt, die - ich sage es jetzt einmal ganz pathetisch - die Menschen lieb haben, denen die Menschen nicht gleichgültig sind, für die Menschen nicht einfach „Arbeitseinheiten“ oder gar „Fälle“ sind. Solche Kommunikation muss ganz oben angerichtet werden;²³ sie sollte nicht zu sehr aus den PR-Küchen kommen, sondern aus einem warmen Herzen - auch wenn natürlich der Kopf kühl bleiben muss. Nicht Hochglanzbroschüren und hochgesteckte Leitsätze sind es, die Vertrauen schaffen und auch nicht Reputationsmanagement mittels Home-Stories, sondern es ist die Echtheit, zu der eben gerade auch der legitime Schutz der Privatsphäre gehört.

Mit Persönlichkeiten solchen Zuschnitts, die Fehler und Verletzlichkeiten haben - und zeigen -, die Mut und Glaubwürdigkeit besitzen, ließe sich die Vertrauenslücke zwischen „denen da oben“ und „uns da unten“ wieder etwas schließen. Ich sage „ließe“, weil es sicher nicht einfach sein wird, genügend solche Persönlichkeiten zu finden. Leider werden Anstand und Integrität immer mehr zu knappen Gütern.

3.2 Institutionelle Glaubwürdigkeit

Ich setze meine Hoffnung daher hauptsächlich darauf, dass es uns gelingt, Vertrauen auch durch Prozesse und Institutionen zu schaffen, die der planvollen Einwirkung eher zugänglich sind als Persönlichkeiten und Individuen. Es stellt sich ja ohnehin die Frage, ob wir den Begriff Vertrauen nicht etwas gar aufgeblasen und virtuell verwenden, wenn wir vom Vertrauen in Politiker und Manager sprechen. Kann man Leuten vertrauen, die man bestenfalls vom Fernsehen und aus der Berichterstattung in den Medien kennt oder vielleicht an einer Generalversammlung mit Tausenden von Aktionären als kleinen Punkt vorne auf dem Podium wahrgenommen hat? (Die Choreographie von Generalversammlungen oder Hauptversammlungen erinnert mich übrigens immer ein wenig an die Bilder von Versammlungen des Zentralkomitees der Kommunistischen Partei in der alten Sowjetunion oder noch heute in China.) Und wie viele von uns schenken einem Herrn Schrempp, einem Herrn Piëch, einem Herrn Kleinfeld, einer Frau Merkel oder einem Herrn Müntefering wirklich ihr Vertrauen?

Da trifft es sich gut, dass Untersuchungen zeigen, dass die Wahrnehmung fairer Verfahren ganz zentral ist für das Vertrauen in Systeme und Ordnungen, zentraler jedenfalls als vermeintlich faire Ergebnisse.²⁴ Das ist nun allerdings nicht, wie Sie vielleicht meinen könnten, die zwar verständliche, aber gleichwohl verkehrte Reaktion auf tatsächlichen - und vermeintlichen - Vertrauensmissbrauch, nämlich der Ruf nach detaillierten Regulierungen aller Art. Verkehrt wäre eine solche Reaktion nicht nur aus liberaler Skepsis gegenüber staatlichem Handeln, sondern auch, weil Regulierungen und Vertrauen gewissermaßen kommunizierende Gefäße sind.²⁵ Wo Vertrauen

²³ Vgl. H. MAUCHER, Die Kunst des Benehmens, in: Bilanz, Heft 3, 2006, S. 50.

²⁴ Vgl. B. LAHNO, Der Begriff des Vertrauens, Paderborn 2002, S. 268.

²⁵ Vertrauen steht auch zu den Mechanismen des Marktes und des Wettbewerbs in einem kompensatorischen Verhältnis. Der Markt erlaubt es ja Nachfragern wie Anbietern, von den

herrscht, braucht es wenig Regulierung, wo alles geregelt ist, braucht es kein Vertrauen mehr. Wer daher den Verlust an Glaubwürdigkeit beklagt und sich wünscht, dass man sich wieder mehr aufeinander verlassen kann, darf nicht für Regulierungen plädieren. Sie schaffen kein zwischenmenschliches Vertrauen, sondern ersetzen bzw. verdrängen es. Sarbanes Oxley ist geronnenes Misstrauen und führt nicht dazu, dass sich die Menschen in den Unternehmen mehr Vertrauen schenken, dass die Kapitalgeber den Führungskräften besser vertrauen und dass sich diese - umgekehrt - vertrauenswürdig verhalten. Die Gesetzgebung bewirkt höchstens, dass sich die Regulierten an die Bestimmungen halten, nicht weniger, aber auch nicht mehr, und dass sich die durch solche Regulierungen „Geschützten“ sicherer fühlen, aber ihr Vertrauen in die handelnden Akteure, in die Menschen, wächst dadurch nicht.

Das wäre wenig problematisch, wenn durch solche Gesetze immerhin das Vertrauen in das marktwirtschaftliche System gestärkt würde. Aber das Systemvertrauen, das dabei heranwächst, ist gerade nicht das eines Vertrauens in ein möglichst freies Spiel der Kräfte und der Menschen, sondern das eines Vertrauens in die kontrollierende und sanktionierende Hand des Staates. Das ist nicht das Vertrauen, an das wir Liberale denken. Wer Missbrauch des Vertrauens durch Regulierung bekämpft, verbaut sich jede Chance darauf, dass wieder Vertrauen und Glaubwürdigkeit der Handelnden entstehen kann. Vertrauen muss sich beweisen - das kann es nicht, wenn alles reguliert ist, oder anders gesagt, „Es ist im Zweifel schwer, sich als Ehrenmann zu verhalten, wenn man als Gauner behandelt wird“.²⁶

Wenn aber Vertrauen nicht durch detaillierte Überregulierung zurückgewonnen werden kann, wodurch dann? Ich denke hierbei an zwei Stossrichtungen, die Sicherstellung des Wettbewerbs auf den Führungsebenen und den Schutz des Privateigentums. In beiden Fällen geht es in erster Linie um die Stärkung des Systemvertrauens durch bessere Regeln, aber Regeln, die so generell gefasst sein sollten, dass sie sehr wohl den Aufbau von Vertrauen in die Führungskräfte zulassen, ja sogar fördern.

Die Sicherung des Wettbewerbs ist besonders wichtig, wenn es um die Auswahl der Spitzenkräfte geht. Wenn hier die Prozesse nicht so gestaltet sind, dass wirklich die Wägsten und Besten an die Spitze gelangen, in Politik und Wirtschaft, wenn statt dessen das Gefühl entsteht, an die Spitze gelange man durch Beziehungen, durch das, was man bei uns in der Schweiz gerne Filz nennt, vielleicht in der Politik auch allein

Hintergründen der Menschen, mit denen man es zu tun hat, zu abstrahieren. Er spart Vertrauen, etwa indem der Mieter nicht unbedingt seinen Vermieter auf Herz und Nieren prüfen muss. Wenn Wettbewerb herrscht, weiss er, dass ihm der Wohnungseigentümer kaum wesentlich mehr als den Marktpreis abknüpfen kann und auch sonst eine ordentliche Leistung erbringen muss. Täte er dies nämlich nicht, könnte der Mieter leicht wechseln. Das ist für ihn die bessere Sicherung als das Gesetz - und es erlaubt es ihm, kein besonderes Vertrauensverhältnis zum Vermieter aufzubauen. Wo also freie Märkte herrschen, braucht es weniger persönliches Vertrauen. An seine Stelle tritt ein Vertrauen in das System der Marktwirtschaft.

²⁶ Vgl. G. KIRSCH, Inseln des Vertrauens im Meer des Misstrauens, in: G. SCHWARZ (Hrsg.), Vertrauen - Anker einer freiheitlichen Ordnung, Zürich 2007, S. 15 ff.

durch Geld, dann wird nur schwer Vertrauen entstehen können, in der Öffentlichkeit ebenso wie in den Medien. Die jeweilige Führungskraft wird dann jedenfalls sehr hart arbeiten müssen, wenn sie Vertrauen gewinnen will. Ist der Auswahlmechanismus dagegen fair und transparent, also so, dass jeder sich auch mit guten Chancen bewerben kann, wenn er will und die nötigen Voraussetzungen mitbringt, dann verschafft das Durchlaufen eines solchen fairen und transparenten Auswahlprozesses den schließlich Gewählten geradezu einen Vertrauensvorschuss. Leider wird man in vielen Grossunternehmen noch keineswegs von einem echten Markt für Führungskräfte sprechen können, und auch in der Politik sind bekanntlich Quereinsteiger – das Salz in der Suppe des Wettbewerbs – wenig gefragt. Mehr Markt auf den Teppichetagen würde auch, davon bin ich überzeugt, mit der Zeit dazu führen, dass bei der Auswahl wieder mehr auf Glaubwürdigkeit – auf Vertrauenswürdigkeit – geachtet würde. Fachliche Kompetenz ist an der Spitze von Unternehmen zwar eine *conditio sine qua non*, aber sie ist keineswegs hinreichend. Daneben sollte der Charakter eine viel größere Rolle spielen, als er es heute tut.²⁷

Das eine Rezept lautet also, für mehr Markt in den Führungsetagen zu sorgen, das andere setzt bei der Eigentumsordnung an. Auch hier sind die Regeln durcheinander geraten, die Macht hat sich über die Jahrzehnte hinweg immer mehr zum Management hin verlagert.²⁸ Der Ruf nach mehr Shareholder value war nichts als eine Gegenreaktion. Vielleicht müsste man richtigerweise mehr Shareholder power statt Shareholder value fordern. Die Lohnexzesse an den Spitzen von Grossunternehmen sind eigentlich eine Störung der Eigentumsordnung, durch die allerdings auch das Vertrauen gestört wurde, sowohl das Vertrauen der Aktionäre in „ihre“ Manager als auch das Vertrauen in die Ordnung selbst. Deshalb braucht es Spielregeln, die dem Eigentum wieder zu seinem Recht verhelfen, die zulassen, dass sich der Wille der Aktionäre bilden, artikulieren und manifestieren kann. Diese Regeln würden auch helfen, das Vertrauen zwischen Eigentümern und Verwaltern des Eigentums wieder herzustellen.

4 Jenseits von Angebot und Nachfrage

Verzeihen Sie, wenn ich mit einer etwas pessimistischen Note schließe: WILHELM RÖPKE, der große deutsche Ökonom, der den größten Teil seines erwachsenen Lebens in der Schweiz verbracht hat und fast so etwas wie ein freier Mitarbeiter der Neuen Zürcher Zeitung war, ist berühmt geworden für seine These, dass die Marktwirtschaft auf Grundlagen beruhe, die sie nicht selbst produzieren könne, auf dem, was „jenseits von Angebot und Nachfrage“ liege.²⁹ Der deutsche Staatsrechtler ERNST WOLFGANG BÖCKENFÖRDE hat das auf den freiheitlich-säkularisierten Staat

²⁷ Vgl. G. SCHWARZ, Wider die Wellenreiter - Überlegungen zu Entschädigungspolitik und Ethik auf den Vorstandsetagen. Industrie-Club Düsseldorf, Heft 6, 2004, S. 13 ff.

²⁸ Die Erkenntnis reicht bis in die dreissiger Jahre des letzten Jahrhunderts zurück. Vgl. H.A. BERLE/G.C. MEANS, *The Modern Corporation and Private Property*, New York 1994.

²⁹ W. RÖPKE, a.a.O., besonders S. 169 ff.

ausgedehnt, der von Voraussetzungen lebe, „die er selbst nicht garantieren kann“.³⁰ Vertrauen ist eine dieser Grundlagen, dieser Voraussetzungen, ist eines jener äußerst knappen „Güter“,³¹ die nicht einfach in größerem Masse produziert werden, wenn die Nachfrage nach ihnen steigt. Vertrauen ist eine Vorleistung, die dann aber eine Art selbstverstärkende Wirkung entfaltet: „Trust breeds trust“. Vertrauen ist nicht erzwingbar und nicht planbar. Eine freiheitliche Gesellschaft lässt nur Raum dafür, dass Vertrauen entsteht, und sie kann mit liberalen Rahmenbedingungen auch die Basis von Systemvertrauen legen. Ob aber die Menschen auch wirklich einander vertrauen und ob sie die geschriebenen und ungeschriebenen Regeln einhalten, das entscheidet sich auf einer anderen Ebene, eben jenseits von Angebot und Nachfrage. Es hat viel mit Anstand - welch altmodisches Wort - und Moral zu tun. Klar ist, dass es ohne Vertrauen nicht geht. Die Marktwirtschaft braucht Vertrauen. All jene, die in den letzten Jahren zum Vertrauensschwund beigetragen, ihn gar zu verantworten haben, sind deshalb indirekt Totengräber der Marktwirtschaft. Es sind gerade die kleinen Unternehmungen, die Menschen mit Bodenhaftung und mit Nähe zum Volk, die dazu ein Gegengewicht bilden könnten. Sie, wir alle, sollten es auch tun.

³⁰ E.-W. BÖCKENFÖRDE, Die Entstehung des Staates als Vorgang der Säkularisation, in: Recht, Staat, Freiheit. Studien zur Rechtsphilosophie, Staatstheorie und Verfassungsgeschichte, Frankfurt 1991.

³¹ Vgl. D. GAMBETTA, a.a.O., S. 224.

**Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen
der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster**

- | | |
|---|--|
| Nr. 1
<i>Holger Bonus</i>
Wirtschaftliches Interesse und Ideologie im
Umweltschutz
August 1984 | Nr. 12
<i>Reimut Jochimsen</i>
Eine Europäische Wirtschafts- und Währungsunion
- Chancen und Risiken
August 1994 |
| Nr. 2
<i>Holger Bonus</i>
Waldkrise - Krise der Ökonomie?
September 1984 | Nr. 13
<i>Hubert Scharlau</i>
Betriebswirtschaftliche und steuerliche Überlegungen und Perspektiven zur Unternehmensgliederung in Wohnungsbaugenossenschaften
April 1996 |
| Nr. 3
<i>Wilhelm Jäger</i>
Genossenschaftsdemokratie und Prüfungsverband
- Zur Frage der Funktion und Unabhängigkeit der
Geschäftsführerprüfung
Oktober 1984 | Nr. 14
<i>Holger Bonus / Andrea Maria Wessels</i>
Genossenschaften und Franchising
Februar 1998 |
| Nr. 4
<i>Wilhelm Jäger</i>
Genossenschaft und Ordnungspolitik
Februar 1985 | Nr. 15
<i>Michael Hammerschmidt /
Carsten Hellinger</i>
Mitgliedschaft als Instrument der Kundenbindung in
Genossenschaftsbanken
Oktober 1998 |
| Nr. 5
<i>Heinz Grosseckttler</i>
Ökonomische Analyse der interkommunalen
Kooperation
März 1985 | Nr. 16
<i>Holger Bonus / Rolf Greve / Thorn Kring /
Dirk Polster</i>
Der genossenschaftliche Finanzverbund als
Strategisches Netzwerk - Neue Wege der Kleinheit
Oktober 1999 |
| Nr. 6
<i>Holger Bonus</i>
Die Genossenschaft als Unternehmungstyp
August 1985 | Nr. 17
<i>Michael Hammerschmidt</i>
Mitgliedschaft als ein Alleinstellungsmerkmal für
Kreditgenossenschaften - Empirische Ergebnisse
und Handlungsvorschläge
April 2000 |
| Nr. 7
<i>Hermann Ribhegge</i>
Genossenschaftsgesinnung in
entscheidungslogischer Perspektive
Februar 1986 | Nr. 18
<i>Claire Binisti-Jahndorf</i>
Genossenschaftliche Zusammenarbeit auf
europäischer Ebene
August 2000 |
| Nr. 8
<i>Joachim Wiemeyer</i>
Produktivgenossenschaften und selbstverwaltete
Unternehmen - Instrumente der Arbeitsbe-
schaffung?
September 1986 | Nr. 19
<i>Olaf Lüke</i>
Schutz der Umwelt - Ein neues Betätigungsfeld für
Genossenschaften?
September 2000 |
| Nr. 9
<i>Hermann Ribhegge</i>
Contestable markets, Genossenschaften und
Transaktionskosten
März 1987 | Nr. 20
<i>Astrid Höckels</i>
Möglichkeiten der Absicherung von Humankapital-
investitionen zur Vermeidung unerwünschter
Mitarbeiterfluktuation
November 2000 |
| Nr. 10
<i>Richard Böger</i>
Die Niederländischen Rabobanken - Eine
vergleichende Analyse -
August 1987 | Nr. 21
<i>José Miguel Simian</i>
Wohnungsgenossenschaften in Chile - Vorbild für
eine Politik der Wohneigentumsbildung in
Deutschland?
Mai 2001 |
| Nr. 11
<i>Richard Böger / Helmut Pehle</i>
Überlegungen für eine mitgliederorientierte Unter-
nehmensstrategie in Kreditgenossenschaften
Juni 1988 | |

- Nr. 22
Rolf Greve / Nadja Lämmer
Quo vadis Genossenschaftsgesetz? - Ein Überblick über aktuelle Diskussionsvorschläge
Christian Lucas
Von den Niederlanden lernen? - Ein Beitrag zur Diskussion um die Reform des deutschen Genossenschaftsrechts
Mai 2001
- Nr. 23
Dirk Polster
(unter Mitarbeit von *Lars Testorf*)
Verbundexterne Zusammenarbeit von Genossenschaftsbanken - Möglichkeiten, Grenzen, Alternativen
November 2001
- Nr. 24
Thorn Kring
Neue Strategien - neue Managementmethoden - Eine empirische Analyse zum Strategischen Management von Genossenschaftsbanken in Deutschland
Februar 2002
- Nr. 25
Anne Kretschmer
Maßnahmen zur Kontrolle von Korruption - eine modelltheoretische Untersuchung
Juni 2002
- Nr. 26
Andrea Neugebauer
Divergierende Fallentscheidungen von Wettbewerbsbehörden - Institutionelle Hintergründe
September 2002
- Nr. 27
Theresia Theurl / Thorn Kring
Governance Strukturen im genossenschaftlichen FinanzVerbund: Anforderungen und Konsequenzen ihrer Ausgestaltung
Oktober 2002
- Nr. 28
Christian Rotter
Risikomanagement und Risikocontrolling in Wohnungsgenossenschaften
November 2002
- Nr. 29
Rolf Greve
The German cooperative banking group as a strategic network: function and performance
November 2002
- Nr. 30
Florian Deising / Angela Kock / Kerstin Liehr-Gobbers / Barbara Schmolzmüller / Nina Tantzen
Die Genossenschaftsidee HEUTE: Hostsharing e.G. - eine Fallstudie
Dezember 2002
- Nr. 31
Florian Deising
Der Nitrofen-Skandal - Zur Notwendigkeit genossenschaftlicher Kommunikationsstrategien
Januar 2003
- Nr. 32
Gerhard Specker
Die Genossenschaft im Körperschaftsteuersystem Deutschlands und Italiens
März 2003
- Nr. 33
Frank E. Münnich
Der Ökonom als Berater - Einige grundsätzliche Erwägungen zur wissenschaftlichen Beratung der Politik durch Ökonomen
April 2003
- Nr. 34
Sonja Schölermann
Eine institutionenökonomische Analyse der „Kooperations-Beratung“
August 2003
- Nr. 35
Thorn Kring
Erfolgreiche Strategieumsetzung - Leitfaden zur Implementierung der Balanced Scorecard in Genossenschaftsbanken
September 2003
- Nr. 36
Andrea Neugebauer
Wettbewerbspolitik im institutionellen Wandel am Beispiel USA und Europa
September 2003
- Nr. 37
Kerstin Liehr-Gobbers
Determinanten des Erfolgs im Legislativen Lobbying in Brüssel - Erste empirische Ergebnisse
September 2003
- Nr. 38
Tholen Eekhoff
Genossenschaftsbankfusionen in Norddeutschland - eine empirische Studie
Januar 2004
- Nr. 39
Julia Trampel
Offshoring oder Nearshoring von IT-Dienstleistungen? - Eine transaktionskostentheoretische Analyse
März 2004
- Nr. 40
Alexander Eim
Das Drei-Säulen-System der deutschen Kreditwirtschaft unter besonderer Berücksichtigung des Genossenschaftlichen Finanzverbundes
August 2004
- Nr. 41
André van den Boom
Kooperationsinformationssysteme - Konzeption und Entwicklung eines Instruments zur Erkenntnisgewinnung über das Phänomen der Kooperation
August 2004
- Nr. 42
Jacques Santer
Die genossenschaftliche Initiative - ein Baustein der Europäischen Wirtschaft
September 2004

- Nr. 43
Theresia Theurl (Hrsg.)
Die Zukunft der Genossenschaftsbanken - die Genossenschaftsbank der Zukunft, Podiumsdiskussion im Rahmen der IGT 2004 in Münster
Dezember 2004
- Nr. 44
Theresia Theurl (Hrsg.)
Visionen in einer Welt des Shareholder Value, Podiumsdiskussion im Rahmen der IGT 2004 in Münster
Dezember 2004
- Nr. 45
Walter Weinkauff (Hrsg.)
Kommunikation als Wettbewerbsfaktor, Expertendiskussion im Rahmen der IGT 2004 in Münster
Dezember 2004
- Nr. 46
Andrea Schweinsberg
Organisatorische Flexibilität als Antwort auf die Globalisierung
Dezember 2004
- Nr. 47
Carl-Friedrich Leuschner
Genossenschaften - Zwischen Corporate und Cooperative Governance
März 2005
- Nr. 48
Theresia Theurl
Kooperative Governancestrukturen
Juni 2005
- Nr. 49
Oliver Budzinski / Gisela Aigner
Institutionelle Rahmenbedingungen für internationale M&A-Transaktionen - Auf dem Weg zu einem globalen Fusionskontrollregime?
Juni 2005
- Nr. 50
Bernd Raffelhüschen / Jörg Schoder
Möglichkeiten und Grenzen der Integration von genossenschaftlichem Wohnen in die Freiburger Zwei-Flanken-Strategie
Juni 2005
- Nr. 51
Tholen Eekhoff
Zur Wahl der optimalen Organisationsform betrieblicher Zusammenarbeit - eine gesamtwirtschaftliche Perspektive
Juli 2005
- Nr. 52
Cengiz K. Iristay
Kooperationsmanagement:
Einzelne Facetten eines neuen Forschungsgebiets - Ein Literaturüberblick
August 2005
- Nr. 53
Stefanie Franz
Integrierte Versorgungsnetzwerke im Gesundheitswesen
März 2006
- Nr. 54
Peter Ebertz
Kooperationen als Mittel des Strategischen Risikomanagements
März 2006
- Nr. 55
Frank Beermann
Kooperation beim Stadtumbau - Übertragung des BID-Gedankens am Beispiel des Wohnungsrückbaus
Juni 2006
- Nr. 56
Alexander Geist
Flughäfen und Fluggesellschaften - eine Analyse der Kooperations- und Integrationsmöglichkeiten
Juni 2006
- Nr. 57
Stefanie Franz / Mark Wipprich
Optimale Arbeitsteilung in Wertschöpfungsnetzwerken
Oktober 2006
- Nr. 58
Dirk Lamprecht / Alexander Donschen
Der Nutzen des Member Value Reporting für Genossenschaftsbanken - eine ökonomische und juristische Analyse
Dezember 2006
- Nr. 59
Dirk Lamprecht / Christian Strothmann
Die Analyse von Genossenschaftsbankfusionen mit den Methoden der Unternehmensbewertung
Dezember 2006
- Nr. 60
Mark Wipprich
Preisbindung als Kooperationsinstrument in Wertschöpfungsnetzwerken
Januar 2007
- Nr. 61
Theresia Theurl / Axel Werries
Erfolgsfaktoren für Finanzportale im Multikanalbanking von Genossenschaftsbanken - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung
Februar 2007
- Nr. 62
Bettina Schlelein
Wohnungsgenossenschaftliche Kooperationspotentiale - empirische Ergebnisse des Forschungsprojektes
März 2007

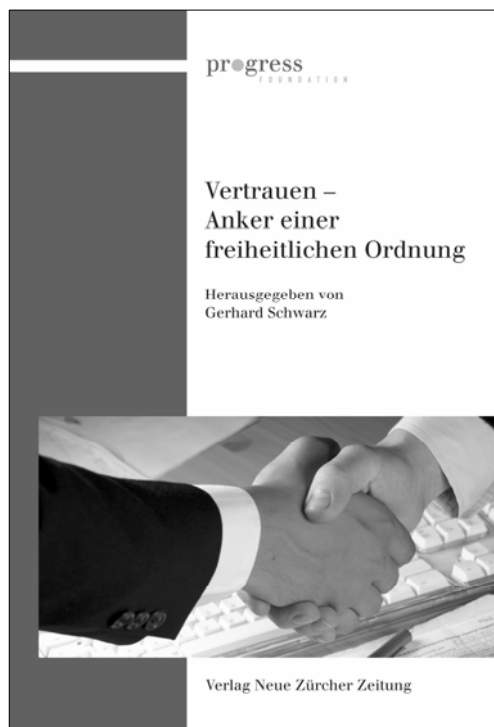
Nr. 63

Gerhard Schwarz

Vertrauensschwund in der Marktwirtschaft, Vortrag
anlässlich der Mitgliederversammlung der For-
schungsgesellschaft für Genossenschaftswesen
Münster
März 2007

Die Arbeitspapiere sind - sofern nicht vergriffen - erhältlich beim
Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster, Am Stadtgraben 9, 48143 Münster,
Tel. (02 51) 83-2 28 01, Fax (02 51) 83-2 28 04, E-Mail: info@ifg-muenster.de
oder als Download im Internet unter www.ifg-muenster.de (Rubrik Forschung)

Buchankündigung



Vertrauen ist ein Schlüsselbegriff der öffentlichen Diskussion geworden. Autoren mit unterschiedlichem beruflichem Hintergrund beleuchten Fragen um Vertrauen, Misstrauen, Zutrauen und Selbstvertrauen im gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Kontext.

Gerhard Schwarz (Hrsg.)
Vertrauen – Anker einer freiheitlichen Ordnung
184 Seiten
Format 16 x 22 cm, gebunden
Fr. 48.–/€[D] 32.–/€[A] 32.95
ISBN 978-3-03823-330-5
Erscheint im April 2007

In der Reihe der Progress Foundation sind bei NZZ Libro erschienen:
Gerhard Schwarz, Robert Nef, **Neidökonomie**
Fr. 48.–/€[D] 32.–/€[A] 34.–/ISBN 978-3-85823-859-7
Robert A. Gilmour, Gerhard Schwarz, **Freiheit und Fortschritt**
Fr. 48.–/€[D] 32.–/€[A] 34.–/ISBN 978-3-85823-886-3
Konrad Hummler, Gerhard Schwarz, **Das Recht auf sich selbst**
Fr. 48.–/€[D] 33.–/€[A] 34.–/ISBN 978-3-03823-052-6
Jürgen G. Backhaus, Detmar Doering, **The Political Economy of Secession**
Fr. 48.–/€[D] 33.–/€[A] 34.–/ISBN 978-3-03823-102-8
Guy Kirsch, **Angst vor Gefahren oder Gefahren durch Angst?**
Fr. 48.–/€[D] 33.–/€[A] 34.–/ISBN 978-3-03823-152-3
Michael Zöller, Hansrudolf Kamber, **Der Westen – was sonst?**
Fr. 48.–/€[D] 33.–/€[A] 34.–/ISBN 978-3-03823-177-6
R. Clapham, G. Schwarz (Hrsg.)
Die Fortschrittsidee und die Marktwirtschaft
Fr. 48.–/€[D] 33.–/€[A] 34.–/ISBN 978-3-03823-235-3

Skandale in der Wirtschaft und nicht gehaltene Versprechungen in der Politik haben zu einem massiven Vertrauensverlust in die liberale Ordnung in vielen westlichen Gesellschaften geführt. Vor diesem Hintergrund hat die Progress Foundation ein Seminar mit Wissenschaftlern, Praktikern und Publizisten veranstaltet, das der Frage nachging, weshalb es in liberalen Gesellschaften Vertrauen braucht, warum es verloren geht und wie es wieder aufgebaut werden kann. Die Beiträge der verschiedenen Autoren, die alle für diesen Sammelband geschrieben werden, beleuchten vor allem ökonomische und wirtschafts-philosophische Aspekte. Sie gehen aber auch fundamentalen, ja existenziellen Aspekten des Vertrauens nach, etwa in den Zusammenhängen von Theologie, Psychologie, Medizin und Spitzensport. Mit Beiträgen von Max D. Amstutz, Peter Athanas, Andreas Batlogg, Peter Hafter, Eugen Haltinger, Hans Haumer, Thomas J. Jordan, Erich Kirchler, Guy Kirsch, Ignaz Miller, Oswald Oetz, Tanja Ripperger, Urs Schoettli, Gerhard Schwarz, Johann Steurer, Theresia Theurl.

Gerhard Schwarz, (*1951) Dr. oec., Leiter der Wirtschaftsredaktion der „Neuen Zürcher Zeitung“, Lehrbeauftragter an der Universität Zürich, Mitglied des Stiftungsrates der Progress Foundation.