

„Kontrolle ist gut, Vertrauen besser“, lautet eine zentrale Erkenntnis der modernen Wirtschaftswissenschaften. Die Koryphäen des Fachs erforschen, wann selbst Egoisten Entgegenkommen verdienen und wie Unternehmen mit dem „V-Faktor“ ihre Gewinne steigern können.

Die Ökonomie des Vertrauens

W

ährend Sie diesen Artikel lesen, wechseln bei eBay weltweit Waren im Wert von einer halben Million Dollar den Besitzer. Das Handelsvolumen des Internet-Auktionshauses liegt bei 1.511 Dollar pro Sekunde. Allein in Deutschland ersteigern eBay-Nutzer alle zwei Sekunden ein Buch und alle zwei Minuten einen Laptop. Elf Bagger werden täglich über den Internet-Marktplatz verkauft.

Alltag zu Beginn des 21. Jahrhunderts, aber ökonomisch betrachtet dennoch ein kleines Wunder. Denn Millionen von Menschen überweisen täglich im Voraus Geld an wildfremde Personen - im guten Glauben daran, nicht übers Ohr gehauen zu werden. Sie kennen weder Identität noch Wohnsitz des Anbieters, und die Ware haben sie nur auf Fotos gesehen. Niemand garantiert, dass das Produkt wirklich in dem Zustand ist, wie bei eBay beschrieben, und keiner weiß, ob der Verkäufer es auch tatsächlich schickt. „In solch einem Marktumfeld ist Vertrauen ein entscheidender Faktor“, sagt Axel Ockenfels, Professor für Volkswirtschaftslehre an der renommierten Universität Köln. „Ökonomisch kann man sich für das Entstehen von Vertrauen kaum eine unfreundlichere Umgebung vorstellen als eine Online-Handelsplattform“, betont der Wissenschaftler. Um die Anonymität zu überwinden, hat eBay daher mit Hilfe von Ökonomen wie Ockenfels ein ausgefeiltes Bewertungsverfahren entwickelt - Reputation als vertrauensbildende Maßnahme.



◀ **Phänomen Internet:**
Jede Sekunde wechseln bei eBay weltweit Waren im Wert von 1.511 Dollar den Besitzer. Die Online-Käufer und Verkäufer kennen sich nur aus dem World Wide Web – und vertrauen sich dennoch.

Als einer der ersten Wirtschaftswissenschaftler hat Ockenfels die Relevanz des „V-Faktors“ erkannt. Seit Jahren erforscht er in Laborexperimenten, wann und warum Menschen sich gegenseitig vertrauen und welche Regeln und Institutionen Vertrauen fördern. Für seine Arbeit erhielt Ockenfels im Jahr 2005 den mit 1,55 Millionen Euro dotierten Leibnizpreis der Deutschen Forschungsgemeinschaft. Vorher hatte 17 Jahre lang kein Ökonom diesen höchst anerkannten deutschen Wissenschaftspreis erhalten.

Tradiertes Bild vom Menschen

Nicht nur bei eBay gilt: kein Vertrauen, kein Geschäft. Auch auf den modernen Arbeits- und Finanzmärkten ist Vertrauen ein wichtiges Gut. Selbst die ganz große Geld- und Wirtschaftspolitik ist darauf angewiesen. Erstaunlicherweise haben sich Wissenschaftler bis vor wenigen Jahren nur am Rande damit beschäftigt.

In den althergebrachten ökonomischen Modellen war kein Platz für solch ein weiches Thema - Ökonomie, das war die „Wissenschaft des Misstrauens“, wie der Erfolgsautor und Management-Berater Reinhard Sprenger formuliert. Wirtschaftswissenschaftler sahen den Menschen traditionell als Fleisch gewordene Nutzenmaximierungsmaschine: egoistisch, rational, frei von jeder Moral und ausschließlich am eigenen Vorteil interessiert. Solch einem „Homo oeconomicus“ bringt man besser nicht zu viel Vertrauen entgegen. Er würde jeden Vertragspartner über den Tisch ziehen, sobald er einen Vorteil für sich darin sieht.

Immerhin, unter bestimmten Umständen verhält sich sogar so ein egozentrisches „Wirtschaftssubjekt“ kooperativ und wirbt um Vertrauen - wenn die Beteiligten nicht nur ein einziges Mal, sondern mehrmals miteinander zu tun haben. Der israelische Spieltheoretiker Robert Aumann zeigte bereits 1959 mit anspruchsvollen mathematischen Modellen: Bei solchen „repea-



ted games“ haben selbst rationale Egoisten starke Anreize zur Kooperation - obwohl sie kurzfristig betrachtet mit unkooperativem Verhalten besser fahren würden. Für diese Erkenntnis bekam der 75 Jahre alte Professor an der Hebrew University in Jerusalem im vergangenen Jahr den Ökonomie-Nobelpreis. „Altruistisches Verhalten und Rache erscheinen kurzfristig betrachtet rational“, betont Aumann. „Aber sie verlieren Sinn, wenn man die Sache aus der langfristigen Perspektive betrachtet.“

Der Mensch ist sozialer als vermutet

Inzwischen dämmert es Ökonomen zudem: Das Menschenbild des Homo oeconomicus ist ein wenig realitätsfremd. Egozentrisches Verhalten ist in der Realität wesentlich weniger stark verbreitet, als Wirtschaftswissenschaftler unterstellen. Laborexperimente und Feldstudien zeigen: Menschen sind weit sozialer, als die Wissenschaft traditionell annimmt. Ihnen liegt viel an Fairness, sie haben einen Hang zu Kooperation und suchen nicht stets den eigenen Vorteil. „Die meisten Menschen

< **Reputation entscheidet:**
Bewertungssysteme wie bei eBay machen auch größte Egoisten kooperationswillig. Doch einen hundertprozentigen Schutz vor Reinfällen bei Online-Käufen bieten sie nicht.

verhalten sich reziprok", erläutert Professor Armin Falk, Direktor des Laboratoriums für Experimentelle Wirtschaftsforschung der Universität Bonn. „Das bedeutet: Sie belohnen faires Verhalten und bestrafen unfaires, selbst wenn dies für sie mit Kosten verbunden ist.“

Die von Aumann entdeckten strategischen Anreize im Zuge von „repeated games“ sind ein wichtiger Schlüssel zum Verständnis der Ökonomie des Vertrauens. Ein anderer ist jene menschliche Neigung zu reziprokem Verhalten. Denn daraus folgt: Wenn ich einem Menschen Vertrauen entgegenbringe, besteht begründete Hoffnung darauf, dass er es nicht missbraucht. Umgekehrt wird Misstrauen mit gleicher Münze heimgezahlt: Wer einem Menschen mit Argwohn begegnet, provoziert dadurch mitunter Unehrlichkeit. Der Soziologe Niklas Luhmann sprach bereits 1968 von der „selbsterfüllenden Prophezeiung des Misstrauens“.

Vertrauen fördert Leistung

Wunschdenken? Realitätsferne Weltverbesserungstheorien? Keineswegs. Die Thesen haben realen Hintergrund, zeigen zahlreiche Studien.

So engagieren sich zum Beispiel Mitarbeiter, denen von ihren Chefs Vertrauen entgegengebracht wird, merklich stärker als solche, deren Arbeitseinsatz penibel kontrolliert wird. Das belegt der Bonner Forscher Falk zusammen mit Michael Kosfeld von der Universität Zürich in einer Studie, die demnächst im „American Economic Review“ erscheint, einer der weltweit angesehensten wirtschaftswissenschaftlichen Fachzeitschriften. Die Wissenschaftler haben in einem Laborexperiment einen innerbetrieblichen Arbeitsmarkt simuliert - mit 100 Versuchsteilnehmern. Eine Hälfte agierte als Arbeitnehmer, die andere als Arbeitgeber. Jeder Beschäftigte bekam ein Gehalt ausgezahlt und konnte selbst entscheiden, wie stark er sich in seinem Job engagiert, wie viel Stress er in Kauf nimmt und wie viel Freizeit er hat. Da die Entlohnung unabhängig von der Leistung war, hatten die Arbeitnehmer einen Anreiz, so wenig wie möglich zu arbeiten.

Wer einem Menschen mit Argwohn begegnet, provoziert dessen Unehrlichkeit. Niklas Luhmann sprach von der „selbsterfüllenden Prophezeiung des Misstrauens“.

Die Unternehmer hatten die Möglichkeit, ein Mindestmaß an Leistung festzulegen - oder sie konnten darauf vertrauen, dass die Mitarbeiter sich auch ohne Überwachung engagieren. Das bemerkenswerte Ergebnis: Arbeitgeber, die auf Kontrolle verzichteten, erhielten im Durchschnitt ein Drittel mehr als das Geforderte. Wer dagegen ein Minimum festlegte, bekam in aller Regel nicht mehr als die vorgegebene Leistung.

Nur ein Viertel der Beschäftigten agierte so, wie man es vom Homo oeconomicus erwarten würde: Es missbrauchte das Vertrauen und arbeitete ohne Kontrolle gar nicht. Die Mehrheit der Arbeitnehmer dagegen verhielt sich reziprok: Sie erbrachte für ihr Gehalt freiwillig eine relativ hohe Arbeitsleistung. Sobald der Arbeitgeber aber auf Kontrolle setzte, löste sich bei vielen der gute Wille in Luft auf. Sie empfanden die Kontrolle als Misstrauenssignal, auf das sie mit Dienst nach Vorschrift reagierten. Jeder Fünfte dagegen ließ sich überhaupt nicht davon beeinflussen, wie viel Vertrauen oder Misstrauen die Gegenseite ihm entgegenbrachte und engagierte sich relativ stark.

Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser - diese Erfahrung machten auch Kindergärten in Israel, die eine Strafbüße für Eltern einführten, die ihren Nachwuchs zu spät abholten. Dadurch sank die Unpünktlichkeit nicht etwa - sie stieg. Das zeigen die beiden US-Professoren Uri Gneezy (Chicago Graduate School of Business) und Aldo Rustichini (University of Minnesota) in einer viel beachteten Untersuchung. Selbst nach der Abschaffung des Säumniszuschlags blieb die Zahl der zu spät kommenden Eltern auf dem höheren Niveau.

Die Ökonomen erklären das Phänomen so: Die Strafbüße habe das Normengefüge in der sozialen Beziehung zwischen Eltern und Kindergarten verändert. An sich sei es für die Eltern eine Frage des Anstands, pünktlich zu kommen - weil sonst ein Kindergärtner nach seinem Feierabend auf den Nachwuchs aufpassen muss. Durch die Strafbüße habe die Verspätung

einen Preis bekommen. Das zusätzliche Beaufsichtigen der Kinder verwandelte sich in eine Dienstleistung, die genauso bezahlt wird wie andere Angebote des Kindergartens. Unpünktlichkeit wurde aus Sicht der Eltern zu einem akzeptablen Verhalten.

Faktor Vertrauen an der Börse

Nicht nur auf Arbeitsmärkten, auch an der Börse ist Vertrauen, das potenzielle Anleger anderen Menschen im Allgemeinen und Unternehmen im Besonderen entgegenbringen, ein zentraler Faktor. Auf ein Investment lässt sich nur ein, wer nicht fürchtet, dabei den Kürzeren zu ziehen. „Für die Entscheidung, Aktien zu kaufen, braucht man nicht nur eine Einschätzung über den erwarteten Ertrag und das Risiko, sondern auch den Glauben daran, dass die Informationen verlässlich sind und dass das Gesamtsystem fair ist“, lautet das Fazit der Studie eines Forscherteams von zwei renommierten US-Business-Schools, die jüngst als Working Paper des National Bureau of Economic Research erschienen.

Luigi Guiso und Luigi Zingales (Chicago Graduate School of Business) sowie Paola Sapienza (Kellogg School of Management) fanden heraus: Menschen, die generell der Meinung sind, man könne den meisten anderen trauen, besitzen mit 50 Prozent höherer Wahrscheinlichkeit Aktien. Sie legen zudem einen höheren Anteil ihres Vermögens in Aktien an. Mit zunehmendem Bildungsniveau nimmt der Einfluss dieses Faktors ab. „Mehr Wissen und Informationen helfen, die Vertrauensprobleme abzubauen“, so ihr ökonomisches Fazit.

Mit dem Faktor Vertrauen lässt sich auch erklären, warum sich die Aktionärsquoten in verschiedenen Industrieländern so enorm unterscheiden: So besitzen zwei Drittel aller Schweden

Buchtipps

„Vertrauen führt. Worauf es im Unternehmen wirklich ankommt“ von Reinhard K. Sprenger (Campus Verlag, 192 Seiten, 24,90 Euro): Manager sollten Vertrauen zum zentralen Führungsprinzip erklären, lautet die These des Management-Beraters und Erfolgsautors Reinhard Sprenger.

„Freakonomics – Überraschende Antworten auf alltägliche Lebensfragen“ von Steven D. Levitt und Stephen J. Dubner (Riemann-Verlag, 288 Seiten, 18,95 Euro): Der Chicagoer Ökonomeprofessor Levitt und der US-Journalist Dubner untersuchen Fragen des alltäglichen Lebens mit den Instrumentarien der modernen Wirtschaftswissenschaften. Unter anderem gehen sie der Frage nach, wann Menschen ehrlich sind.

Links

„Distrust – The Hidden Cost of Control“ von Armin Falk und Michael Kosfeld, erscheint in: American Economic Review, online verfügbar als IZA Discussion Paper Nr. 1203 unter: [ftp://ftp.iza.org/dps/dp1203.pdf](http://ftp.iza.org/dps/dp1203.pdf)

„Trusting the Stock Market“ von Luigi Guiso, Paola Sapienza, Luigi Zingales, NBER Working Paper No. 11648, online verfügbar: http://gsbwww.chicagogsb.edu/fac/luigi.zingales/research/PSPapers/trusting_stock.pdf

„Trust among Internet Traders: A Behavioral Economics Approach“ von Gary E. Bolton, Elena Katok und Axel Ockenfels, erschienen in Analyse und Kritik (2004), online verfügbar: http://ockenfels.uni-koeln.de/download/papers/trust_03022004.pdf

„A Fine is a Price“ von Uri Gneezy und Aldo Rustichini, erschienen in: Journal of Legal Studies (2000), online verfügbar: <http://www.econ.umn.edu/~arust/Fine.pdf>

und die Hälfte aller US-Amerikaner direkt oder indirekt Aktien. In Deutschland dagegen gilt das nur für jeden Fünften, in Italien und Österreich sogar noch nicht einmal für jeden Zehnten. Gleichzeitig haben nur 7,2 Prozent aller Amerikaner und nur sechs Prozent aller Schweden überhaupt kein Vertrauen in große Unternehmen - in Deutschland und Italien sind es mehr als 17 Prozent.

Ohne Regeln geht es nicht

Ein klug konstruiertes Regelwerk kann sich zudem als Katalysator für Vertrauen erweisen - eBay ist ein Musterbeispiel dafür. Die menschliche Neigung zu fairem

Verhalten allein genügt nicht, damit sich Kunden und Anbieter auf anonymen Online-Marktplätzen vertrauen können. Ein deutsch-amerikanisches Forscherteam um Axel Ockenfels und Gary Bolton (Penn State University) hat in Experimenten gezeigt: Damit eine solche Handelsplattform funktioniert, muss ein Käufer mit mindestens 70-prozentiger Wahrscheinlichkeit auf einen ehrlichen Anbieter stoßen. In einem anonymen Umfeld mit einmaligen Geschäftsbeziehungen ist die Wahrscheinlichkeit dafür aber nur etwa halb so groß.

Der Ausweg aus dem Dilemma: richtig gesetzte Anreize wie das eBay-Bewertungssystem, bei dem sich die Nutzer gegenseitig benoten und Reputation aufbauen können. „Damit kann man auch für egoistische Akteure strategische Anreize schaffen, sich vertrauenswürdig zu verhalten“, so Ockenfels. Für zusätzlichen Käuferschutz sorgt die kostenlose Kulanzleistung „PayPal“: Wenn die gekaufte Ware nicht versandt wurde oder erheblich von der Artikelbeschreibung abweicht, erstattet „PayPal“ dem Käufer das Geld - maximal 500 Euro oder britische Pfund. Fazit: Vertrauen ist gut und wichtig. Aber ganz ohne Kontrolle geht es wohl nicht. ■