

# VER

ARND ZSCHIESCHE

WARUM LEISTUNG  
UND HALTUNG  
FÜR UNTERNEHMEN  
ESSENZIELL SIND

# TRAU

# EN

DIE  
WÄRTESTE  
WÄHRUNG  
DER WELT

GABAL

Arnd Zschiesche

Vertrauen – die härteste Währung der Welt



Arnd Zschiesche

# **VERTRAUEN – die härteste Währung der Welt**

**Warum Leistung und Haltung  
für Unternehmen essenziell sind**

Externe Links wurden bis zum Zeitpunkt der Drucklegung des Buchs geprüft.  
Auf etwaige Änderungen zu einem späteren Zeitpunkt hat der Verlag keinen Einfluss.  
Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische  
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-96739-035-3

Lektorat: Claudia Maas, Garrel  
Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen | [www.martinzech.de](http://www.martinzech.de)  
Autorenfoto: Privat  
Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg |  
[www.buch-herstellungsbuero.de](http://www.buch-herstellungsbuero.de)  
Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

Copyright © 2021 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise,  
nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

Wir drucken in Deutschland.

[www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de)  
[www.gabal-magazin.de](http://www.gabal-magazin.de)  
[www.facebook.com/Gabalbuecher](https://www.facebook.com/Gabalbuecher)  
[www.twitter.com/gabalbuecher](https://www.twitter.com/gabalbuecher)  
[www.instagram.com/gabalbuecher](https://www.instagram.com/gabalbuecher)



PEFC zertifiziert  
Dieses Produkt stammt aus nachhaltig  
bewirtschafteten Wäldern und kontrollierten  
Quellen.  
[www.pefc.de](http://www.pefc.de)

# Inhalt

Einleitung: Vertrauen als allgemeiner Sehnsuchtsort (Sønderho)	11
1 Szenenwechsel: Vertrauen auf der Resterampe von Wirtschaft und Gesellschaft (Frankfurt / M.)	17
2 Absurdes Theater: Ein Wirtschaftszweig zerlegt sein eigenes Vertrauensfundament	24
3 Akute Ansteckungsgefahr: Kein Vertrauensmissbrauch ohne massive Nachwirkung	29
4 Von der Muschel zum Bitcoin: Das Geld als rein kulturell geprägtes Vertrauensmedium	38
5 Vertrauen hat Herkunft und Historie: Grundsätzliche Wort-Bestandsaufnahme	45
6 Vertrauen als Überlebensgarantie in beschleunigten Zeiten: Grundsätzliche Alltags-Bestandsaufnahme	51
7 Inhalte dringend benötigt: Nur mit Substanz wird man zur (Vertrauens-)Instanz	55
8 Trust goes World Wide Web: Analoges Vertrauen digital umsetzen	64
9 Oft vergessen: Im Wort »Vertrauen« steckt das Wort »Treue«	72
10 Wie aus Treue zu sich selbst kollektives Vertrauen erwächst: Die öffentliche Person Angela Merkel	75
11 Treue im steten Wandel: Das Betriebsgeheimnis der Natur lautet Selbstähnlichkeit	82
12 Kundentreue entsteht immer intern – externes Vertrauen ist »nur« Wirkung	92
13 Nur Erkennbares zieht an: Um Vertrauen entwickeln zu können, muss Gestalttreue gewährleistet sein	100

14 Vertrauensabbau mit Megafon-Ansage: Wachstum über alles – bis hin zur eigenen Unkenntlichkeit	109
15 Je komplexer die Organisation, umso anspruchsvoller das Vertrauensmanagement: Die Nähe zur eigenen Leistung ist (und bleibt) essenziell	116
16 Nur das Besondere lässt Vertrauen entstehen: Allgemeine Emotionen sind kein Werbe- oder Verkaufsargument	130
17 Ohne konkrete Handlungen und Leistungen kein Vertrauen: Warum Vertrauen mehr als ein Marketing-Gag oder »Purpose« ist	141
18 Vertrautheit durch geteilte Geschichte: Unsere Zukunft liegt in unserer Vergangenheit	158
19 Das Urfundament von Vertrauen: Die soziale Gemeinschaft (keine Hipster-Community)	166
20 Das Handlungsmuster hinter Vertrauen: Wiedererkennung und Wiederholung	180
21 Das Lebenselixier von Vertrauen: Warum Grenze jedes »Wir sind alles für alle«-Marketing schlägt	187
22 Der reale Inhalt von Vertrauen: Ein positives Vorurteil	194
23 Warum Vertrauen immer konkret und spezifisch ist – nie universell	208
24 Ein Zeitgeist-Problem: Vertrauen ist keine Zahl und kein Modell	216
25 Der Gegenstand von Vertrauen: Das Soziale als Substanz	229
Quellen und Anmerkungen	253
Literatur	262
Danksagung	264
Stichwortverzeichnis	266
Der Autor	269

**Vertrauensaufbau ist die mit Abstand effizienteste Wertschöpfungsmaßnahme – regional wie global. Nur aus kontinuierlicher persönlicher Konsequenz im Handeln entsteht authentische Prägnanz in der Wahrnehmung – die Voraussetzung für jede Vertrauensbildung im öffentlichen Raum. Alle Aussagen in diesem Buch beziehen sich auf die Wirksamkeit und Gültigkeit dieser *langfristig* wirksamen Sozialmechanismen.**



*Wenn ein Vertrauen in mir wär  
So groß und stark, so wie das Meer  
Ich würde jeden Berg bezwingen*

*Dann wär ich frei  
Wie ein Kind  
Wie ein Vogel würd ich fliegen  
Weit hinaus, mit dem Wind  
Nach überall  
Und suchte ihn, den Diamant  
Ja wenn  
Wenn  
Wenn*

AUS »WENN«, LIED VON KLAUS HOFFMANN

Vertrauen ist eine »Währung«, mit der wir im Alltag ununterbrochen 24/7 hantieren müssen: von privaten über berufliche Beziehungen bis zum Supermarkteinkauf oder zur Wahl des Urlaubsortes. Richtig zum Tragen in aller »Härte« kommt das Vertrauen immer dann, wenn die existenzielle Krise vor unserer eigenen Haustür steht.

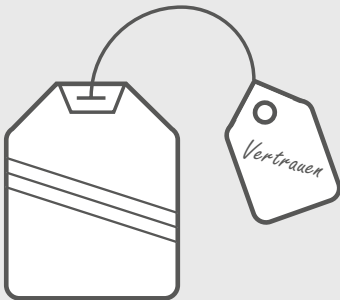
- Warum waren zu Beginn der Corona-Krise im Frühjahr 2020 plötzlich seriöse Ratgeber – Institutionen wie das Robert Koch-Institut – gefragt? Auf einmal hatten »echte« Experten\* das Sagen. Keine Influencerin weit und breit ... Stattdessen vertrauten alle einem Virologen (im weiteren Verlauf der Pandemie dann mehreren).
- Trotz langjähriger Lügenpresse-Diskussion eroberten im Angesicht existenzieller Krise gern geschmähte Leitmedien Terrain zurück. Die regierende, zuvor manchmal totgesagte Altpartei und ihre Kanzlerin profitierten massiv – was sagt das über die Funktionsweise von Vertrauen aus?
- Trotz eines sozial-brutalen Kollektiv-Shutdowns, Existenzängsten und vieler Toter: Warum empfinden wir im Leid auch schöne Gemeinschaftsgefühle und manchmal sogar ein diffuses »Wir schaffen das«-Grundvertrauen, wenn eine Krise uns emotional näher zusammenrücken lässt?

---

\* Wenn in diesem Buch an mehreren Stellen jeweils nur die weibliche oder nur die männliche Personenbezeichnung gebraucht wird, so ist es dem Autor wichtig, dass selbstverständlich immer jedes mögliche Geschlecht inkludiert ist. Durch die Verwendung nur einer Form sind die entsprechenden Passagen im Fließtext für die Leserin wie auch den Leser deutlich angenehmer lesbar und leichter verständlich.

Mit dem Vertrauen ist es wie mit der Bekämpfung des Klimawandels: Wir alle wissen in der Theorie ziemlich genau, was richtig und gut wäre. Aber dennoch fällt es schwer, sich im Alltag überall und immer stringent zu verhalten ... Dabei gilt unverändert: Jeder gute Politiker, Berater, Trainer, Lehrer, Manager, Künstler und weitere seriöse Selbstdarsteller, sie alle betreiben in erster Linie Vertrauensmanagement. Jede starke Organisation macht das auch. Warum? Das Erfolgsgeheimnis liegt im langfristig orientierten Denken und Handeln (analog verhält es sich übrigens beim Klimaschutz). In diesem Buch lernen Sie, wie Vertrauensaufbau funktioniert und warum Vertrauen so unerlässlich wie effizient ist.

Weil viele Menschen sich wünschen, dass es mehr hyggeliges Vertrauen zueinander in unserer oft kalten Welt geben möge, ist Vertrauen zu einer wohligharmlosen Allzweckwaffe geworden – das zeigt sich an Postkartenzitaten, Politikerreden, Firmenansprachen und in besonders (herz)erwärmender Weise sogar an Teebeutel-Sprüchen. Auch wenn Sie keinen ayurvedischen Tee, sondern ein Buch in den Händen halten, wird das Momentum des »Tee-Sinnspruchs« genutzt, um die tiefe Wahrheit hinter den Aussagen zu unterstreichen. Dahinter steckt meist mehr als ein launiges Lippenbekenntnis. Denn immer wenn es im Leben hart auf hart kommt, zählt eine einzige Frage: Wem kann ich jetzt vertrauen?



*»Mache nicht nur Eindruck,  
sondern schaffe Vertrauen.«*

Markensoziologische Weisheit

---

## Einleitung: Vertrauen als allgemeiner Sehnsuchtsort (Sønderho)

Das kleine Dorf Sønderho liegt an der Südspitze der dänischen Nordseeinsel Fanø inmitten des einzigartigen Naturparks Wattenmeer. Die rund 340 Einwohner pflegen ihre Traditionen und ihre wunderschönen reetgedeckten Häuser inklusive blumiger Vorgärten. Sie tun dies derart beeindruckend, dass ihr Dorf bereits mehrfach zum schönsten Dorf im Staate gekürt wurde und der Tourist sich dort bei Sonnenschein als Wanderer durch ein skandinavisches Pop-up-Kinderbuch erlebt. Auf der Tour durch pittoreske Gässchen und an hyggeligen Häusern vorbei steht ab und an ein kleiner Tisch oder ein offener Schrank mit Marmeladengläsern am Wegesrand. Jedes der erkennbar individuell abgefüllten Gläschen in unterschiedlichen Größen trägt ein mit Filzstift handbeschriebenes Etikett, wie »Mirabellenmarmelade, Juli 2020«. Und am Schrank findet sich ein Zettel mit der Bitte, den auf dem Deckel notierten Betrag in die kleine Metallbox zu legen, die irgendwo zwischen den Gläsern hervorblitzt.

An diesem Punkt werden einige Leser denken: »Moment, das kenne ich, das gibt's doch in Dänemark häufiger.« Ja, das stimmt. So ein Straßenangebot ist typisch für viele Gegenden in Dänemark wie auch ganz Skandinavien: Brennholz, Spargel, Honig, Kartoffeln, Eier, Blumen, alles, was die Jahreszeiten hergeben oder der hyggelige Kaminofen benötigt. In ländlichen Gegenden Deutschlands und anderer Länder kommt diese Art von Self-Service-Straßenhandel manchmal ebenfalls vor. Hierzulande lautet der offizielle Begriff passenderweise »Kasse des Vertrauens« oder »Vertrauenskasse«.



*Achtung: Hier läuft gerade ein psychosozialer Vorgang zwischen einem Menschen und einem Holzschrank ab. Es sieht vielleicht auf den ersten Blick so aus, als ob es hier nur um Marmelade geht, doch das eigentliche Thema ist Vertrauen.*

Da dieses Buch nicht als Standardwerk für reisefreudige Konfitüren-freaks, sondern als Standardwerk für Vertrauensökonomie und verantwortungsbewusste Führungskräfte konzipiert ist, stellt sich an dieser Stelle die Frage: Was ist an einem wackeligen, selbst gezimmerten Marmeladenschränkchen am Wegesrand interessant? Antwort: Ein so einfaches wie gleichzeitig diffiziles Sozialphänomen. Ein Vorgang, der die Weltkugel rundlaufen lässt oder eben nicht. Konkret: Es geht um Vertrauen. Das unvermeidliche Sozialgewürz steckt überall dort mit drin, wo Menschen miteinander in Kontakt treten – ob bei einer offiziellen Konferenz wie dem G-20-Gipfel in Tokio oder beim privaten Konfitüre-Gipfel in Sønderho. Es ist überall dort vorhanden, wo es um die Wurst, pardon, um die Entscheidung geht ... (oder halt um den Aufstrich). In dem fruchtbaren Beispiel versteckt sich das Sozialgewürz in einem hellgetünchten Schränkchen und wird relevant, wenn jemand davorsteht. Kuckuck, ruft's aus all den Verkaufsschränken am Wegesrand – und zumeist liegt kein faules Ei darin; der Erfahrung nach oft sogar ein extrem frisches.

## **Die stärkste und schnellste zwischenmenschliche Verbindung: Vertrauen**

Vor allem aber ist Vertrauen keine soziale Einbahnstraße, sondern im Idealfall eine soziale Autobahn, weil beide Seiten effizient und entspannt profitieren: Einerseits vertraue ich beim Kauf den mir meist persönlich unbekanntem Marmelademachern, dass sie in ihrer heimischen Küche kein Schindluder auskochen, stattdessen eine ordentliche Marmelade einwecken, die niemanden umbringt und mein Brot versüßt. (Achtung an alle Angsthassen: Der Verkaufstisch steht nicht zwangsläufig vorm Herstellerhaus!) Andererseits vertrauen die Abfüller darauf, dass die Menschen, die vorbeikommen und Aufstrichappetit verspüren, ordnungsgemäß je nach Glasvariante bis zu 25 dänische Kronen in die Box legen. Die marmeladenfabrizierende Familie muss dafür nicht ihren ganzen Tag am staubigen Wegesrand verbringen und warten, ob eventuell jemand vorbeikommt. Dabei ist der obstige DIY-Belag keineswegs preisgünstiger als im Supermarkt vor Ort und kein zertifizierter (Marken-)Absender besiegelt höchste Qualität oder verspricht ein vollmundiges Geschmackserlebnis. Auch werden keine Inhaltsstoffe – weder Frucht- noch Zuckeranteil – ausgewiesen, und das in der aktuellen Helikoptergesellschaft und sämtlichen EU-Regulierungen zum Trotz (zudem in Zeiten des Zuckerfrei-Trends).

Dafür wird die qualitativ hochwertigste Sozialzutat *en masse* eingekocht und figurschonend abgefüllt: Vertrauen. In jeder Hinsicht und in jede Richtung: zweimal gratis verschenktes Vor-Vertrauen zwischen einander prinzipiell unbekanntem Personen, die sich eventuell nie im Leben begegnen werden. Dazu eine nicht statistisch überprüfte persönliche Autoren-Beobachtung als Fanø-Stammkunde: Die Touristen sind angetan, ja sogar fasziniert von den anonymen wie zugleich persönlichen Self-Service-Läden mit Social-Self-Control. Dabei geht es wohl nicht primär um die (eventuell) leckere Marmelade, sondern um die Tatsache, dass hier ein schmackhafter Deal allein auf Basis von Vertrauen stattfindet. Speziell als Tourist fühle ich mich bewusst oder unbewusst geschmeichelt: Mir als dem vor Ort Unbekanntem und

Kurzzeitbesucher, also einer kulturell außenstehenden Person, einem Fremden, wird Vor-Vertrauen geschenkt. Der Gast darf an diesem einen Punkt an der Inselgemeinschaft teilhaben, selbst wenn es eventuell nur geschieht, um Geld mit ihm zu verdienen. Ein Vorgang, der automatisch eine tiefe Sehnsucht in vielen Menschen hervorruft: nach der guten heilen Welt im Damals (ob es sie damals oder jemals gab oder nicht), nach Nähe und Authentizität im Umgang miteinander. Oft verbunden mit einem Gedanken oder dem Gedenken an frühere Zeiten, als alles besser war, zumindest im romantisierenden Rückblick. Gefühlt gibt es so was – in der Produktwelt – nur noch als goldige Werther's-Echte-Lutschbonbons<sup>1</sup> von Opa im Schaukelstuhl. Oder im Manufactum-Katalog mit Dingen aus der Zeit, als Opa noch nicht Opa war und Mönche allerlei Tinkturen verkauften. Der dazugehörige Claim des Manufaktur-Warenhauses lautet passgenau: »Es gibt sie noch, die guten Dinge.« Und *die* haben sehr viel mit Vertrauen zu tun ...

## **Kollektives Vertrauen schafft Wir- und Gemeinschaftsgefühl**

Das Vorhandensein so offensichtlicher wie greifbarer Vertrauensanker an Gartenzaun und Wegesrand ist eingekochtes Indiz für ein brennendes Bedürfnis: Viele Menschen tragen in sich – so scheint es – eine tiefe Sehnsucht nach Verlässlichkeit und Vertrauen. Das Schränkchen strahlt über sein frei zugängliches Angebot soziale Geborgenheit aus und damit automatisch Aufgehobensein in einer größeren Gemeinschaft. Ein Gefühl von Zusammenhalt, welches sonst sozial übergreifend in Industrienationen nur noch bei gewaltigen Naturkatastrophen oder nationalen Großereignissen existiert. So z.B. in einer Katastrophensituation, wenn sich ein ganzes Land solidarisiert – wie im Frühjahr 2020 im Angesicht des nur gemeinsam zu bekämpfenden Corona-Virus: Allabendlich um 21 Uhr applaudierten in Südeuropas Städten Menschen auf den Balkonen (Deutschland tat es ihnen später nach), um dem medizinischen Fachpersonal auf diese Weise ihren symbolischen Dank für übermenschlichen Einsatz zu zollen. In Italien verabredeten sich die

Menschen und ließen ihre Stimmen oder den Klang ihrer Instrumente durch die menschenleeren Gassen hallen. Die Bilder gingen um die Welt. Nur wenige Monate später war Corona Alltag und die Balkone blieben leer. Langfristig braucht es mehr für die »Helden des Alltags« als Applaus oder Musik, denn jede langfristige Gemeinschaftsbildung benötigt mehr Zeit und Nähe.

Ein anderes Beispiel für bewegendem Zusammenhalt in der Katastrophe ist das Elbhochwasser im August 2002, das in Deutschland, Österreich und Tschechien ganze Existenzen zerstörte. In der dramatischen Ausnahmesituation erfuhren die Menschen in den betroffenen Gebieten, die in Deutschland von Bayern über Sachsen bis Brandenburg und Schleswig-Holstein reichten, viel spontane und tatkräftige Unterstützung. Im Gedächtnis bleibt nicht nur der damalige Bundeskanzler in gelben Gummistiefeln, sondern der Einsatz zahlreicher Menschen, die Sandsäcke gegen die ansteigenden Wassermassen stapelten, die Helfer mit Essen versorgten und den Flutopfern beim Aufräumen des Chaos halfen – nicht zu vergessen die enorme finanzielle Spendenbereitschaft.

Erfreulicherweise schaffen auch erfreuliche Großereignisse Solidarität, wie z. B. 2014, als eine ganze Nation sich zur Fußball-Weltmeisterschaft hinter der eigenen Nationalmannschaft versammelte und deren Erfolge fahnenfreudig bejubelte – im tiefen Vertrauen auf »unsere« Fähigkeiten am Ball (oder zumindest im festen Glauben daran).

All das umfasst der Begriff Vertrauen: Geborgenheit in einer Gruppe, einer Gemeinschaft, die mich mitträgt und deren Unterstützung mir sicher ist. Hier kann ich fallen und man wird mich auffangen ... Daher findet sich das eingangs beschriebene Schrank-Phänomen meist in ländlichen Gegenden, wo die soziale Kontrolle prinzipiell noch stärker, die Gemeinschaft größtenteils noch intakt ist – mit allen positiven wie negativen Begleiterscheinungen. Gerade in kleineren Ländern ist oft über das dörfliche Umfeld hinaus das Zusammengehörigkeitsgefühl insgesamt stärker erkennbar, was sich nicht zuletzt an der landeswei-



ten Existenz von Vertrauenskassen zeigt. Im fernen Inselstaat Neuseeland mit weniger als fünf Millionen Einwohnern gibt es eine lange Tradition solcher Stände, bisweilen sind es ganze Garagen oder kleine Häuschen voller Ware. Manchmal sind diese Miniläden sehr liebevoll dekoriert und besonders individuell ausgestattet. Dazu gibt es dort, am schönsten Ende der Welt im Südwestpazifik, den vielleicht apartesten Begriff für die Geldbox am Verkaufsstand: die »Honesty-Box«.

# 1.

## **Szenenwechsel: Vertrauen auf der Resterampe von Wirtschaft und Gesellschaft (Frankfurt / M.)**

Wir sind wieder zurück in Nordeuropa, unternehmen aber zwecks Erkenntnisgewinn eine fixe Fährfahrt von Fanø zum Festland nach Esbjerg, der siebtgrößten Stadt Dänemarks (72 000 Einwohner), und bewegen uns von dort zügig 812 km weiter südlich in die siebtgrößte Stadt Deutschlands (753 000 Einwohner): Frankfurt am Main liegt im Bundesland Hessen, in unmittelbarer Nähe zum beliebten Naturpark Taunus. Viele Frankfurter pflegen ihre Traditionen, unterstützen gemeinschaftlich »ihre« Eintracht (e.V.) oder trinken ortsüblichen Apfelwein, regional: »Äppelwoi« oder »Ebbelwoi«. Einige von ihnen sind stolz darauf, dass Goethe hier geboren wurde, andere auf die historischen Altstadtbauten rund um den Kaiserdom, die immer noch zahlreichen Messen (die erste gab es hier im 12. Jahrhundert), den globalen Drehkreuz-Flughafen (der viertgrößte Europas) oder die imposanten Wolkenkratzer im Stadtzentrum. Der Bahnhof ist der verkehrsreichste und das Autobahnkreuz darüber hinaus das meistbefahrene Deutschlands. Doch der Ort ist nicht nur ein gewaltiger Verkehrsknoten im traditionellen Wortsinn. Hier existiert überdies – gemessen am Datendurchsatz – der weltweit größte Internet-Verkehrsknoten. Zur schönsten Stadt im Staate wurde Frankfurt zwar noch nie erwähnt, aber immerhin wurde der Goethe-Wanderweg zum schönsten Wanderweg Deutschlands in der Kategorie »Stadt und Kultur« gekürt (11 km, Startpunkt Goethehaus, Großer Hirschgraben 23–25).

Die zahlreich vorhandenen Hochhäuser bilden eine an US-Metropolen erinnernde Skyline, was dazu führt, dass die Main-Metropole in Reiseführern stets als »Mainhattan« bezeichnet wird, angelehnt an den bevölkerungsreichsten Bezirk von New York City (NYC), Manhattan.

Insgesamt sollen es 450 Hochhäuser sein. Ab ca. 150 Meter Höhe gehören sie in die Kategorie Wolkenkratzer. Ganze 19 der 20 höchsten Wolkenkratzer Deutschlands stehen hier in Mainhattan. Und bei dem anhaltenden Bauboom vor Ort kommen wohl noch einige hinzu. Eine der Ursachen für die stadtbildprägenden Hochhäuser ist die kulturell gewachsene Bedeutung Frankfurts als ein maßgeblicher Finanzplatz Kontinentaleuropas neben Paris und London: Bereits 1194 erhielt die Krönungsstadt deutscher Kaiser und Könige erstmals das Recht auf eigene Münzprägung, 1585 wurde die Frankfurter Börse gegründet.

Die meisten der richtig hohen Häuser stehen dementsprechend im sogenannten Bankenviertel. Der von Stararchitekt Lord Norman Foster entworfene Commerzbank Tower am Kaiserplatz bildet mit 259 Metern Höhe den absoluten Gipfel des örtlichen Bankengebirges, in der gesamten EU baute bisher niemand höher. Wer dort als Tourist im Sonnenschein durch die beeindruckenden und zudem schattenspendenden Häuserschluchten schlendert und vor den Repräsentanzen internationaler Großbanken oder der Europäischen Zentralbank (Ostend), von Versicherungen oder sonstigen finanzkräftigen Institutionen verweilt, entdeckt weder blumige Vorgärten noch selbst gebaute Marmeladenschränkchen. Ein hyggeliges Flair ist trotz vereinzelter, perfekt in Form frisierter Grünpflanzen nicht zu entdecken (eventuell oben in den Teppichetagen, vielleicht haben einige Firmen bereits *cozy* »Innovation-Labs«<sup>2</sup>). Behaglich oder gar heimelig muss es hier aber auch gar nicht sein, denn die Faszination und Intention des Finanzdorfes ist eine völlig andere ... Dennoch oder gerade deswegen starren ein paar der Turmbewohner etwas ermattet auf ihre zahlenschweren Bildschirme. Vielleicht träumen einige dabei gar nicht vom Urlaub im Porsche, sondern vom Urlaub in Dänemark. Der beschleunigt zwar weniger das Ego, sondern entschleunigt primär die Seele, wirkt dafür aber meist nachhaltiger als die 4,2 Sekunden bis Tempo 100 (reine Typenfrage).

## Lieber Schein(e) als Sein

Gerade Banken auf der tempolastigen Überholspur, die ihre diversen High-Performance-Anlageschäfchen bevorzugt grenzübergreifend vermehren, bemühen sich gerne um repräsentative Dependancen in bester A-Lage. Ein traditioneller Grund dafür war das damit verbundene Werben um das Vertrauen der Kundschaft – neben dem Wunsch nach Selbstdarstellung, Präsenz, Reputation, Seriosität: »Bei uns ist Ihr Geld sicher.« Die Bank winkt mit dem selbsterklärenden Zaunpfahl bzw. der Carrara-Marmorsäule: Wir können mit Geld umgehen, das sollen unsere Kunden ruhig sehen und spüren. Die älteste Zentralbank der Welt, die 1668 gegründete Schwedische Reichsbank, hatte einst das Motto »Hinc robur et securitas«, zu Deutsch: »Von hier stammen Stärke und Sicherheit.« Es wurde zur massengängigen Bekräftigung der Johanniskraut-Aussage zeitweise sogar auf die 100-Kronen-Scheine gedruckt. Aber als Zentralbank ist ihre Aufgabenstellung naturgemäß deutlich sicherheitslastiger und für alle Schweden definiert.

Wer heute als Nichtbanker vor den höchsten Bankhäusern Frankfurts steht, der spürt vermutlich etwas anderes als eine Aura von persönlicher Sicherheit: Die gewaltigen Bankentürme demonstrieren zwangsläufig – und sind darin durchaus mit Burgen oder Kathedralen des Mittelalters vergleichbar – Macht und Überlegenheit gegenüber der »normalen« Welt. Es sind imposante Burgen aus Stahl, Beton und Glas, die etwas hermetisch Verriegeltes ausstrahlen, sogar ohne Wassergraben und hochgezogene Zugbrücke: Gräben und Mauern sind hier von ganz anderer menschlicher Natur und sozialer Härte ... Viele draußen vor den Glastüren würden wohl das Wort »Abgehobenheit« oder – in Bezug auf das massenwirksam überlieferte Verhalten einiger Turmarbeiter – sogar »Arroganz« oder altmodisch »Niedertracht« hinzufügen. Die preisgekrönte deutsche TV-Serie »Bad Banks« hat den Mythos von Gier, Gefühlskälte und Egomane vor Frankfurts Global-Finance-Kulisse massentauglich mit Coolness-Faktor inszeniert und so ein überzeugendes Investment in alle negativen Vorurteile vorgenommen. Nur einer klemmt sie alle im Vorbeigehen unter seine Hosenträger: Der gut



*Ihr sympathischer und vertrauensvoller Finanzexperte von nebenan: Herr G. Gekko. Mit eingebauter Vorbildfunktion für mindestens eine Generation Banker.*

gegelte Finanzhai Gordon Gekko<sup>3</sup>, dargestellt von Michael Douglas, hat im Film »Wallstreet« von 1987 mit seinem »Gier ist gut«-Credo oscarprämierte Pionierarbeit für die Anziehungs- wie Abstoßungskraft der Branche geleistet.

Die perfekt polierte Oberfläche vieler Banken zeigt Korrosionserscheinungen. Und in der Wahrnehmung vieler Menschen deutlich weniger Oscar-Glamour à la Hollywood, dafür aber mehr Oskar in der sozialen Mülltonne. Im Ergebnis sämtlicher Vorgeschehnisse, spätestens seit der Finanzkrise 2008, ist im 21. Jahrhundert »tiefes Vertrauen« sicher nicht der erste Begriff, der externen Normalmenschen im Angesicht hochstapeliger Frankfurter Finanzbollwerke einfällt. Und »Gemeinschaft«<sup>4</sup> vermutlich nicht das zweite Wort, das einem in den Kopf kommt, wenn allmorgendlich gepflegt-stromlinienförmige Anzugträger mit weißen

Bluetooth-Knöpfchen im Ohr aus den U-Bahnschächten stromlinienartig in Richtung ihrer jeweiligen Heimattürmchen streben. Übrigens: Headhunter empfehlen mantraartig, für den perfekten CV bzw. Lebenslauf alle zwei bis drei Jahre das Türmchen zu wechseln ...

## **Die soziale Abrissbirne hat kapitalesses Vertrauen abgeschlagen (dank Dauerbetrieb)**

All diese brutal-zerstörerischen Vorgänge sind selbstverständlich weder im Falle pulsgebender Banken noch anderer kapitaler Organisationen der aufstrebenden Architektur zuzuschreiben; diese Architektur ist allerdings ein in Beton gegossener Ausdruck des prestigeorientierten Selbstverständnisses einiger Protagonisten – und soll es wohl auch sein. Die zwei 155 Meter hohen verspiegelten High-End-Zwillingtürme der Deutschen Bank im Frankfurter Westend sind so oft medial gezeigt worden, dass sie mittlerweile zu einem Sinn- und Abziehbild deutscher Wirtschaft geworden sind – im Guten wie zuletzt zunehmend im Schlechten. Ein im Zuge der Cum-Ex-Affäre als Kronzeuge auftretender ehemaliger Banker und Hauptbeschuldigter im größten bundesdeutschen Steuerermittlungsverfahren formuliert es im Interview (anonym) so: »Wir haben da oben in diesem 32. Stock aus dem Fenster auf die Taunusanlage geschaut, da erscheinen dir die Menschen unten ganz klein, und wir haben gedacht, wir sind die Schlauesten, wir sind die Genies hier oben, und ihr da unten, ihr seid alle doof.«<sup>5</sup>

Diese unter einigen Topbankern anscheinend verbreitete Einstellung fand ihr öffentlich-plakatives Sinnbild bereits Jahre zuvor: in einem vom damaligen Chef der Deutschen Bank, Josef Ackermann, im Gerichtssaal fingerfertig und mit breitem Grinsen in die Kamera gehaltenes Victory-Zeichen. Mittlerweile ist das Foto eine Ikone der Kapitalismuskritik (»Causa Josef Ackermann« anno 2004). Und diese Art der Provokation hat bei der Deutschen Bank offenbar System: Zur Beschreibung der 50 Millionen Mark an offenen Handwerkerrechnungen, die ein Frankfurter Pleitier der Bank hinterließ, hatte ein anderer Deut-

sche-Bank-Chef zehn Jahre zuvor bereits ein Wort kreiert, das Ikonen-Status erlangte: Weil es bei dieser Sache um – zumindest aus Sicht von Hilmar Kopper – sehr wenig Geld ging, sprach er von »Peanuts« und gewann mit seinem englischen Beitrag im Anschluss überlegen die Wahl zum deutschen Unwort des Jahres 1994. Eines der wenigen Unworte, die sich im alltäglichen Sprachgebrauch (und Duden) etablieren konnten. Darüber, wie die Kinder aus der weltberühmten US-Comic-Serie mit dieser Verunglimpfung und Vereinnahmung klarkommen, ist nichts bekannt.

Derart unnahbar-unsoziale Wesenszüge einiger Banker »da oben« sind inzwischen bis zu einigen Nichtbankern »da unten« durchgesickert: Nach einer Langzeitstudie des Meinungsforschungsunternehmens Gallup aus dem Jahr 2019 misstraut jede zweite Person Banken im Allgemeinen<sup>6</sup> – und es ist davon auszugehen, dass sich dieser Wert bereits deutlich verbessert hat seit der Finanzkrise im Jahr 2008. Interessant ist, dass das Vertrauen in die Banken laut Studie bei der Landbevölkerung deutlich höher ist als bei Stadtbewohnern; dies wird mit der stärkeren persönlichen Nähe zur Bank begründet. Auf dem Dorf wird dem Banker des Vertrauens zum persönlichen Finanzgespräch in der Kreissparkasse vielleicht noch ein selbst eingewecktes Gläschen aus dem privaten Marmeladenschränkchen mitgebracht – und der lokale Experte seinerseits kann es sich sozial nicht leisten, in seinem (Wohn-)Ort schimmelige Finanzanlagen oder Finanzierungen zu verkaufen. Die genossenschaftlich organisierten Volks- und Raiffeisenbanken mit regionaler Verankerung lancierten 2020 consequenterweise einen Youtube-Spot, der sich direkt an die Landwirte – traditionsgemäß eine für diese Bankengruppe attraktive Klientel – wandte: »Wir sind die Banken, die Landwirte besser verstehen, weil wir seit unserer Gründung tief in der Agrarwirtschaft verwurzelt sind.«<sup>7</sup> Ob Stadt, Land oder Feld: Hinzu kommt, dass Volksbanken und Sparkassen prinzipiell wie strukturell dezentraler organisiert sind und daher mit ihren Entscheidungen zur Kreditvergabe in jeder Hinsicht näher an der Familie oder der (kleineren) Firma dran sind, die sich bei ihnen um einen Kredit bewirbt. Auch die für die Wirtschaft aus strategischen

(Nonsens-)Gründen weiterhin am heißesten begehrte Zielgruppe ist sich relativ einig: Jüngere Menschen zwischen 15 und 29 Jahren haben laut dieser Studie das mit Abstand geringste Vertrauen in die Finanzindustrie, ganze 38 Prozent von ihnen halten ihr persönliches Geldhaus noch für glaubwürdig.<sup>8</sup> Der stoische Philosoph Seneca macht die Wurzel allen Übels deutlich:

*»Mangelndes Vertrauen ist nichts als das Ergebnis von Schwierigkeiten. Schwierigkeiten haben ihren Ursprung in mangelndem Vertrauen.«*

Seneca, römischer Philosoph, ca. 70 v. Chr.