

Vertrauen =

$$\sqrt{\left(\frac{\text{Glauben} \cdot \text{Information}}{\text{Bewertung}} \right) - \frac{\text{Mehrwert}^*}{\text{Risiko}}}$$

VERTRAUEN / Vor 50 Jahren war Vertrauen eine Geschäftsgrundlage. Vor 25 Jahren zählten vor allem Fakten. Ausgerechnet jetzt, wo die Informationsgesellschaft ihre nächste Stufe zündet, erlebt Vertrauen eine Renaissance.

Verdammt. Dieser unfeine Kraftausdruck, noch dazu aus dem Mund eines distinguierten Briten, war am 24. Juni 1982 Ausdruck großen Vertrauens. Der Brite war Kapitän einer Boeing 747, die nachts über Indonesien unwissentlich in eine vulkanische Aschewolke geflogen war. Die Folge: Alle vier Triebwerke fielen aus. In dieser bedrohlichen Situation meldete sich der Pilot bei den Fluggästen: „Ladies and Gentlemen, wie Sie vielleicht bemerkt haben, haben wir ein kleines technisches Problem. Nein, verdammt, wir haben ein großes technisches Problem.“ Er vertraute „seinen“ Passagieren und traute ihnen zu, mit der Wahrheit umgehen zu können. Und in der Tat: Das Wir-Gefühl, geschaffen durch dieses „verbotene“ Wort, sorgte dafür, dass sich die Panik in Grenzen hielt – obwohl objektiv gesehen dazu reichlich Anlass bestanden hätte.

Sicher: Eine Notsituation wie diese lässt den Betroffenen – hier also den Passagieren – kaum Handlungsspielräume. Sie können vertrauen oder eben nicht. Und trotzdem sind hier viele der typischen Rahmenbedingungen gegeben, die Vertrauen erfordern: Eine schlechte Informationslage, eine für den Laien kaum einschätzbare Situation, ein Spezialist, der qua seiner Profession befähigt sein müsste, die Lage

zu bewältigen. Eine Konstellation, die, von der lebensbedrohenden Komponente abgesehen, jedem Menschen täglich begegnet. Im privaten Umfeld, aber ganz besonders auch bei beruflichen Entscheidungen. Die Reflexe und bewussten Handlungen, die solche ganz alltäglichen „Vertrauensfragen“ auslösen, haben sich über die letzten Generationen aber gründlich verändert. Und der Wandel ist längst nicht abgeschlossen.

Vertrauensvorschuss

„Unsere Arbeit verlangt von den Kunden ganz klar einen Vertrauensvorschuss“, sagt Dr. Oliver Niese. Er kennt die Blicke der Geschäftspartner genau, die Körpersprache, wenn sich Unternehmensentscheider ein Stück weit einem Dritten ausliefern müssen. Der Director Professional Services bei SAS weiß aus vielen Gesprächen mit Kunden, wo und warum der Schuh drückt: Die Geschäftsprozesse, bei denen Business Intelligence und Business Analytics zum Einsatz kommen, greifen nicht sel-

ten direkt in den Kern des Unternehmens ein und sind deshalb „business critical“. Wenn es zum Beispiel beim Risikomanagement einer Bank um die Einhaltung regulatorischer Vorschriften geht, ist die Fehlertoleranz gleich Null. Anders ausgedrückt: Wenn ein Handwerker etwa beim Innenausbau unsauber arbeitet, ist das für den Kunden ärgerlich und lästig. Wenn bei Analytics Fehler gemacht werden, gleichgültig ob in der Beratung, der Konzeption oder der Implementierung, ist das Ergebnis bestenfalls kostspielig, kann aber sogar existenzbedrohend sein. „Unsere Kunden kaufen Lösungen und Leistungen ein, die sie in der Regel selbst nicht umsetzen können. Aber sie müssen sich auf die Funktion verlassen können. Hier ist Vertrauen mehr als nur ein Wort.“

„Kastanienbraun steht Ihnen am besten, glauben Sie mir.“ Nein, es war nicht alles besser in Zeiten, als Friseurläden noch „Salon Gerda“ und Haarfarben eben noch Kastanienbraun und nicht Maroon oder gar Tiramisu hießen. Auf jeden Fall aber war das Vertrauen in Dienstleister, Lieferanten und Partner noch weit stärker ausgeprägt als heute. Wenn Friseur Gerda die braune Tönung als einzig seligmachende empfahl, vertraute ihr die geneigte Kundin. Sie hatte auch kaum eine andere Wahl, denn in der Regel standen ihr weder eigene noch fremde Erfahrungswerte zur Verfügung, schon gar nicht in statistisch signifikanter Zahl. Schon vor 25 Jahren hat sich diese Situation grundlegend geändert. Wenn der Elektro-Fachhändler einen Grundig-Fernseher über den grünen Klee lobte, hatte der Kunde bereits das aktuelle Heft der Stiftung Warentest zur Hand. Wenn der Unternehmensberater den Vorstandsvorsitzenden dringend aufforderte, das Controlling endlich EDV-gestützt abzuwickeln, gab es längst nicht mehr nur „Big Blue“. Vergleichen wurde von der Option zur Pflicht, sowohl sachlich als auch zur Vermeidung von Nachentscheidungskonflikten. Vertrauen wurde in geschäftlichen Angelegenheiten vom zentralen Kriterium zu einem Faktor unter vielen. Die Hauptrolle übernahm die Information.

Heute haben wir schon wieder zu viel davon, sind sich die Soziologen einig. Wer aus der Generation Internet kauft heute noch eine Druckerlösung fürs Unternehmen oder auch nur einen Stabmixer für die heimische Küche, ohne sich umfangreich etwa in Verbraucherportalen oder bei Kundenrezensionen umgesehen zu haben? Vertrauen goes Crowd Sourcing, sozusagen. Die Information ist da, die Verunsicherung aber auch: Haben nur zwei Leute das anvisierte Objekt bewertet, reicht das nicht als Entscheidungsgrundlage, denn: Wie soll man einzelnen vertrauen, die man gar nicht persönlich kennt? Liegen Hunderte von Meinungen vor, gehen sie nicht selten weit auseinander. Und wem ist dann zu trauen – den Lobhudlern oder den Madigmachern? Und angesichts dieser Verwirrung sinkt dann auch das Vertrauen in die eigene Urteilsfähigkeit, also das Selbst-Vertrauen – und Otto Normalverbraucher sehnt sich insgeheim nach dem guten Bekannten als Ratgeber zurück, dem, „der sich damit auskennt.“

KURZ UND KNAPP

- / Je weniger Informationen zur Verfügung stehen und je komplexer sie sind, desto höher ist der Bedarf an Vertrauen.
- / Vertrauen zwischen Dienstleister und Kunde entsteht vor allem durch Kommunikation. Versprechen auf Papier schaffen das nicht.
- / Geschäftskritische Lösungen und Leistungen wie etwa Business Analytics erfordern vom Kunden einen Vertrauensvorschuss.
- / Bei SAS sind spezielle Mitarbeiter direkt beim Kunden dafür verantwortlich, eine vertrauensvolle Zusammenarbeit sicherzustellen.

Vertrauenswürdigkeit

Erfahrungswerte, heute oft in gepflegterem Englisch „Best Practice“ genannt, sind bei komplexen Produkten wie Softwarelösungen zwar ein gängiges Modell, reichen aber als vertrauensbildende Maßnahme bei weitem nicht aus. Zu verschiedenen sind Geschäftsmodelle, zu vielfältig Prozesse, zu spezifisch die Strukturen von Unternehmen, zumal bei Großunternehmen und Konzernen. Standards sind wichtig, aber oft nur ein Anfang. „Leistungsbeschreibungen und sogar Leistungsversprechen sind geduldig. Entscheidend ist die Kommunikation“, ist sich Niese sicher. „Der Kunde muss den Partner verstehen, der Partner die Sprache des Kunden sprechen.“ Nur auf dem Papierweg entstehe kein echtes Vertrauen. Auch der persönliche Kontakt vor Ort sei dafür wichtig, selbst in Zeiten von Videokonferenz und Webcast. Und schließlich sollen auf Worte auch Taten folgen. „Vertrauen bedeutet auch, Verantwortung zu übernehmen“, so Niese. Was nicht zwangsläufig dazu gehört, sind ständige Harmonie und völliges Einverständnis. Im Gegenteil: In einem Vertrauensverhältnis kann es durchaus zu Konflikten kommen. Aber wenn echtes Vertrauen vorhanden ist, hilft das auch ungemain, Tiefpunkte und Probleme zu überwinden, weiß Niese: „Eine gemeinsam überwundene Krise schweißt auch im Geschäftsalltag ungemain zusammen.“

Trotz aller Individualität in der fachlichen Umsetzung etwa von Unternehmenssoftware ist der Blick über den Tellerrand hinaus auch ein Blick zum Mitbewerber, um zu lernen, ein wichtiges Kriterium, insbesondere auf der Ebene der Top-Entscheider. Die Erklärung ist einfach: Es ist die einzige sichere Boje, an der sie sich in einem Meer von Informationen und Faktoren festhalten können. Denn Entscheider stecken in einem sich immer →



Dr. Oliver Niese

weiter verschärfenden Zielkonflikt: Einerseits sind sie in ihren Positionen, weil sie eben nicht nur glauben, sondern prüfen und wissen wollen. Andererseits müssen sie über den Einsatz von Methoden, Technologien und konkreten Produkten entscheiden, die sie nur teilweise beurteilen können. Erschwerend kommt hinzu, dass die betreffenden Projekte immer näher an die Kernprozesse heranreichen, strategisch immer entscheidender werden. Erfolg ist keine Option, sondern absolute Pflicht. Solche Entscheidungen sind nur möglich mit Vertrauen – in das Urteil anderer, in Mitarbeiter und auch in Partner. „Definitiv: Die Nachfrage nach Vertrauenswürdigkeit steigt, gerade bei Entscheidungen“, beobachtet Niese.

„Trust in Allah, but tie your camel.“ Die Araber haben in einem Sprichwort verallgemeinert, was gerade im Geschäftsalltag belastet: Vertrauen ist schwierig und anstrengend. Der Soziologe und Philosoph Niklas Luhmann sieht in Vertrauen zwar einerseits einen „Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität“ – sprich: Wer mehr vertraut und weniger hinterfragt, erleichtert sich den Umgang mit anderen Menschen. Andererseits aber definiert er Vertrauen auch als eine „riskante Vorleistung“ – eine Sicht, die wohl mancher Entscheider bei der Freigabe hoher Budgets an Dienstleister teilt, egal wie positiv der Proof of Concept ausgefallen sein mag. Tatsache ist: Je weniger Informationen zur Verfügung stehen, desto höher ist der Bedarf an Vertrauen. Gleiches gilt, wenn die Informationen zu komplex sind, um sich eine belastbare eigene Meinung zu bilden. Welche Rolle Vertrauen überhaupt in wirtschaftlichen Prozessen spielt und spielen darf, darüber scheiden sich die Geister. Auch wenn sich gerade in den vergangenen 20 Jahren viele Theoretiker ausführlich damit befasst haben, gibt es bislang keine erkennbare, gültige Vertrauentheorie in den Wirtschaftswissenschaften. Der Ökonom und Nobelpreisträger Oliver E. Williamson sieht im Vertrauen etwa einen effizienzsteigernden Faktor: Verhandlungen würden erleichtert, teure Kontrollen abgebaut, ein gemeinsames Risikoverständnis etabliert. Eine große

Rolle spielt dabei aber natürlich auch der fachspezifische Hintergrund: Während sich ein Einkäufer durchaus mit der Theorie Williamsons anfreunden kann und ein Arbeitsdirektor Vertrauen zum Grundprinzip erheben wird, sieht das ein Risikomanager oder ein Compliance-Verantwortlicher mit Sicherheit anders.

Vertrauensbildung

Auf solche Unterscheidungen können sich Dr. Oliver Niese und sein Team bei SAS nicht stützen. Seine Berufung ist es, für Kunden eine Infrastruktur zu schaffen, die Vertrauensbildung ermöglicht und fördert. „Hier geht es auch um Funktionen, aber vor allem um Menschen. Wir haben alle Positionen geschaffen – und noch ein paar mehr – die notwendig sind, um unseren Kunden dieses Vertrauen zu vermitteln. Was natürlich vor allem durch Leistung geschieht.“ So kümmert sich etwa ein Programm Management um komplexe Projekte – direkt beim Kunden und immer mit festen Ansprechpartnern, die Wünsche und Probleme auf Augenhöhe diskutieren und lösen können. Über die gemeinsame Arbeit entwickeln sich die Ansprechpartner häufig zu so genannten „Trusted Advisors“ und stehen dem Kunden jederzeit direkt vor Ort für wichtige Fragestellungen und strategische Diskussionen zur Verfügung. Eine Nähe zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer also, die in weiten Teilen der Industrie noch unbekannt ist, aber angesichts der Tragweite der Projekte nicht nur in Nieses Augen unverzichtbar.

Die Passagiere, die über Indonesien plötzlich zu Segelfliegern wurden, hatten sich schon mit dem Ticketkauf in ein ähnlich existenzielles Vertrauensverhältnis begeben. Sie lagen mit ihrer Entscheidung richtig: Der britische Jumbo landete am Ende sicher in Jakarta, niemand wurde verletzt. Die Crew, so wurde berichtet, hatte selbst in der Notlage ihr unerschütterliches Vertrauen in die Technik nie verloren. Auch sie sollte Recht behalten. /

* Eine Formel für Vertrauen? Die Wissenschaft konnte sich bislang nicht darauf einigen. Auch diese Formel ist rein fiktiv.

ONLINE

→ Niklas Luhmann: Vertrauen – Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität
www.sas.de/magazin-114

→ Dossier: Brain trust – enabling the confident enterprise with business analytics
www.sas.de/magazin-115

