

# Banken-Image: Gottes Werk oder Teufels Beitrag?

Von Markus Rüter und Ulrich Nitsche



Bildquelle: S. Holschlaeger\_pixelio.de

**Die Reputation der Finanzbranche lässt sich nur in einem Weg der kleinen Schritte wiederherstellen, so die Autoren. Bevor die schlagzeilenträchtige Story vom Banker als Anti-Helden durch positive Nachrichten ersetzt werden kann, muss die Branche Basisarbeit leisten. Erst dann kann die Botschaft, man habe aus der Finanzkrise gelernt, glaubwürdig kommuniziert werden. Der Werbung allein fehlt dafür der Tiefgang. Wichtig ist vielmehr ein gesellschaftlicher Dialog. Und dabei können die sozialen Medien eine wichtige Rolle spielen. Red.**

„Banken verrichten Gottes Werk.“ Mit diesen Worten verteidigte Lloyd Blankfein, CEO von Goldman Sachs, Investmentbanken und sein Haus im Herbst 2009 in einem Interview mit der Sunday Times. Ein weltweiter Aufschrei der Empörung war die Folge. Timing und das Gefühl für die Situation hätten kaum schlechter sein können. Denn schon damals – rund ein Jahr nach der Insolvenz von Lehman Brothers und nachdem erhebliche Staatshilfen die Branche gestützt hatten – sah die breite Öffentlichkeit in den Banken und insbesondere im Investmentbanking vor allem „Teufels Beitrag“.

Hieran hat sich bis heute nicht viel geändert: Banken werden auch im vierten Jahr

der Finanzkrise deutlich negativer beurteilt als andere Branchen. In ihrer jährlichen Studie „RepTrak Pulse 2012“ ermittelt das New Yorker Reputation Institute das Ansehen von Unternehmen und Branchen auf Basis weltweiter Befragungen unter anderem auch für Deutschland. Commerzbank und Deutsche Bank haben der Studie zufolge das schlechteste Ansehen unter den Dax-30-Unternehmen. Lediglich die Energieversorger Eon und RWE schneiden ähnlich schwach ab.

Spitz formuliert: Es braucht schon das hoch emotionalisierte Thema Kernenergie, um im Ansehen der Öffentlichkeit ähnlich tief zu sinken wie Finanzunternehmen. Der Imageverlust beschränkt sich dabei nicht allein auf die großen Privatbanken. Vielmehr ist auch das Ansehen von Landesbanken, Versicherern und selbst von Sparkassen und Volksbanken spürbar gesunken, zeigt die erwähnte Studie.<sup>1)</sup>

Welche Folgen dieses Ansehens- und Vertrauensverlust haben kann, offenbart die aktuelle Debatte um eine Aufspaltung der

Banken in ein Privatkundengeschäft und das Investmentbanking. Eine solche Forderung, noch dazu öffentlich an die führenden deutschen Banken und ihre Top-Manager herangetragen, wäre vor Jahren undenkbar gewesen. Auch die auf politischen Druck hin erfolgten Rücktritte von Top-Managern, etwa bei der Barclays Bank infolge des Libor-Skandals, verdeutlichen: Der Ruf der Banken ist gründlich ruiniert, kaum jemand traut ihnen noch Lösungen aus eigener Kraft zu.

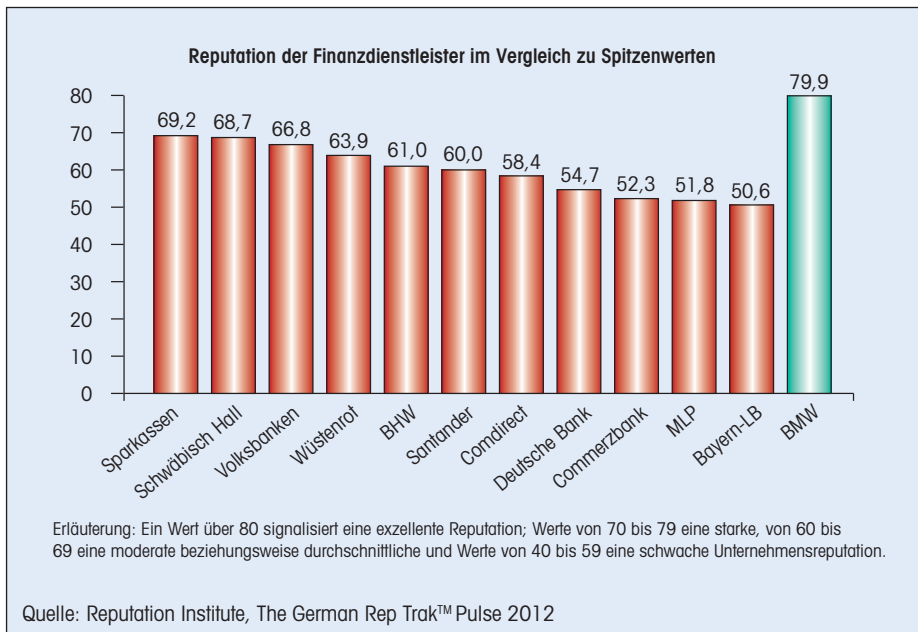
Zwar unterscheiden sich die Ergebnisse der zahlreichen Studien und Umfrageergebnisse zum Vertrauen der Deutschen in die Banken teilweise erheblich im Detail, die Tendenz ist aber klar: Das Ansehen des gesamten Berufsstands „Banker“ hat gelitten. Und der Vertrauensverlust setzt sich fort. Beispielsweise haben 58 Prozent der befragten Deutschen laut dem Global Consumer Banking Survey 2012 von Ernst & Young heute weniger Vertrauen in Banken als vor einem Jahr.<sup>2)</sup>

Ein Umdenken ist unbedingt notwendig, um Vertrauen, Reputation und damit auch Gestaltungsfreiheit zurückzugewinnen und Grundlagen für eine erfolgreiche Zukunft zu schaffen. Dass und wie dies gelingen kann, hat die Chemie-Industrie nach den Unfällen Mitte der achtziger und Anfang der neunziger Jahre gezeigt. Heute weisen Unternehmen wie BASF, Bayer oder Henkel eine Reputation im oberen Mittelfeld der Dax-Unternehmen auf.

## Zu den Autoren

**Markus Rüter** ist Leiter des Finanzteams München, **Ulrich Nitsche** ist Leiter der Redaktion Düsseldorf bei der Kommunikationsberatung Ketchum Pleon Deutschland GmbH.

Abbildung 1: Angeschlagene Reputation der Finanzbranche (Angaben in Prozent)



Am Anfang einer solchen Kehrtwende muss eine gründliche Analyse aus Kommunikationssicht und damit die Frage stehen: Woraus bildet sich die Reputation der Finanzinstitute? Sie wird zum einen durch direkte Erfahrungen der Menschen bestimmt, konkret also durch ihre Erlebnisse als Bankkunde und Anleger.

### Hoher Nachrichtenwert und attraktive Story

Mindestens genauso wichtig ist die mediale Wahrnehmung. Nur wer die Mechanismen versteht, die das in den vergangenen Jahren medial vermittelte Bild der Finanzbranche bestimmen, kann sich der Herausforderung stellen, ihr Ansehen wiederherzustellen. Die Wirkung der Berichterstattung über die Krisen und Skandale im Finanzsektor ist deshalb so groß, weil über die einzelnen Facetten hinweg eine starke und konsistente Geschichte erzählt wird. Es ist die Geschichte der Hybris des arroganten Bankers, der sich auf Kosten der Gesellschaft bereichert.

Banker nehmen die Rolle des Anti-Helden ein: Sie erscheinen überheblich und haben offenbar den Kontakt zur Realität und die

Kontrolle über das eigene Geschäft verloren, was beispielsweise anhand der Milliardenverluste durch einzelne Händler festgemacht wird. Gegenspieler der Banken sind Staat und Regulierungsbehörden, die allerdings immer einen Schritt zu spät zu kommen scheinen. Auch die Opferrolle ist klar festgelegt. Es sind die Steuerzahler, die in einem Dilemma stecken: Sie können die Banken nicht fallen lassen, ohne sich selbst zu schaden. Dieser Plot emotionalisiert die Massen: Der Arroganz und dem Gefühl des Ausgeliefertseins begegnen die Menschen mit Wut, Hämne und Resignation.

Warum ist es wichtig, sich diese „Story“ zu vergegenwärtigen? Zum einen verdichtet sie die vielen einzelnen Aspekte und Nachrichten zu einem Gesamtbild in der Öffentlichkeit. Sie offenbart ein etabliertes Erzählmuster, in das die Nachrichten von Medien und schließlich auch von deren Rezipienten eingeordnet werden. Gleichzeitig wird so die komplexe Realität auf wenige Kernaussagen reduziert. Da solche Erzählmuster starke Emotionen bei den Menschen wecken, bestimmen sie Bewusstsein und Einstellungen nachhaltig. Entscheidend sind weniger die einzelnen Fakten als vielmehr die Emotionen, die durch Ereignisse, Bilder oder Berichterstat-

tung hervorgerufen werden. Konkret bedeutet dies: Die Reputation einer Branche lässt sich nur nachhaltig verbessern, wenn die „Negativ-Story“ nicht weiter bedient wird. Ein klares, positives Erzählmuster muss an ihre Stelle treten.

### Weg der kleinen Schritte

Zudem erklärt das etablierte Deutungsmuster die große mediale Bedeutung der Finanzindustrie. Es geht letztlich um Steuergelder und berührt damit die Interessen der meisten Leser. Skandale und Fehlverhalten einzelner Banken oder Banker werden damit zum allgemeinen Interesse, während positive Nachrichten weit weniger ins Gewicht fallen. Es gilt der alte Journalistengrundsatz: „Bad news are good news“. So ist beispielsweise die HSH Nordbank erst durch die Finanzkrise und den starken Fokus auf den damaligen Vorstandsvorsitzenden Dirk Jens Nonnenmacher einem breiten Publikum bekannt geworden. Nach der Neubesetzung des Vorstands Ende 2010 hat das mediale Interesse an dem Institut wieder erheblich abgenommen. Der Fall zeigt zudem das hohe Maß der Personalisierung in der Berichterstattung. Die menschliche Seite, vermeintliche persönliche Fehler und die enorme Fallhöhe der „Masters of the Universe“ – wie Hauptakteure in Anlehnung an den Bestseller „Fegfeuer der Eitelkeiten“ häufig genannt werden – machen die Geschichten für Medien und Publikum interessant.

Auch hieraus lassen sich klare Anleitungen für die zukünftige Kommunikation ableiten: Erstens ist ein Weg der kleinen Schritte gefragt. Denn es ist sehr schwierig, wenn nicht gar unmöglich, mit positiven Nachrichten eine vergleichbare mediale Aufmerksamkeit zu erzielen. Zweitens müssen sich Führungskräfte in ihrem öffentlichen Auftreten von den gezeichneten Stereotypen klar und glaubwürdig distanzieren, um Vertrauen zurückzugewinnen.

Welche Ansätze in der Kommunikation können nun helfen, das Branchenimage

zu verbessern? Wie lässt sich das Ansehen einzelner Institute steigern und idealerweise in einen Wettbewerbsvorteil verwandeln?

Zunächst ist einzugestehen: Die aktuelle Vertrauenskrise ist durchaus mehr als nur ein Kommunikationsproblem. Die Kommunikation kann nur mit Mühe kiffen, was durch immer neue Vorfälle – etwa Boni-Exzesse, Libor-Skandal, oder Steuerhinterziehung – aufgerissen wird. Im ersten Schritt gilt es daher, Historie und Aufstellung des Instituts auf Schwächen und kommunikative Risiken vor dem Hintergrund der Finanzkrise und der öffentlich diskutierten Aspekte zu untersuchen und eine klare Haltung zu diesen zu finden und zu formulieren. Die Glaubwürdigkeit lässt sich hierbei erhöhen, wenn externe und möglicherweise auch bankferne Experten an diesem Prozess mitwirken.

### Glaubwürdig kommunizieren

Die Kommunikation kann hieran anschließen und verdeutlichen: „Wir haben verstanden – und wir handeln.“ Umfassende Lösungen und detaillierte Maßnahmenpakete sind hierbei aus Kommunikationssicht

nicht vorrangig. Sie lassen sich in der Regel nicht zeitnah erarbeiten. Zudem sprechen sie bereits die Sachebene an, während der Kern der Krise im Vertrauensverlust und einer unterstellten fehlenden Werteorientierung der Banken liegt. Dies heißt jedoch nicht, dass man sich „leere Versprechungen“ oder reine „PR-Botschaften“ leisten kann. Der Prozess und Weg zu einem Wertewandel und Verbesserungen ist konkret, überprüfbar und nachvollziehbar aufzuzeigen.

Die formulierten Ziele und Maßstäbe sind verlässlich einzulösen, sonst nimmt die Reputation weiteren Schaden. Dies bestätigen die Ergebnisse des Ketchum Leadership Communications Monitor, für den im Frühjahr 2012 weltweit 3 800 Führungskräfte interviewt wurden. So sind sich mehr als zwei Drittel der Befragten einig: Eine gute und effektive Führung zeichnet sich dadurch aus, „zu halten, was man verspricht“. Dies gilt für Einzelpersonen genauso wie für Unternehmen.

In Zeiten einer durch soziale Netzwerke geschaffenen höheren Transparenz, wächst die Bedeutung verlässlicher Aussagen. Infolgedessen wird Glaubwürdigkeit von den Befragten sogar höher einge-

schätzt als wirtschaftlicher Erfolg, Innovationen oder andere Managementqualitäten.

### Den gesellschaftlichen Nutzen herausstellen

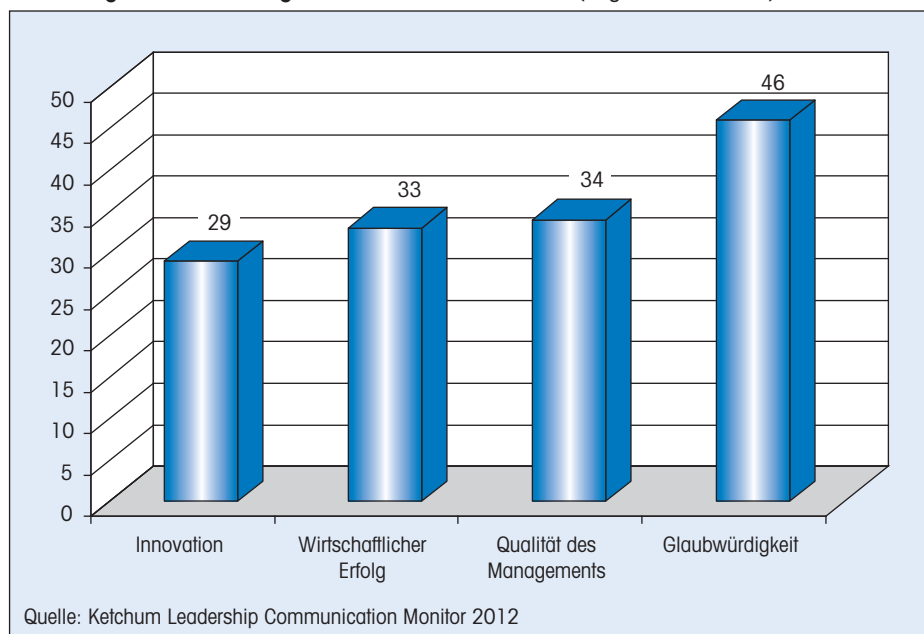
Glaubwürdig gegen die Auswüchse der Finanzkrise vorzugehen, ist eine Voraussetzung. Das allein wird jedoch nicht ausreichen, um die Reputation einzelner Institute oder gar der Branche nachhaltig zu verbessern. Es geht auch darum, dass die Menschen Banken wieder als „Eckpfeiler einer modernen Gesellschaft“ verstehen, wie es der Aufsichtsratsvorsitzende der Deutschen Bank Paul Achleitner in einem Brief an die Mitarbeiter geschrieben hat. Hierzu ist es notwendig, sehr klar und in wenigen Sätzen zentrale Fragestellungen zu beantworten: Was machen Banken beziehungsweise das jeweilige Institut eigentlich? Welchen spezifischen Nutzen haben Kunden und die Gesellschaft hiervon? Oder anders gefragt: Wozu braucht die Gesellschaft eigentlich die Banken? So banal diese Fragen zunächst klingen mögen, lassen sie sich doch für die wenigsten Institute einfach, eindeutig und eingängig beantworten. Diese Herausforderung wird eine zentrale Aufgabe der Kommunikation sein.

Schafft die Kommunikation hier im Zusammenspiel mit den anderen Abteilungen innerhalb der Bank eine sichere Basis, kann sie der Entkopplung beziehungsweise Entfremdung zwischen Real- und Finanzwirtschaft mutig entgegenwirken. Die Kommunikation kann dann das eigentliche Geschäftsmodell und die Leistungen der Banken transparent vermitteln. Durch konsistente Kundenbotschaften macht sie darüber hinaus die Bedeutung von Bankdienstleistungen für das Leben einer modernen Gesellschaft sichtbar.

### Den Dialog suchen

All dies kann nur im gesellschaftlichen Austausch erfolgreich sein. Um eine glaub-

Abbildung 2: Glaubwürdigkeit steht an erster Stelle (Angaben in Prozent)



hafte Kehrtwende zu schaffen, müssen die Banken stärker als bisher in den Dialog mit ihren Kunden und gesellschaftlichen Gruppen treten. Es reicht nicht aus, nur Bereitschaft zum Wandel aus den Bankentürmen zu senden – aktives Zuhören und der persönliche Dialog sind jetzt erforderlich.

Ein wechselseitiges Verständnis über die Sachlage, die Vertrauenswürdigkeit und die Legitimation der Tätigkeit ist aufzubauen. Ein Beispiel für einen erfolgreichen gesellschaftlichen Dialog liefert die Chemie-Industrie. Nach mehreren Unfällen in den achtziger und zum Beginn der neunziger Jahre trat sie verstärkt in den Dialog mit Umweltgruppen und Anwohnern. Mit den Umwelt- und später den Nachhaltigkeitsberichten wurde eine neue Daten- und Faktenbasis in den Unternehmen geschaffen. Auf dieser Basis und in einem kontinuierlichen Austausch aller Beteiligten versachlichte sich die Diskussion. So konnten eigene Leistungen der Unternehmen glaubhaft kommuniziert werden.

Der gesellschaftliche Dialog muss aber auch in die Unternehmen hineinwirken, um die Entscheider für die Anliegen der Dialogpartner zu sensibilisieren. Im Austausch mit Kunden und gesellschaftlichen Gruppen lässt sich das Bewusstsein für gesellschaftliche Belange innerhalb der Institute schärfen. Notwendige Veränderungen können so angestoßen und unterstützt werden. Allerdings treten die gesellschaftlichen Ansprüche unterschiedlich klar zutage. Bei der Chemie-Industrie beispielsweise lag der Fokus auf stärkerem Umweltschutz und verbesserter Sicherheit für die Anwohner. Im Vergleich dazu sind Anspruchs- und Erwartungshaltung der Öffentlichkeit gegenüber den Banken noch diffus. Zugleich fehlen zentrale Anspruchsgruppen. Die Occupy-Bewegung hat in Deutschland nicht eine solch breite gesellschaftliche Akzeptanz, wie es Greenpeace seinerzeit hatte. Sie eignet sich daher derzeit kaum als zentraler Ansprechpartner für einen gesellschaftlichen Dialog.

Die unklaren Rollen erschweren einerseits einen schnellen, wirkungsvollen Dialog. Andererseits bietet die Situation jedoch auch die Chance, sich neu bildende Gruppen in den Prozess einzubinden und auch die sich wandelnden Kundeneinstellungen frühzeitig zu reflektieren. Beim Dialog über diese breiten, unorganisierten gesellschaftlichen Interessen können Social Media eine wichtige Funktion erfüllen, wenn sie nicht nur als Marketingkanal missverstanden werden. So ist die Entwicklung von Social Media zu einem Instrument für den direkten Austausch intern und mit externen Anspruchsgruppen insbesondere bei amerikanischen Unternehmen bereits weit fortgeschritten.

Die „FedEx/Ketchum Social Business Benchmarking Study“ aus diesem Jahr kommt beispielsweise zu dem Ergebnis, dass neben dem Marketing der Aufbau von Beziehungen zu Kunden und breiter Öffentlichkeit über Social Media immer größere Priorität besitzt. Rund vier von zehn untersuchten Unternehmen gestalten über Social Media aktiv den Dialog mit Kunden und Mitarbeitern.<sup>3)</sup> Den Dialog über Social Media jetzt zu beginnen ist umso wichtiger, da Beispiele wie Stuttgart 21 gezeigt haben, wie schnell sich im Netz „Gegenbewegungen“ organisieren können, die sich auch gegen einzelne Institute richten könnten.

In einem Punkt zumindest ähneln Social Media der etablierten Presse: Vertrauensbeziehungen zu den wichtigsten Meinungsführern sind frühzeitig aufzubauen. Sonst lässt sich im Fall der Krise kaum noch etwas reparieren.

### Chancen für das eigene Institut nutzen

Ohne Frage durchlebt die Finanzbranche derzeit einen fundamentalen Veränderungsprozess. Werttreiber, Kundenerwartungen und damit Erfolgsfaktoren verschieben sich. Das muss kein Nachteil sein – im Gegenteil. Die Entwicklung bietet den Finanzinstituten neue Chancen, wenn sie

hier an traditionelle Stärken anknüpfen oder sich schnell auf das neue Marktumfeld ausrichten.

Durch die Kommunikation sind diese Stärken konsequent zu Differenzierungsmerkmalen im Markt und damit zu Wettbewerbsvorteilen auszuarbeiten, insbesondere, da die niedrige Reputation der meisten Institute sich in einer hohen Wechselbereitschaft der Kunden spiegelt. So gibt es mehr Kunden, die Kritik an ihrem Institut üben, als solche, die es weiterempfehlen, wie eine Studie der Unternehmensberatung Bain & Company aufzeigt.<sup>4)</sup>

### Schlüsselfaktor im Wettbewerb um Kunden

Eine stärker auf die Lehren aus der Finanzkrise, den Kundennutzen und das gesellschaftliche Interesse ausgerichtete Kommunikation kann hier nicht nur helfen, den Ruf der Branche wiederherzustellen. Vielmehr wird sie zu einem Schlüsselfaktor im Wettbewerb um Kunden.

Allein über Marketingmaßnahmen lassen sich solche Effekte jedoch nicht erzielen. Der Werbung fehlen in der Regel die Tiefe und der Unterbau, die für eine nachhaltig verbesserte Reputation notwendig sind. Eine hohe Glaubwürdigkeit, ein Fokus auf den Kunden- und gesellschaftlichen Nutzen sowie ein direkter und offener Dialog mit den Anspruchsgruppen sind hierbei die wirkungsvolleren Instrumente.

#### Anmerkungen:

<sup>1)</sup> Quelle: Reputation Institute, The German RepTrak™ Pulse 2012, Dax-30 Companies and Selected Financial Service Providers, May 2012.

<sup>2)</sup> Quelle: Ernst & Young, Global Consumer Banking Survey 2012, [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Global\\_Consumer\\_Banking\\_Survey\\_2012/\\$FILE/Präsentation-Bankkunden-Befragung%20EY.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Global_Consumer_Banking_Survey_2012/$FILE/Präsentation-Bankkunden-Befragung%20EY.pdf), siehe auch Repräsentative Umfrage der Uni Hohenheim und der ING-DiBa unter 1000 Bundesbürgern. [http://www.fmm-magazin.de/kommunikation-in-der-finanzkrise-wirtschaft-und-politik-verlieren-an-reputation-finanzen-mm\\_kat52\\_id6311.html](http://www.fmm-magazin.de/kommunikation-in-der-finanzkrise-wirtschaft-und-politik-verlieren-an-reputation-finanzen-mm_kat52_id6311.html);

<sup>3)</sup> Quelle: Ketchum/FedEx: From social media to social business – The 2012 FedEx/Ketchum Social Business Benchmarking Study

<sup>4)</sup> Bain & Company, Was Bankkunden wirklich wollen, Juli 2012. <http://www.bain.de/press/press-archive/bain-studie-zum-retail-banking.aspx>.