

Kommunikation für Immobilien

Neue Ethik für Kreditinstitute oder Rückbesinnung auf alte Werte

Sven H. Korndörffer

Seit der Finanzmarktkrise sehen sich auch Immobilienbanken von Politik, Medien und Öffentlichkeit verstärkt dem Vorwurf ausgesetzt, in ihrem Geschäftsgebaren „Gier“ mit „Risikoblintheit“ zu paaren. Landauf, landab wird seitdem über eine Ethik für das Kreditwesen diskutiert. Darin sieht der Autor jedoch keine Gefahr, sondern für gesunde Institute eine Chance, sich mit einem stabilen, langfristigen und integren Geschäftsmodell am Markt zu positionieren. Allerdings müssten die Banken auch ein feineres Gespür dafür entwickeln, welches Verhalten ihrer Reputation dient und welches nicht. (Red.)

Ethisches Handeln zur Maxime von Kreditinstituten auszurufen, ist mit der Wirtschafts- und Finanzkrise populär geworden. Schließlich hätten, so die landläufige Begründung, „die Banken“ durch ihr unethisches Handeln vor der Krise diese mit verursacht, indem sie eigene Renditeinteressen angeblich über das Wohl ihrer Kunden gestellt, Risiken entweder nicht verstanden oder nicht ausreichend erläutert und generell den Bezug zum realen wirtschaftlichen Geschehen verloren hätten. Auch abseits des politischen Stammtischs hatten in den vergangenen Monaten und Jahren Forderungen Hochkonjunktur, Finanzinstitute stärker „an die Kandare“ zu nehmen. Und selbst im privaten Umfeld konnte der Beruf des Bankers schon einmal zum Belastungsfaktor für das persönliche Ansehen werden.

Verzerrte Wahrnehmung

Soweit, so bekannt. Doch bereits im Jahr eins nach der Krise scheint es, als habe die Finanzindustrie tiefgreifende Lehren daraus nicht gezogen oder die Kommunikation dieser Lehren in weiten Teilen sorgfältig vermieden. Die Größe der diesjährigen Bonustöpfe amerikanischer Großbanken oder die Antworten führender Bankmanager vor dem Finanzausschuss des britischen Unterhauses Anfang Januar verfestigten in der öffentlichen wie der veröffentlichten Meinung jedenfalls das wenig schmeichelhafte Bild einer Branche, die Verluste sozialisiert, um Gewinne dann umso unbelasteter privatisieren zu können.

Um dieser verzerrten Wahrnehmung wirksam zu begegnen, müssen sich Finanzinstitute der Forderung nach ethi-

schem Handeln dringender denn je stellen. Es hilft in diesem Zusammenhang nicht, dass es nur einige Wenige sind, die das (Zerr-)Bild einer ganzen Branche prägen, deren großer Rest diesem jedoch in keiner Weise entspricht. Denn die Sippenhaft, unter der alle Banken seit dem Ausbruch der Krise leiden, ist noch längst nicht aufgehoben.

Bleibt die Frage, was ethisches Verhalten für eine Bank konkret bedeutet und wie die entsprechende Forderung nach „der“ Ethik für Kreditinstitute mit den Möglichkeiten des Systems in Deckung zu bringen wäre. Nur allzu leicht landet man hier mit dem Hauptmann aus Georg Büchners Drama „Woyzeck“ im deutungstechnischen Nirwana: „Moral, das ist wenn man moralisch ist.“

Tatsächlich geht es vor allem darum: Zum einen müssen sich sowohl die Finanzindustrie als Ganzes als auch jedes Institut für sich auf ein belastbares Werteverständnis besinnen, um auf der Basis klarer Prinzipien und nachvollziehbarer Regeln den Nutzen von Banken für den Einzelnen wie für den gesellschaftlichen Wohlstand wieder sichtbar zu machen. Nur so gelingt es, eine krisenfeste gesellschaftliche Akzeptanz zu schaffen – und damit zugleich die Grundlage dafür zu erhalten, dass Banken auf Dauer auch im internationalen Wettbewerb bestehen können.

Der Autor

Sven H. Korndörffer ist Managing Director Corporate Communications der Aareal Bank AG, Wiesbaden.

Zum anderen müssen Banken aber auch wesentlich feinere Sensoren dafür entwickeln, welches Verhalten gesellschaftlich und politisch reputationsförderlich ist und welches zu einem Verlust der „License to operate“ führen würde. Sie müssen wieder deutlich machen, dass sie sich nicht nur dem Wohle ihrer Aktionäre verpflichtet fühlen, sondern mit der Erfüllung ihrer ureigensten Aufgaben auch dem Wohl der Gesellschaft und der gedeihlichen Entwicklung der Volkswirtschaft dienen. Das würde auch den eigentlichen Schmierstoff unseres Wirtschaftsystems wieder zurückgewinnen, der in der Krise fast vollständig aufgebraucht worden ist: Vertrauen.

Prinzipien der Kommunikation

Bei beiden Aufgaben kommt der Kommunikation von Banken eine Schlüsselrolle zu. Um sie gewinnbringend auszufüllen, muss sich Kommunikation „nach der Krise“ auf einige wesentliche Prinzipien stützen:

- Ein entscheidender Kritikpunkt in der Finanz- und Wirtschaftskrise war der von Seiten der Verbraucher und der Öffentlichkeit wahrgenommene Mangel an Transparenz. Dabei waren es häufig Unterschiede zwischen den Informationsbedürfnissen von Kunden und Geschäftspartnern einerseits und den Publikationsgepflogenheiten von Banken andererseits, die eine solche Wahrnehmung beförderten. Hinzu kam der Umstand, dass viele Banken in der Vergangenheit ihre Geschäftstätigkeit zunehmend vom klassischen Einlagen- und Kreditgeschäft weg und hin zum Eigenhandel und zum Investmentbanking verlagerten – für die breite Öffentlichkeit in ihrer Komplexität kaum zu durchschauende und zudem in ihrer Nutzenstiftung nicht unmittelbar erkennbare Bereiche der Finanzwirtschaft. **Tragfähige Transparenz** muss deshalb für die Zukunft ein Leitmotiv der Kommunikation von Banken sein. Die Interaktion zwischen Bank, Kunden und Geschäftspartnern muss wieder auf dem Vertrauen fußen, dass Risiken offen benannt und die Verantwortung für Geschäftsentscheidungen nicht verschleiert werden. Risiken haben einen angemessenen Preis – und wer den offen und nachhaltig transparent macht, gibt Kunden und Märkten das gute Gefühl, ein vertrauenswürdiger Partner zu sein.

- Diese Transparenz darf auch in Zeiten der Krise nicht verhandelbar sein. Viele Akteure haben in den vergangenen zwei

Jahren den Weg des scheinbar geringsten Widerstandes genommen und sich eingeeigelt – und damit zum Vertrauensverlust beigetragen. Nicht zuletzt der Paradigmenwechsel, der durch die neuen Medien eingeleitet wurde, fordert jedoch einen proaktiven Dialog mit den Zielgruppen eines Unternehmens. Insbesondere in Zeiten der Krise wird **konsequente Kommunikation** deshalb umso wichtiger. Unternehmenskommunikation, Investor Relations und gegebenenfalls Public Affairs müssen die jeweiligen Informationsbedürfnisse ihrer Zielgruppen schnell erkennen und mit abgestimmten Botschaften zeitnah, individuell und glaubwürdig befriedigen. Letztlich steht jedes Institut vor der Wahl, die kommunikative Agenda entweder selbst aktiv mitzugestalten – oder zum weitgehend wehrlosen Gegenstand der kommunikativen Agenda bestimmter Stakeholder zu werden.

● **Institutionelle Integrität** ist die Basis für die beiden genannten Handlungsprinzipien der Kommunikation. Klar ist: Kommunikation hat keine Zauberkräfte, sondern muss mit dem arbeiten, was sie vorfindet. Ihr Wertbeitrag besteht zum Teil darin, dass sie bestehende Verhaltensweisen und Strategien eines Instituts dem kommunikativen Lackmestest unterzieht: Ein Geschäftsgebaren, das von Kunden, Aktionären und Öffentlichkeit nicht goutiert wird und daher nicht erfolgreich kommunizierbar ist, wird auf Dauer nicht aufrechterhalten werden können. Insofern beeinflusst die Kommunikation in ihrer Rolle als Mittler zwischen dem Unternehmen und seinen Stakeholdern auch ganz unmittelbar die Geschäftspolitik und das Wertesystem, auf dem diese basiert – eine Rolle, die sie in Zukunft noch stärker spielen wird als heute. Zwar hatten es gut geführte Institute vor und auch während der Krise

schwer, mit ihrer Leistung von einer Öffentlichkeit wahrgenommen zu werden, die vor allem an der Skandalisierbarkeit von Sachverhalten Interesse hatte. Und noch immer ist diese missliche Situation nicht völlig überwunden. Doch der nun vorgetragene Imperativ ethischen Verhaltens eröffnet die Chance, vernünftiges Wirtschaften und verantwortliches Unternehmertum wieder als Zukunftsmodell zu positionieren – mithin also die Kernwerte Verlässlichkeit, Verantwortung und Wahrhaftigkeit im Umgang mit Kunden, Investoren und der Öffentlichkeit zu einer Renaissance zu führen.

Hinzu kommt, dass die Wirtschafts- und Finanzkrise das Zielgruppenspektrum der Unternehmenskommunikation von Banken um einen wesentlichen Faktor erweitert hat: Aufklärung und Erklärung im politischen Raum werden künftig wichtiger sein denn je. Die entweder bereits angekündigten oder noch in Vorbereitung befindlichen Änderungen des regulatorischen Umfelds, die in ihrer Summe geeignet scheinen, den Banken die Luft zum Atmen zu nehmen, haben dies deutlich vor Augen geführt. Sie machen keinen Unterschied zwischen gut geführten Instituten und den schwarzen Schafen der Branche. Um in Zukunft Überregulierung zu vermeiden, ist ein kontinuierlicher, konstruktiver Dialog mit politischen Entscheidungsträgern unerlässlich, der einerseits die Konsequenzen ausufernder Regulierung erklärt und andererseits darauf abzielt, wieder neues Vertrauenskapital bei der Politik aufzubauen.

Nicht zuletzt dafür ist die Unternehmenskommunikation aber auf ein stabiles Fundament angewiesen. Eine glaubwürdige und auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Unternehmensstrategie, ein auf Dauer tragfähiges, weil kundenorientier-

tes Geschäftsmodell, transparente und den Kundenbedürfnissen entsprechende Produkte sowie ein belastbares Wertesystem, das im Alltag konsequent gelebt wird, sind eine solide Basis für eine erfolgversprechende Kommunikationsstrategie. Zusammengenommen sind diese Faktoren der explizite Ausweis eines integren Managements, das ein Institut nach klaren ethischen Prinzipien führt und sich dabei persönlich durch Mut, Ehrlichkeit, Verantwortungsübernahme und ein von Vertrauen und Respekt geprägtes Handeln auszeichnet. Aufgabe der Unternehmenskommunikation ist es, die Solidität einer Institution und die Integrität der für sie handelnden Personen zu einem stimmigen Gesamtbild zusammenzuführen. Damit hat sie alle Zutaten in der Hand, um die Reputation des Hauses an den Märkten und in der Öffentlichkeit wiederherzustellen.

Nutzen des Bankensystems neu vermitteln

Die nicht verstummenden Rufe verschiedenster Akteure nach ethischen Maximen im Bankensektor stellen die Unternehmenskommunikation also vor neue Herausforderungen. Aber sie sind weniger eine Gefahr als vielmehr die große Chance, gesunde Institute auf Basis eines stabilen, langfristig ausgerichteten und integren Geschäftsmodells wieder erfolgreich am Markt zu positionieren. Damit kann es auch insgesamt wieder gelingen, den Nutzen eines funktionierenden Bankensystems für die Gesellschaft zu vermitteln. Für die einzelnen Institute gilt deshalb nach der Krise im Sinne eines verantwortungsvollen Handelns im geschäftlichen Alltag: „Tue Gutes“ – für die Unternehmenskommunikation aber heißt es: „Und sprich darüber!“



Thomas Rücker
Geschäftsführender Gesellschafter

Ideenfinder.

RUECKERCONSULT ist ein Beratungshaus für Kommunikationsaufgaben in der Immobilienwirtschaft.

Mit über 10 Jahren Erfahrung sind wir der Spezialist für professionelles Marketing und die vollständige Öffentlichkeitsarbeit für Immobilienunternehmen, Immobilien, immobiliennahe Dienstleistungen und Immobilienkapitalanlagen.

RUECKERCONSULT GmbH
Wallstraße 16 | 10179 Berlin
Tel. +49 30 28 44 987-3 | info@rueckerconsult.de

RUECKERCONSULT
WIR BAUEN KOMMUNIKATION