

---

## **2.1 State of the Art**

Kaum eine Branche sieht sich mit einem ähnlich negativen Image konfrontiert wie der Bankensektor. Hochspekulative Investmentgeschäfte und marode Staatsbanken haben die Bankenbranche dauerhaft in Misskredit gebracht. Banken gelten bei Kunden oft als unglaublich und werden – trotz guter Bezahlung – von Mitarbeitern nicht mehr als vertrauenswürdige Arbeitgeber wahrgenommen. Das hat Ende 2012 eine Reputationsanalyse („The Authenticity Gap“) der Unternehmensberatung Fleishman-Hillard und Lepere Analytics ergeben (Fleishman-Hillard 2012).

Die Studie kommt zu dem Ergebnis, dass sich annähernd die Hälfte (47%) der Befragten mehr Einblick in die Praktiken der Finanzwelt wünschen. 40% wünschen sich mehr Detailinfos und Zahlenmaterial. Dieser Wunsch nach mehr Transparenz ist aktuell für keine Branche höher. Selbst die dauerhaft rufgeschädigte Energiebranche genießt der Studie nach mehr Vertrauen bei den Kunden.

Die Studie hat die Diskrepanz zwischen der Erwartung der Verbraucher und ihren konkret gemachten Erfahrungen ermittelt – den „Authenticity Gap“. Die Ergebnisse der Studie legen sogar nahe, dass sich die Reputation der Banken noch weiter verschlechtern wird. Es scheint, als sei es bislang nicht gelungen, einen Weg zu finden, um dem in Mitleidenschaft gezogenen Ruf der Bankenbranche wieder Auftrieb zu geben. Zwar gibt es positiv herausstechende Einzelbeispiele – Banken, die von ihren Kunden mit ausgezeichneten Bewertungen bedacht werden. Das Gros der Branche jedoch kann von positiven Bewertungen nur träumen.

Die Stiftung Warentest stellte der Bankenbranche im Jahr 2010 unter der Überschrift „Die Blamage geht weiter“ ein verheerendes Zeugnis aus (Stiftung Waren-

test 2010). Wenige Monate nach Einführung der neuen Regeln für die Beratung von Bankkunden testete sie in insgesamt 146 Beratungsgesprächen 21 Geldhäuser. Fazit des Tests: Keine einzige Bank erhielt die Noten „sehr gut“ oder „gut“. Gerade einmal drei Banken erhielten ein „befriedigend“, zwölf schnitten im Test „ausreichend“ ab, sechs sogar „mangelhaft“. Insbesondere moniert Stiftung Warentest „flächendeckende Verstöße gegen das Wertpapierhandelsgesetz“ (Stiftung Warentest: Miese Noten für Anlageberater 2010). Vielen Kunden würden die falschen Finanzprodukte verkauft (besser könnte man sagen: angedreht), Gesetze konsequent missachtet. Die Verbraucherschützer kritisieren insbesondere, dass bei der Beratung nicht das Kundeninteresse im Vordergrund stehe. Vielmehr werde in erster Linie mit Blick auf eigene Verkaufsprovisionen verkauft (Stiftung Warentest 2010).

Moritz Brennsell (Brennsell 2014, S. 25) kommt in seiner Bankenstudie für den deutschsprachigen Raum am Institut für Nachhaltiges Management der SRH Berlin auf die Frage, welche Assoziationen den Teilnehmern spontan zum Begriff „Bank“ einfallen, zu teilweise wenig schmeichelhaften Ergebnissen, die das aktuelle Verhältnis von Banken und Kunden recht eindrücklich beschreiben. „Wegelagerei“, „Abzocker“, „Halsabschneider“, „Verbrecher“ – zufriedene Kunden klingen anders.

Bei der Frage: „Welche Begriffe assoziieren Sie mit dem Wort „Bank“?“, werden hier als negative Assoziationen genannt (Ebd.) (Abb. 2.1):

Risiko	Finanzkrise	Wegelagerei	Abzockerei
Kredithai	Opportunisten	Betrüger	Verbrecher
Halsabschneider	Sitzmöbel	unmoralisch	Gier

**Abb. 2.1** Negative Assoziation mit dem Wort „Bank“. (Quelle: Brennsell 2014)

**Positive Assoziationen** (Reihenfolge nach Häufigkeit der Nennung)

An den positiven Assoziationen (Ebds., S. 24) zeigt sich jedoch, wie viel Potenzial in der Kundenbeziehung liegt – ein Schatz, der gehoben werden will.

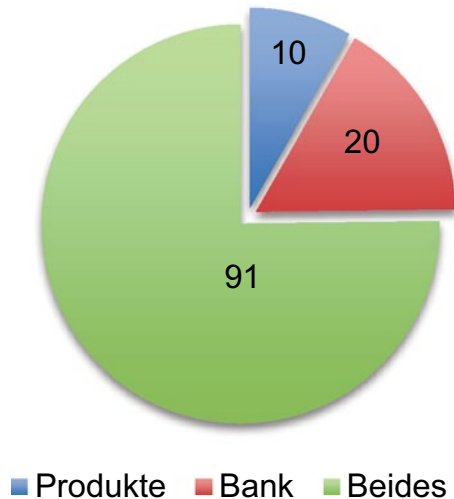
Welche Themen bestimmen den Bankenbereich und verdienen hier besondere Aufmerksamkeit? Wo liegen die Probleme, wo die Herausforderungen?

Ein wichtiger Aspekt im Verhältnis Bank/Kunde sind zunächst die Mittel der Informationsbeschaffung. Im Jahr 2000 nutzen 19 Mio. Deutsche das Internet. 2010 waren es bereits 49 Mio. (Frees und van Eimeren 2010). Tendenz steigend. Das Internet hat als Informationsmedium in den letzten Jahren immer mehr an Bedeutung erlangt – auch für die Recherche nach Finanzthemen. Kunden können hier selbstbestimmt Konditionen von Wettbewerbern vergleichen und Hintergrundinformationen recherchieren.

Fast 60% aller Deutschen informieren sich im Internet, bevor sie ihr Geld einem Bankinstitut anvertrauen, wie eine gemeinsame Studie der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK), des Internetsuchmaschinenanbieters Google und der Deutschen Bank aus dem Jahr 2010 herausfand (GfK et al. 2010).

Vor allem dient das Internet dazu, sich umfassend zu informieren und Finanzentscheidungen vorzubereiten. Der Fokus liegt hierbei nicht etwa ausschließlich auf den angebotenen Produkten. Die eingangs zitierte Studie am International Institute for Sustainability Management der SRH Hochschule Berlin ergab, dass 75% der Befragten sich nicht ausschließlich über Finanzprodukte oder die Bank als solche informieren. Ihr Interesse richtet sich vielmehr auf eine Kombination aus beiden Faktoren (Brennssell 2014, S. 16) (Abb. 2.2).

In knapp 11% aller Fälle kommt es, wie die bereits erwähnte Studie der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK), des Internetsuchmaschinenanbieters Google und der Deutschen Bank herausfand (GfK et al. 2010), im Zuge der Recherche sogar zu einem Geschäftsabschluss online.



**Abb. 2.2** Fokus bei der Recherche. (Quelle: Brennsell 2014, S. 16)

20.000 Haushalte berichten der GfK regelmäßig über ihre Kontakte zu Finanzdienstleistern, etwa über abgeschlossene oder gekündigte Verträge. 5000 der 20.000 Haushalte haben der GfK zusätzlich zugestanden, ihren Internetverkehr zu dokumentieren. Bei Sichtung der finanzmarktrelevanten Internetseiten und Suchanfragen dieser Clickstream-Analyse erstaunt ein Ergebnis besonders: 54% der über 60 Jahre alten Bankkunden informieren sich vor Abschluss eines Finanzgeschäftes im Internet. In der jüngeren Altersgruppe der 40 bis 49 Jahre alten Kunden bereiten sich den Ergebnissen der Studie zufolge dagegen lediglich 43% online auf ein Gespräch mit dem Bankberater vor. Diese Zahlen sind in ihrer Verlässlichkeit allerdings dadurch eingeschränkt, dass lediglich private Computer erfasst wurden, nicht aber beruflich genutzte Computer. Dennoch zeigt sich hier, dass auch die Generation 50+ inzwischen in der virtuellen Welt angekommen ist.

Das Internet gewinnt also zunehmend an Bedeutung: Ein umfangreiches Informationsangebot im Internet sollte jede Bank vorhalten. Wichtig ist hierbei auch, Social Media-Plattformen wie Facebook und Twitter nicht zu vernachlässigen.

Eine aktuelle Online-Umfrage unter 1002 Bankkunden der Unternehmensberatung Götzpartners zeigt, dass ein nicht unerheblicher Teil der Bankkunden auch bei Facebook und Twitter mit ihrer Bank in Kontakt treten wollen (Deutsche Banken verlieren den Anschluss bei Social Media 2014).

Die Potenziale sozialer Netzwerke bleiben jedoch oftmals ungenutzt. Ein Ergebnis der Erhebung in diesem Zusammenhang, das besonders zu denken geben

sollte: 0 % der Befragten halten den Social Media Auftritt ihrer Bank für „sehr professionell“. Nicht unbedingt ein Kompliment für die Social-Media-Verantwortlichen der Kreditinstitute. Hier wird eine große Chance vertan. Denn: 43 % der Bankkunden vertrauen der Erhebung von Goetzpartners zufolge auf Empfehlungen von Freunden und Verwandten. 39 % würden selbst als lohnenswert empfundene Finanzprodukte über soziale Netzwerke empfehlen, und 12 % aller Kunden wären sogar interessiert, Finanzprodukte über Social Media zu kaufen. „Die deutschen Banken machen einen Fehler: Sie sehen Social Media bisher fast ausschließlich als Informations- und Kommunikationskanal und damit nicht als Treiber einer strategischen Veränderung ihres Geschäftsmodells“, so Burkhard Wagner, Autor der Studie und Unternehmensberater bei Goetzpartners (Deutsche Banken verlieren den Anschluss bei Social Media 2014).

Diese Einstellung kann sich schnell rächen: Für 16 % der potenziellen Kunden ist der Umfrage nach eine mangelnde respektive mangelbehaftete Präsenz in sozialen Netzwerken sogar Grund genug, zu einem anderen Finanzinstitut zu wechseln.

Auch eine RiskNet Studie vom Dezember 2012, für die 400 Experten für Risikomanagement aus Deutschland, Österreich und der Schweiz befragt wurden, zeigt, dass insbesondere Banken und produzierendes Gewerbe sich den Herausforderungen von Social Media nur unzureichend stellen (Bauer et al. 2012).

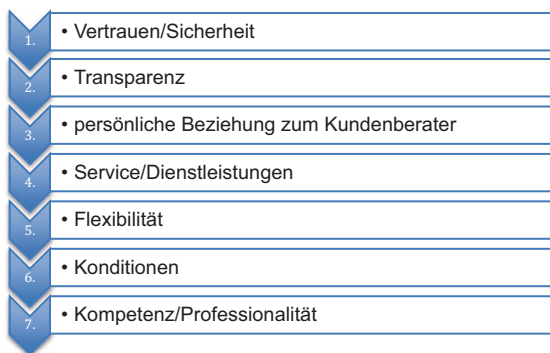
Nur 66,7 % der Banken geben im Rahmen der RiskNet Umfrage an, aktiv auf potenzielle Gefahren für die Reputation zu reagieren bzw. diese auszuwerten. Rund ein Drittel der Kreditinstitute nimmt die neuen Herausforderungen, die insbesondere das Internet an Risikomanagement und Kommunikation stellt, offensichtlich nicht oder nur unzureichend wahr.

Dies verwundert umso mehr, als Bankkunden sich im Netz über ihre Erfahrungen mit Finanzprodukten, Beratern und Serviceleistungen intensiv austauschen. Negative Statements, aber auch rufschädigende Gerüchte verbreiten sich in Windeseile über soziale Kanäle wie Facebook, Twitter oder Bewertungsportale. Von entscheidender Wichtigkeit für ein ganzheitliches Risikomanagement muss daher vor allem der Bereich Online Reputation Management sein. Hier gilt es, Risiken frühzeitig zu identifizieren, schadensbegrenzend in sozialen Medien zu kommunizieren und Defizite in der eigenen Kommunikation so gut und schnell wie nur irgend möglich zu beheben. Nur so kann es gelingen, das Konsumentenvertrauen dauerhaft zu festigen und den Markenwert schützen.

Worauf kommt es den Kunden nun bei einem Bankinstitut vor allem an? Worauf legen sie besonderen Wert? Die eingangs genannte Bachelorarbeit hat als Antwort auf diese Frage aussagekräftige Ergebnisse gesammelt. Auf die Frage, was für sie persönlich an einem Bankinstitut wichtig ist, antworteten die Befragten, wie in angegeben (Brennssell 2014, S. 24):

### Was ist Ihnen persönlich wichtig bei einem Bankinstitut?

(Reihenfolge nach Häufigkeit der Nennung)



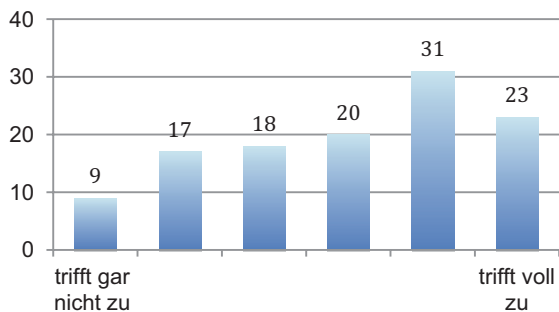
Am wichtigsten ist den Kunden demnach Vertrauen. Wer sein Geld, für das er hart gearbeitet hat, einem Institut anvertraut, der will sich sicher sein können, dass es dort in guten Händen ist und er fair behandelt wird und nicht eines Tages mit leeren Händen dasteht. Und: Je mehr Vertrauen in der Geschäftsbeziehung Bank-Kunde vorhanden ist, desto positiver wirkt sich dies auch auf die Reputation aus.

Wie lässt sich das Vertrauen steigern? Und nicht zuletzt: Welche Ereignisse und Veränderungen der Realität schmälern das Vertrauen zu den Banken?

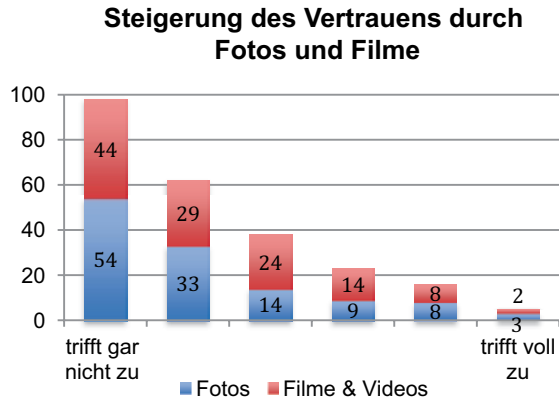
Insbesondere Realereignisse wie die Finanzkrise 2008 können das persönliche Vertrauen zu Banken gefährden und Reputationsverluste nach sich ziehen, wie auch die Bachelorarbeit am International Institute for Sustainability Management zeigt (Ebd., S. 20) (Abb. 2.3).

Wenn es so weit gekommen ist, muss man aktiv werden, um Vertrauen neu zu schaffen. Die kommunikativen Maßnahmen müssen sowohl die Erwartungen der

**Abb. 2.3** Beeinflussung des Vertrauens durch die Finanzkrise. (Quelle: Brennssell 2014, S. 20)



**Abb. 2.4** Vertrauenszuwachs durch Filme/Videos.  
(Quelle: Brennsell 2014, S. 21)



Stakeholder erfüllen als auch die Corporate Identity widerspiegeln, damit sich ein schlüssiges Bild ergibt, das Transparenz und somit letztlich Vertrauen ermöglicht. Unstimmigkeiten in diesem Bereich werden sensibel wahrgenommen und können den Erfolg der Maßnahmen nachhaltig beeinträchtigen.

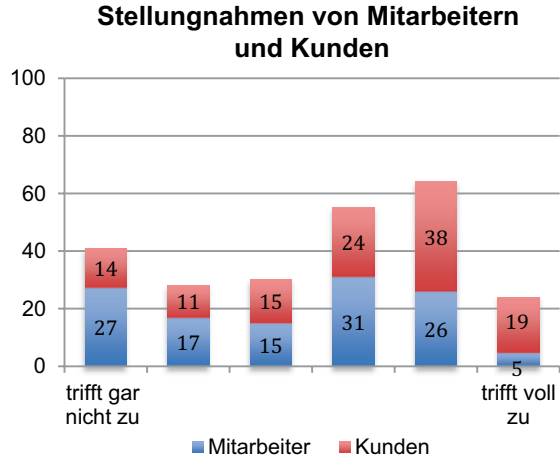
Welche Mittel und Wege kann eine Bank nutzen, um Vertrauen zu fördern? Sehr deutlich zeigt die Befragung am International Institute for Sustainability Management, dass eine Kommunikation via Fotos und Filmen (z. B. auf YouTube) keine angemessene Strategie zur Steigerung des Vertrauens bewirkt. Die Hälfte aller Befragten sah hierin überhaupt keinen Anreiz zur Vertrauenssteigerung (Ebd., S. 21) (Abb. 2.4).

Ein weitaus geeigneterer Weg scheint vielmehr zu sein, über Stellungnahmen von Mitarbeitern und Kunden eine Steigerung des Vertrauens – und in der Folge der Reputation – zu bewirken. Über die Hälfte der Befragten lässt sich hier überzeugen (Ebd., S. 21) (Abb. 2.5).

Verblüffend: Ein Großteil der Befragten wäre nach der Studie sogar bereit, schlechtere Konditionen (für Zinsen und Kredite) im Austausch für ein gesteigertes Vertrauen zu akzeptieren. Allein das ist Beweis genug dafür, dass Vertrauen einen sehr hohen Stellenwert in der Gesellschaft einnimmt und die Banken aufgefordert sind, es zu pflegen und zu fördern (Ebd., S. 20) (Abb. 2.6).

Von großer Relevanz ist zufolge auch der Umgang des Unternehmens mit Mitarbeitern: Auf die Frage hin, wie wichtig dem Einzelnen der Umgang mit Mitarbeitern innerhalb des Unternehmens ist, erachteten 88% der Befragten den Umgang mit Mitarbeitern als ein wichtiges Kriterium für die Entscheidung, Kunde bei einer Bank zu werden (Ebd., S. 23). Ein Unternehmen, das sich seinen Mitarbeitern gegenüber fair verhält, so der naheliegende Schluss, ist auch fair zu seinen Kunden.

**Abb. 2.5** Vertrauenszuwachs durch Stellungnahmen. (Quelle: Brennsell 2014, S. 21)

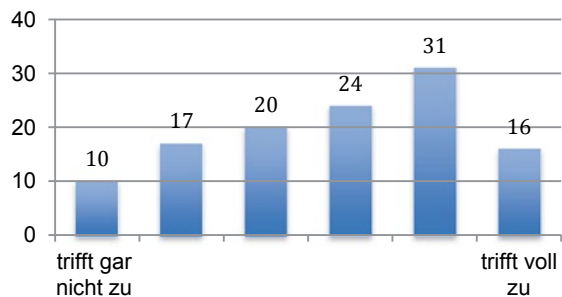


Vertrauen bedingt sich durch Ehrlichkeit. Glaubwürdige und ehrliche Kommunikation über Krisen und Fehltritte schrecken Stakeholder weniger ab als der professionelle, kommunikative Umgang damit. Wer durch Leugnen, Abstreiten, Schönen oder gar Verschweigen versucht, Schwachstellen herunterzuspielen, gefährdet die Reputation des Unternehmens. Der hieraus resultierende wirtschaftliche Schaden ist häufig erheblich dramatischer als die Folgen einer transparenten und glaubwürdigen Kommunikation von Fehlern und Fehlentscheidungen.

Die Autoren des Authenticity-Guides haben den in Abb. 2.7 dargestellten Maßnahmenkatalog ermittelt, um die Reputation von Banken zu verbessern:

Der Wert einer Marke liegt nicht im Unternehmen, „sondern [...] in den Gedächtnisstrukturen der Kunden“ (Esch 2011).

**Abb. 2.6** Bankkonditionen vs. Vertrauen. (Quelle: Brennsell 2014, S. 20)





<b>Prozesse in der Banken- und Investmentbranche sollten offener kommuniziert werden</b>	<b>47 %</b>
<b>Kunden benötigen mehr Detailinfos und Erklärungen zum Zahlenmaterial</b>	<b>40 %</b>
<b>Informationen sollten problem- und lösungsorientiert sein</b>	<b>34 %</b>
<b>Die Kommunikation sollte zeigen, wie diese Welt zu einer besseren Welt wird</b>	<b>29 %</b>
<b>Die Banken müssen ihre Werte besser vermitteln, zeigen, woran das Unternehmen glaubt</b>	<b>28 %</b>
<b>Die Kommunikation von Banken sollte weniger in die Privatsphäre eindringen</b>	<b>22 %</b>

**Abb. 2.7** Maßnahmen zur Reputationssteigerung. (Quelle: Ammerland, Andrea (2014). Banken kämpfen um ihren Ruf. Verfasst am 15.5.2014. Online unter: <http://www.springerprofessional.de/banken-kaempfen-um-ihren-ruf/5105004.html>, zuletzt zugegriffen am 29.9.2014)

In unserer heutigen Zeit sind die vorhandenen Informationsmengen bedingt durch technologischen Fortschritt so groß und schnell verfügbar, dass es manchmal schwerfällt, zwischen Quantität und Qualität zu unterscheiden. Vor allem die Differenzierung zwischen dem Was, Wozu und Wie („The Golden Circle“ – Simon Sinek), wird immer komplizierter. Dementsprechend sollten die zu kommunizierenden Werte für jeden verständlich und einprägsam sein.

Die Wertmaßstäbe, die eine Basis für die Bewertung eines Bankgeschäfts bilden, verändern sich im Laufe der Zeit. Was gestern als tolerierbar eingestuft wurde, kann schon morgen ein heißes Eisen sein. Ein Finanzierungsgeschäft in der Nuklearindustrie beispielsweise würde heute sehr wahrscheinlich anders bewertet als noch vor wenigen Jahren.

Hieraus erklärt sich wohl auch der steigende Marktanteil sogenannter Ethik-Banken, die bei ihren Transaktionen vor allem die soziale und ökologische Verträglichkeit im Blick haben und sich besonders der Nachhaltigkeit verpflichtet fühlen. Als älteste Sozial-Banken gelten die 1974 gegründete deutsche GLS Bank sowie die 1980 gegründete niederländische Triodos Bank.

Zwar ist der Anteil am Gesamtgeschäft noch verschwindend gering. Aber: Social Banking liegt im Trend. 2009 hatten ethische Banken 161.360 Kunden. Im 1. Halbjahr 2010 waren es schon 175.210, wie eine auf der Internetpräsenz Statista veröffentlichte Umfrage zur Kundenentwicklung ethischer Banken zeigt. Ende 2011 lag die Zahl der Kunden bereits bei 230.000 (Anzahl der Kunden von ethischen Banken in Deutschland von 2007 bis zum 1. Halbjahr 2010).

Die Unternehmensberatung ZEB, die Alanus Hochschule und die puls Marktforschung haben 2012 die Profile von mehr als 3000 Kunden der sozial-ökologischen Institute GLS Bank, Ethikbank und Triodos Bank ausgewertet und rund 1000 Bürger repräsentativ befragt. (Alanus Hochschule, plus marktforschung, zeb 2012) und dabei einen Markt von 16 Mio. potenziellen Kunden für den Bereich Social Banking ausgemacht.

„Der Erfolg sozial-ökologisch ausgerichteter Banken korrespondiert mit verschiedenen wichtiger werdenden gesellschaftlichen Werten, wie zum Beispiel ökologisch und sozial verantwortlichem Handeln, Sicherheit, Transparenz und Glaubwürdigkeit“ – so eine zentrale Erkenntnis dieser Studie (Alanus Hochschule, plus marktforschung, zeb 2012).

Wichtig ist daher, stets ethische Grundsätze im Blick zu behalten, insbesondere im Spiegel des Zeitgeistes. Soll beispielsweise für einen Kunden aus der Lebensmittelindustrie ein neues Finanzprodukt entwickelt werden, mit dessen Hilfe sich dieser gegen steigende Preise für Agrarstoffe absichern kann, ist eine Grundsatzdiskussion um die globalen Auswirkungen von Termingeschäften auf Lebensmittelpreise nahezu unvermeidlich. Hier sind regionale oder lokale Gremien notwendig, die in solchen Fällen konkrete Einschätzungen zu regional und kulturell unterschiedlichen Wertvorstellungen abgeben können.

Kein Geschäft ist es wert, die Reputation und Glaubwürdigkeit des Instituts aufs Spiel zu setzen. Damit dies nachhaltig gelingt, muss das Thema Reputation zur Chefsache erklärt werden.

Ratsam ist, die Prüfung des Reputationsrisikos fest in Genehmigungsprozesse für neue Kunden oder Produkte zu verankern. Hier ist es besonders wichtig, die Sensibilität von Vertriebsmitarbeitern schulen: Sind potenzielle Neukunden in kritischen Branchen tätig? Könnten sie Gegenstand staatsanwaltlicher Ermittlungen werden? Allzu sorglose Neukundenakquisition kann sich nur allzu schnell zum Risiko für die eigene Bilanz entwickeln. Kunden dürfen zwar einerseits nicht diskriminiert werden, andererseits ist höchste Aufmerksamkeit für fragwürdige oder gar kriminelle Geschäfte gefragt, beispielsweise im Bereich der Geldwäsche. Besonders kritische Maßstäbe müssen Banken dann anlegen, wenn sie die Angemessenheit von Produkten für Privatkunden prüfen. Unsaubere Geschäfte von Kunden fallen schnell auf das Institut zurück.



<http://www.springer.com/978-3-658-08901-6>

Reputationsmanagement

Banken

Ternès, A.; Runge, C.

2015, VII, 42 S. 13 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-08901-6