



# Reputationsmanagement bei Finanzdienstleister - Kür oder Pflicht?

Perspektive Stakeholder Finanzjournalisten  
ergänzt um strategische Überlegungen

White Paper ELBE19 Group



[info@elbe19.com](mailto:info@elbe19.com)

Buchening 53A

22359 Hamburg, Germany

[www.strategieberatung-elbe19.com](http://www.strategieberatung-elbe19.com)

# Reputationsmanagement bei Finanzdienstleistern

## - Kür oder Pflicht? -

Nach einem jüdischen Sprichwort gilt „Ein guter Ruf geht weit, ein schlechter noch viel weiter“ – dies und andere Redensarten zeigen deutlich auf, wie wichtig es sein sollte, sich ernsthaft um seinen Ruf zu bemühen – auch und insbesondere als Unternehmen. Also eher eine Pflicht als eine Kür?



Eine Kernherausforderung besteht in der Reputationsasymmetrie:

Es bedarf eines sehr großen (zeitlichen) Aufwandes für den Aufbau der Reputation, gleichzeitig besteht permanent eine latente Gefahr eines sehr viel schnelleren Verlustes der selbigen.

Wenn also die Reputation aus Unternehmenssicht ein „schützenswertes“ Gut ist, dann muss zunächst geklärt werden, was Reputation genau ist und wie diese entsteht.

Gemeinhin wird Reputation noch häufig als der „gute Ruf“ einsortiert. Gerne auch mit dem Image gleichgesetzt.

Beide Sichtweisen erscheinen uns nicht weitreichend genug. Wir möchten in Anlehnung an Eisenegger (2015) Reputation als Ansehen verstehen, dass eine Person, Organisation, Institution oder ein gewinnorientiertes Unternehmen für ihren bzw. seinen spezifischen Beitrag zur Realisierung kollektiv geteilter Ziele und Werte in der Öffentlichkeit und bei relevanten Stakeholdern genießt, verstehen. Vereinfacht könnte man festhalten, dass Reputation also als Summe aller Wahrnehmungen aller Stakeholder im Abgleich zu deren Anforderungen und Erwartungen entsteht.

”  
**Ein guter Ruf geht weit,  
ein schlechter noch  
viel weiter**

”  
Jüdisches Sprichwort

Sowohl für die Analyse und Überwachung als auch für die Steuerung der Reputation müssen dabei drei nahezu gleichberechtigte Ebenen der Reputation unterschieden werden. Da ist zunächst die imageorientierte Reputation (Attraktivität besitzen), die auch mit dem Corporate Image gleichgesetzt werden könnte. Wesentlicher erscheint uns insbesondere für die zielgerichtete Steuerung der Reputation – Reputationsaufbau sowie Vermeidung und Bewältigung von Krisen – eine funktionale Betrachtung der Reputation, die versucht der Erfüllung der funktionalen Anforderungen aus Stakeholdersicht bestmöglich zu dienen. Die Säule der sozialen Reputation umfasst das moralisch und ethisch korrekte Verhalten.

Zu den Stakeholdern eines Finanzdienstleisters zählen wie neben den KundInnen und MitarbeiterInnen die (Vertriebs-) Partner und Lieferanten, Aktionäre, Investoren und Analysten, Gesetzgebungs- und Aufsichtsbehörden, Medien und die breite Öffentlichkeit (siehe Abb. 1)

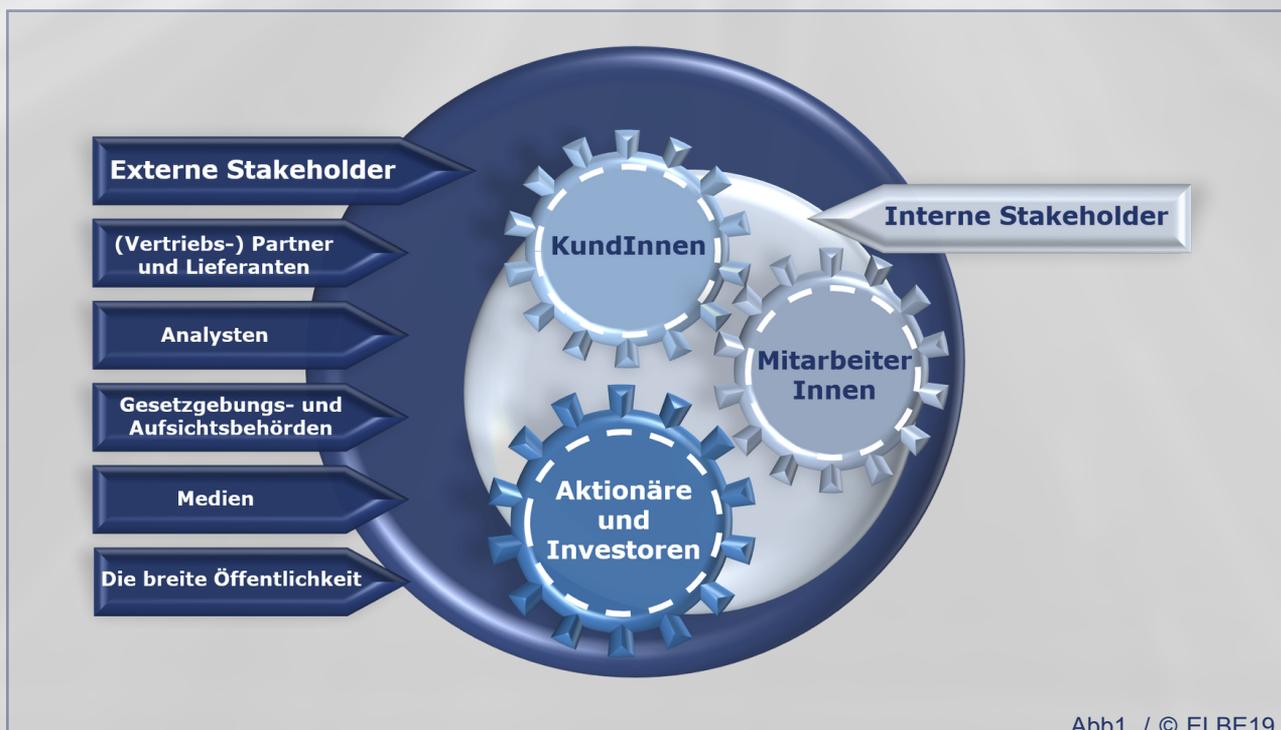


Abb1. / © ELBE19

Die meisten empirischen Studien belegen zweifelsfrei einen positiven Zusammenhang zwischen dem Cash Flow und der Reputation und zeigen auch einen negativen Zusammenhang der Reputation mit dem Risikopotential auf.

”

**You can't build a reputation on what you are going to do.**

”

Henry Ford

Bei der Bewertung der strategischen Relevanz der Reputation darf diese auch nicht isoliert betrachtet werden. Bestehende Interdependenzen einzelner Reputationsrisiken zu anderen Risikoarten (z.B. Marktrisiken, strategische Risiken oder Liquiditätsrisiken) führen bei Ereigniseintritt direkt zu einem Reputationsverlust und indirekt oder direkt zu einer höheren Eintrittswahrscheinlichkeit für andere Risikoarten.

Hat denn die Reputation bereits eine breit akzeptierte betriebswirtschaftliche Bedeutung?

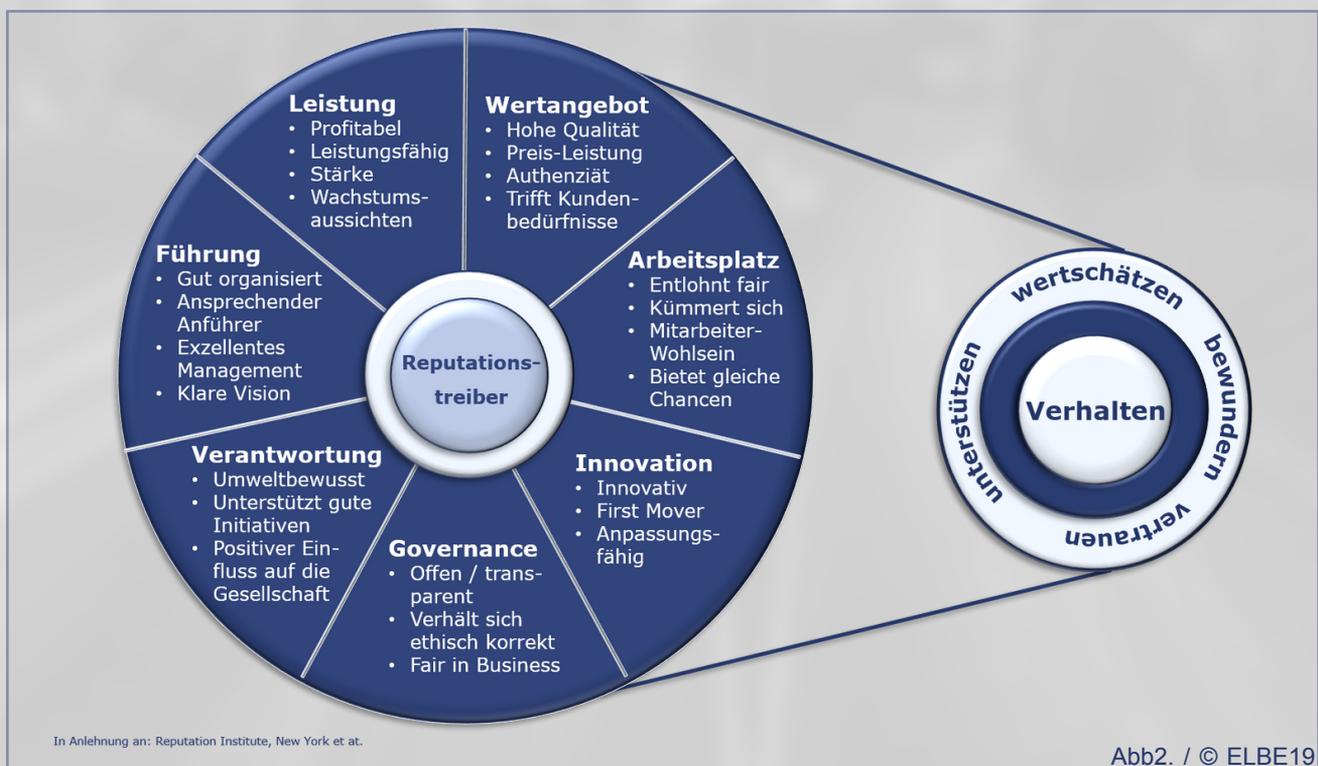
Während andere Unternehmenswerte (auch immaterielle) häufig bilanziert werden, steht eine konsequente und durchgängige Ökonomisierung und damit schlussendlich auch Monetarisierung aus. Wenn sich diese Entwicklung sich fortgesetzt haben sollte (ausgewählte Unternehmen haben eine finanzielle Bewertung bereits berücksichtigt), wird deutlich, dass der Eintritt von negativen Reputationsevents oder gar eine Reputationskrise mit substantziellen finanziellen Risiken verbunden sein können.

Wenn also Reputation mehr als nur Image sein sollte, ist das Reputationsmanagement eine Aufgabe, die alleine von der Kommunikationsabteilung zu bewältigen ist? Wir sind überzeugt, dass eine Beschränkung des Reputationsmanagements auf eine rein kommunikative Verantwortung bzw. Aufgabe u.E. deutlich zu kurz greifen würde und dauerhaft zu Problemen führen wird. Das Unternehmen würde einerseits auf den Umgang mit eintretenden Reputationsrisiken und -krisen unzureichend vorbereitet und andererseits würde die Unternehmensführung der strategischen Bedeutung einer kontinuierlichen Pflege und Gestaltung der Reputation nicht gerecht werden.

Es geht also auch um die zentrale Frage, welche Themen aus Stakeholdersicht erfolgreich und glaubhaft besetzt werden sollten. Ein Abgleich mit den tatsächlich besetzten Themen kann im Rahmen einer GAP-Analyse aufzeigen, welche Stellhebel für eine Reputationssteigerung und -sicherung aus der Sicht der jeweiligen Stakeholdergruppe besonders relevant sind.

Stakeholdergruppen zu identifizieren, diese zu orchestrieren ist die zentrale Aufgabe, die am Anfang eines systematischen Reputationsmanagement stehen muss. Dabei ist im Sinne einer konsequenten Stakeholder-Zentrierung ein outside-in Ansatz zu wählen statt alleine auf das interne Wissen zu bauen – Anforderungen und Sichtweisen der Stakeholder müssen ermittelt und laufend überprüft werden.

Die entscheidenden Treiber der Reputation aus der Sicht der unterschiedlichen



**ELBE19:strategen** hat sich in einem ersten Schritt einer zentralen Stakeholdergruppe für Finanzdienstleister zugewandt und in einer Eigenstudie 30 Finanzjournalisten um ihre Einschätzung zum Thema Reputation von Finanzdienstleistern generell und die Bewertung einer kleinen Auswahl von Finanzmarken gebeten.

## Projektdesign

Ziel des genutzten Projektdesigns war es zu bestimmten Reputationsfragestellungen die Meinung einer Gruppe von Finanzjournalisten einzuholen. Das Forschungsdesign in diesem Jahr hat den Charakter einer Pilotstudie. Pilotcharakter hat z.B. das Marken-Set, welches eine beschränkte Auswahl darstellt, die nicht den Anspruch erhebt in irgendeiner Form

den gesamten Markt oder ausgewählte Teilmärkte abzubilden. Eine Erweiterung dieses Marken-Sets, genauso wie eine eventuelle Erweiterung auf andere Stakeholdergruppen, ist für 2022 angedacht. Die vorliegenden Ergebnisse gelten folglich natürlich nur für die in 2021 berücksichtigten Marken. Weitere Details zum Forschungsansatz finden Sie in Abb. 1.

### Qualitative Befragung von 30 Finanzjournalisten



## Ergebnisse

**Faktoren einer exzellenten Reputation – Verlässlichkeit, Transparenz und positive Kundenerlebnisse sind am wichtigsten**

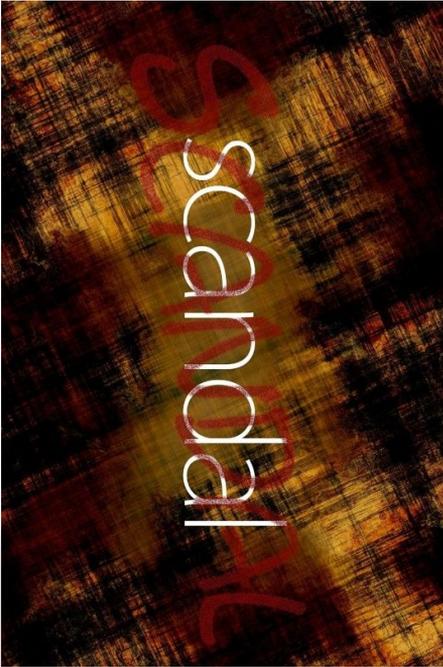
In einem ersten Schritt ging es um die Identifikation vermeintlicher Erfolgsfaktoren eines guten Reputationsmanagements aus der Sicht der befragten Finanzjournalisten. Dabei zeichnet sich ein sehr klares Bild von den drei zentralen Faktoren. Exzellente Reputation eines Finanzdienstleisters fußt auf den drei Säulen Verlässlichkeit, Transparenz und der Schaffung positiver Kundenerlebnisse.

Zu den weiteren wichtigen Kriterien zählen aus Journalistensicht u.a. auch die Innovationsfähigkeit, Nachhaltigkeit, hohe Produkt- und Servicequalität, Stabilität im Management und eine nachweislich aufrichtige Kommunikation (mehr Details Abb. 2). Damit betrifft die Gesamtheit aller erfolgsrelevanten Faktoren den Betrieb, den Vertrieb und auch das Produktmanagement!



Abb2. / © ELBE19

## Skandale sind der größte Feind der Reputation



Ganz generell sind sich die Finanzjournalisten einig in dem Punkt, dass jede Form eines Skandals der langfristig aufgebauten Reputation einer Finanzmarke schadet. Eine detailliertere Betrachtung bringt neben den offensichtlichen „Reputationsunfällen“ wie Geldwäsche, Betrug, Bilanzmanipulationen, schlechte Produkt-Performance oder Steuerhinterziehung weitere interessante Aspekte zutage, die die volle Aufmerksamkeit des

Reputationsmanagements verdienen. So werden z.B. Rückständigkeit bzw. fehlende Innovationsfähigkeit und –bereitschaft, ein laufender Wechsel der Unternehmensstrategie, häufige Rechtsstreitigkeiten und schwere Technik- und/oder Prozessfehler als wenig förderlich für die Reputation eingestuft. Und auch eine fehlende Nachhaltigkeit wird von einem Teil der Finanzjournalisten als reputationschädigend eingestuft (siehe auch Abb. 3.).



## Ranking Gesamtreputation: Flossbach von Storch liegt vorne

Befragt nach ihrem Urteil zur Gesamtreputation sind sich viele befragten Finanzjournalisten einig: Unter den abgefragten Marken liegt der Anbieter Flossbach von Storch eindeutig auf Platz 1. Mehr als die Hälfte der befragten Finanzjournalisten stellt Flossbach von Storch ein sehr gutes Zeugnis für die Gesamtreputation aus (Bewertung 9 oder 10 auf einer Skala von 1 bis 10).

Auf den Plätzen 2 und 3 folgen mit deutlichem Abstand Union Investment

und Allianz Versicherungen. N26 und Unicredit haben von keinem der befragten Finanzjournalisten die Top-Bewertung (9 oder 10) erhalten. Die letzten drei Plätze dieses Rankings nehmen Unicredit, die Deutsche Bank und N26 ein. Wobei der Deutschen Bank von fast zwei Dritteln der befragten Finanzjournalisten eine deutliche Verbesserung in den letzten 6 Monate bescheinigt wurde.

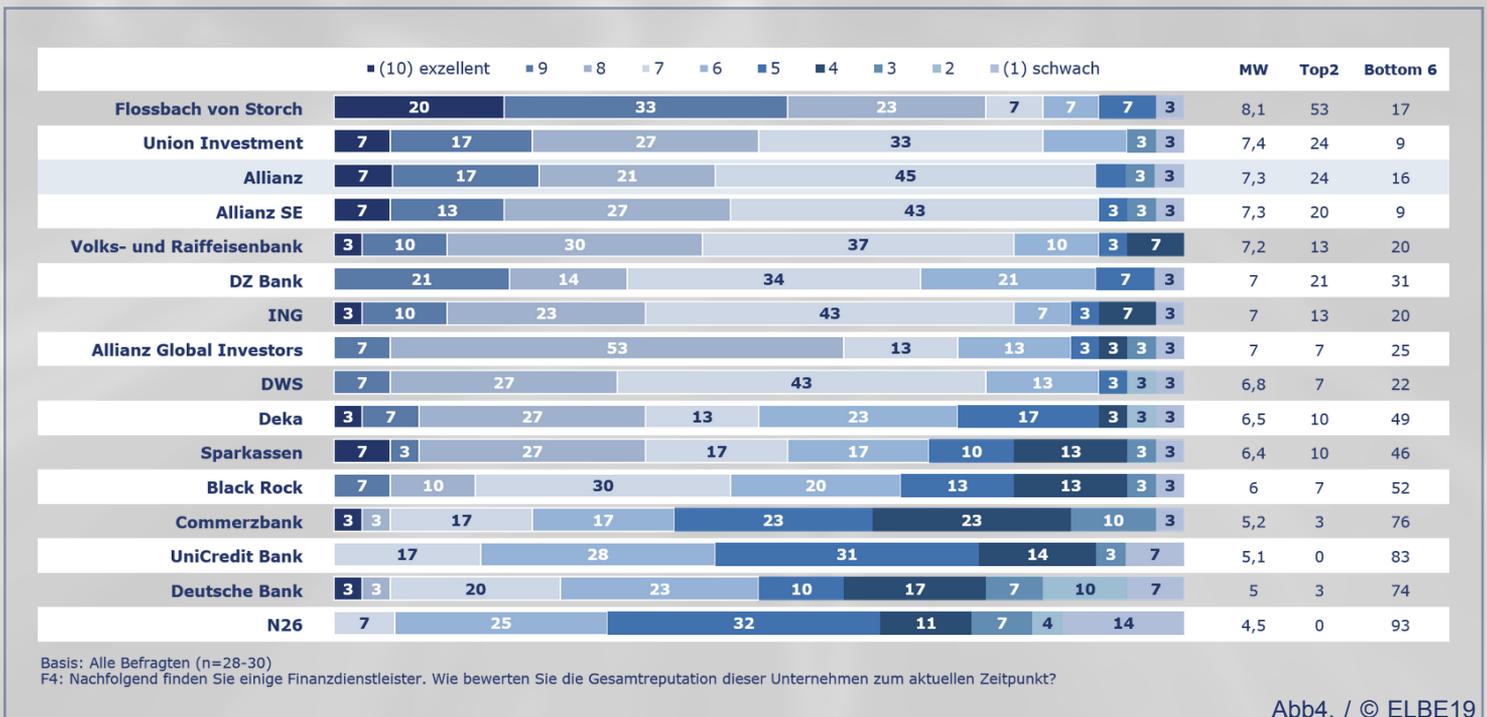


Abb4. / © ELBE19

## Reputationsdimensionen zeigen ein sehr breites Bewertungsspektrum auf

Betrachtet man die acht Reputationsdimensionen, für die die berücksichtigten Marken von den

Finanzjournalisten die besten Bewertungen bekommen haben, so sieht man,

dass es für jede Dimension mindestens eine Marke gibt, die die bestmögliche Bewertung von 10 erreicht. Im Durchschnitt erreicht die Dimension („zählt zu den TOP-Unternehmen in seinem Markt“) mit 7,6 den

besten Durchschnittswert. Gefolgt von der Einschätzung „besitzt ein sehr gutes Netzwerk für die Erbringung herausragender Dienstleistungen“ (MW 7,5).

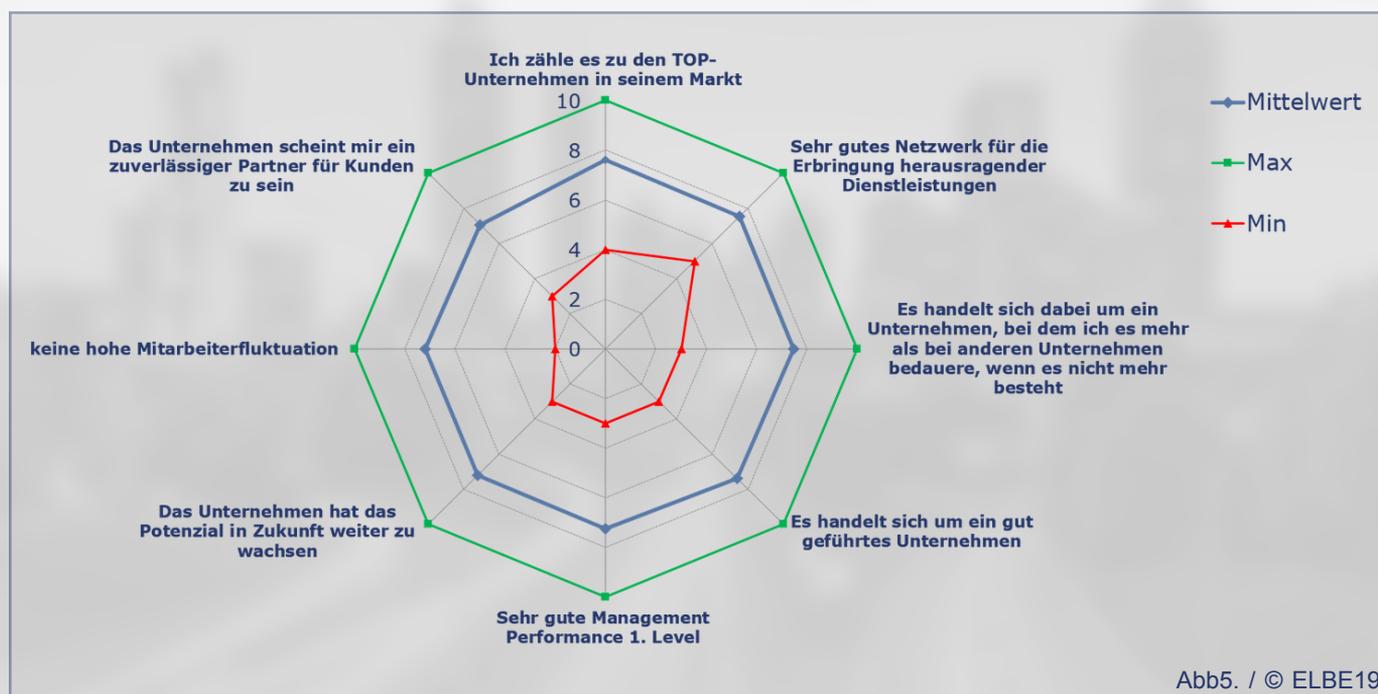


Abb5. / © ELBE19

Neben dem Preis-/Leistungsverhältnis befinden sich unter den drei am schlechtesten bewerteten Dimensionen auf dem drittletzten Platz die Feststellung, dass „man merke, dass der Kundenwunsch bei diesen Unternehmen im Mittelpunkt stehe“ (MW 6,1) und auf dem vorletzten Platz wird mit dem Statement „Das Unternehmen ist mit seinen Produkten/Dienstleistungen meistens Vorreiter und nur selten Mitläufer“ die Vorreiter und Marktgestalterrolle der berücksichtigten Finanzdienstleister mit einer weniger guten Bewertung kritisch hinterfragt (MW 6,0).

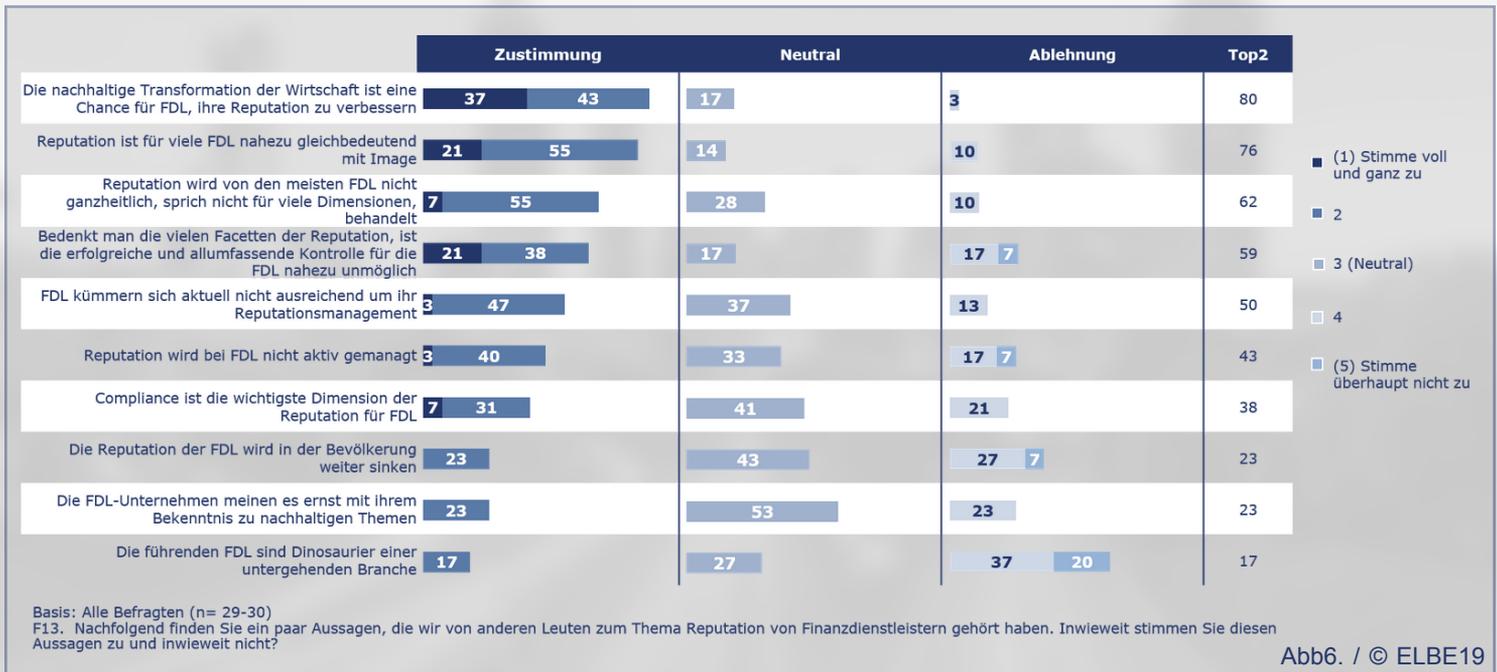
## Nachhaltigkeit als „Pflichtdisziplin“ eines überzeugenden Reputationsmanagements

8 von 10 befragten Journalisten sehen durch eine aktive Rolle der Finanzdienstleister bei der nachhaltigen Transformation der Wirtschaft eine sehr gute Chance ihre

Reputation zu verbessern. Leider bestätigt nur jeder Vierte den Finanzdienstleister, dass Sie es ernst meinen mit ihrem Bekenntnis zu nachhaltigen Themen.

Drei Viertel der Befragten erklären, dass ihrer Einschätzung nach viele Finanzdienstleister, die Reputation auf das Image reduzieren und daher auch nicht alle Reputationsrisiken kontrollieren und Chancen die Reputation weiterzuentwickeln eventuell übersehen könnten.

Mit Blick auf die aktive Gestaltung und Steuerung der Reputation erklären 6 von 10 Journalisten, dass die Reputation von den meisten Finanzdienstleister nicht ganzheitlich unter Berücksichtigung möglichst vieler Einflussfaktoren der Reputation „gemanagt“ wird.



Gleichzeitig wird den Finanzdienstleistern aber auch von vielen Finanzjournalisten zugutegehalten, dass eine erfolgreiche Kontrolle aller Einflussfaktoren tatsächlich nahezu unmöglich sei. Eine in diesem Sinne klar erkennbare Unterscheidung zwischen beeinflussbaren und nicht beeinflussbaren Faktoren nehmen sechs von zehn Journalisten vor.

### Jeder Zweite denkt, Finanzdienstleister müssten mehr tun...

Kritisch sehen die Finanzjournalisten die Frage, welchen Stellenwert das Reputationsmanagement bei den Finanzdienstleistern hat. Die Hälfte hält den Aufwand, der in das Reputationsmanagement gesteckt wird, für nicht ausreichend.

Hinzu kommt, dass zwei Drittel der befragten Journalisten das Reputationsmanagement nur als mittelmäßig bewerten.

## Deutliche Diskrepanz zwischen vermeintlicher Selbsteinschätzung und Journalistenmeinung

50% der Journalisten glauben, dass die deutschen Finanzdienstleister ihr eigenes Reputationsmanagement als ausgezeichnet oder sehr gut einschätzen. Die Einschätzung der Journalisten fällt da durchaus zurückhaltender aus – nur ein Journalist schätzt das Reputationsmanagement der deutschen Banken, Kapitalverwaltungsgesellschaften und Versicherer als ausgezeichnet oder sehr gut ein.

Ein Ansatzpunkt für ein umfassenderes Reputationsmanagement ist aus Finanzjournalistensicht auch die besondere Berücksichtigung ausgewählter Herausforderungen, die eine hohe Relevanz für ein effektives Reputationsmanagement haben. Dazu zählen u.a.:

- **Balance:** Regulatorische Orientierung, Innovationsfähigkeit und mutige Marktbearbeitung müssen gleichberechtigte Themenfelder sein
- **Informationsmanagement:** Neues Verständnis von Kontrolle der Informationen im digitalen Zeitalter (Menge und Geschwindigkeit) und adaptierter Umgang mit „neuen“ Kommunikationsmechanismen
- **Transparenz:** In allen relevanten Bereichen (Kommunikation, Produkte, Performance etc.) sinnvolle und nachvollziehbare Offenheit leisten und nicht nur eingeschränkt „liefern“
- **Kundenorientierung neu denken und leben:** Im Übergang in das digitale Zeitalter Kundenorientierung und –nähe neu definieren und für Kunden erlebbar umsetzen
- **Nachhaltigkeit Unternehmensführung:** Nachhaltigkeit in allen Unternehmensbereichen nachweislich zu leben (Betrieb, Vertrieb, Produkt etc.)
- **Hohe und schnelle Anpassungsfähigkeit:** Einstellung auf sich schnell(er) ändernde Kundenbedürfnisse (B2C)

## **Deutliche Diskrepanz zwischen vermeintlicher Selbsteinschätzung und Journalistenmeinung**

Allein die Betrachtung der ermittelten Critical Incidents aus Journalistensicht oder die formulierten Herausforderungen eines ganzheitlichen Reputationsmanagements belegen deutlich, dass ein effektives Reputationsmanagement notwendigerweise Analyse, Planung, Steuerung und Kontrolle der Reputationsentwicklung umfasst. Die vier Disziplinen machen deutlich, dass Reputationsmanagement eine aktiv zu gestaltende Disziplin der Unternehmensführung sein sollte und nicht als reaktive Teildisziplin behandelt werden darf.

Reputationsmanagement ist, wie gesagt, keine reine Kommunikationsdisziplin. Die Kommunikation ist Vermittler zwischen den reputationsrelevanten Dimensionen, Abläufen und Prozessen (den Themen) und der Wahrnehmung der Stakeholder. Denn ein Reputationsrisiko oder gar eine Reputationskrisen können nicht nur durch kommunikative Maßnahmen erfolgreich beherrscht werden. Vielmehr müssen durch weitere und andersartige Maßnahmen die Sachverhalte, die zu den reputationsrelevanten Themen gehören, erfolgreich im Sinne einer positiven Wahrnehmung durch die Stakeholder gestaltet werden. Damit ist „Reputationsarbeit“ Arbeit an Fakten, Prozessen und Ereignissen und gleichzeitig auch Arbeit an der Kommunikation.

Damit kommt der unternehmensindividuellen Festlegung der Themen eine zentrale Rolle zu, um zu definieren, welche Themen, unabhängig davon, ob diese durch das Unternehmen beeinflussbar sind oder nicht, auf die für das Reputationsmanagement maßgebliche Agenda (Topic Mapping) gehören.

”

**An issue ignored  
is a crisis invited**

”

Kissinger

Wir zeigen nachfolgend in „Anlehnung an die Hohenheimer Reputationsspinne, eine beispielhafte und nicht vollständige Abbildung eines Topic Mapping. Dieses Mapping sollte für jeden Finanzdienstleister vollständig sein und damit alle potentiellen Einflussfaktoren für das Unternehmen enthalten.

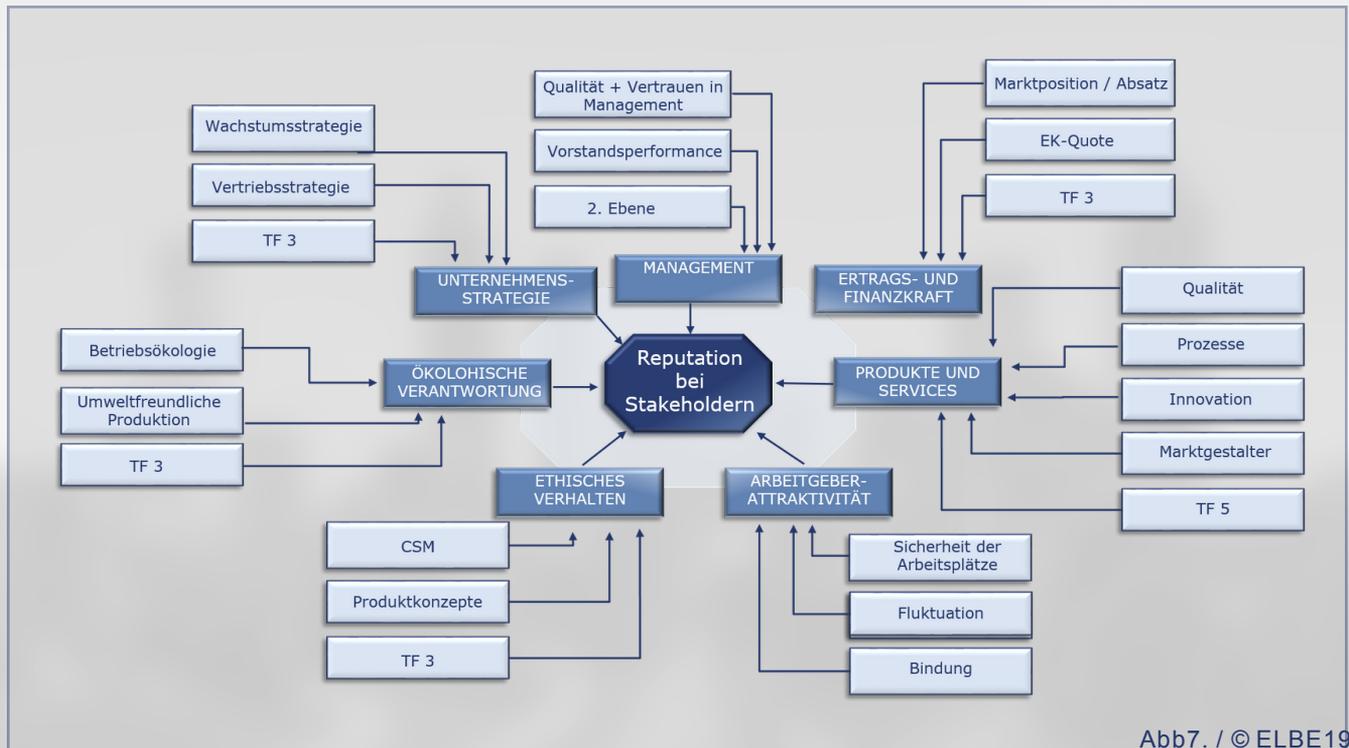


Abb7. / © ELBE19

Die Gesamtheit aller identifizierten Themen (i.S.v. Einflussfaktoren) muss dann mit Blick auf die unterschiedlichen Stakeholdergruppen, das Gefährdungspotential, und die Beeinflussbarkeit systematisiert werden.

Dieser Schritt ist auch deshalb so wichtig, weil die Stakeholder die inhaltlichen Stärken und Lösungen eines Anbieters suchen und sich so ein umfassendes Bild machen, was sie von dem betreffenden Finanzunternehmen erwarten (dürfen).

Dabei unterliegen die Anforderung aller Stakeholdergruppen durchaus einem steigenden Anspruchsniveau. Stakeholder agieren gegenüber Unternehmen zunehmend differenzierter und kritischer.

Der Bewertung verschiedener Reputationsrisiken und dem daraus abgeleiteten Absicherungsniveau ist auch besondere Aufmerksamkeit zu schenken. Eine hundertprozentige Absicherung aller Reputationsrisiken ist in den seltensten Fällen betriebswirtschaftlich sinnvoll.

Denn zur Identifikation der Reputationsrisiken gehört auch die Einschätzung der Eintrittswahrscheinlichkeit. Für diese Fälle muss ein abgestimmter und im Unternehmen einstudierter Umgang mit der Krisensituation entwickelt werden.

Genauso wenig muss es im Rahmen des Reputationsaufbaus hilfreich sein, die Erwartungen der Stakeholder immer steigen zu lassen. Vielmehr kann es zur Begrenzung des potentiellen Reputationsschadens in Ausnahmefällen sinnvoll sein, ein geringeres Erwartungsniveau der Stakeholder zu akzeptieren.

Kontinuierliches und fest verankertes Reputationsmanagement kann die Eintrittswahrscheinlichkeit von Reputationsrisiken reduzieren, mit Frühwarnsystemen bessere Voraussagen anstellen und die gesamte Organisation auf den Umgang mit einem Reputationsevent vorbereiten.

Wichtig ist daher, dass Finanzunternehmen zusehends konsequenter auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht mit der Reputation - gilt für das gesamte Unternehmen, einzelne Geschäftsfelder und auch einzelne Produkte – umgehen. Dies gilt gleichermaßen für den regulären Geschäftsbetrieb wie auch für ausgewachsene Krisen. Gestalten statt reagieren – systematisches Reputationsmanagement ist folglich eine Pflicht und nicht nur eine Kür.

## **Summary**

Die Befragung der Finanzjournalisten zeigt u.a., Reputation betrifft deutlich mehr Facetten als nur das Image. Erwartungen der Stakeholder sind für viele Themenfelder und Reputationstreiber zu beachten. Das Reputationsmanagement geht deutlich über eine rein kommunikative Aufgabe einer Stabstelle hinaus und involviert die gesamte Organisation bei dem Anspruch die Erwartungen der Stakeholder auf dem angestrebten Level zu erfüllen. Grundlage eines erfolgreichen Reputationsmanagement sind Kenntnis der Treiber, Überwachung dieser Einflussfaktoren im Sinne eines Frühwarnsystems sowie die laufende Einbindung der gesamten Organisation in Aufbau und Pflege der Reputation. So kann ein systematisches Reputationsmanagement einen wesentlichen Beitrag zum betriebswirtschaftlichen Erfolg und zur Stabilität eines Finanzunternehmens leisten. Es ist eine Pflicht – nicht nur die Kür.

**Kontakt:** ELBE19:strategen; Geschäftsführer Lenard Goedeke ;

[www.strategieberatung-elbe19.com](http://www.strategieberatung-elbe19.com);

040 / 6385 685 10; Buchenring 53A, 22359 Hamburg