



WAS MACHT DEN GESCHÄFTSERFOLG VON ASSET MANAGERN AUS?

POSITIVE REPUTATION UND PROFESSIONELLER AUFTRITT WIRKEN

Giuseppe Lauria

WAS ASSET MANAGER AUS DEM DFB- UND DEM VW-ABGAS-SKANDAL LERNEN KÖNNEN – UND WARUM STRATEGISCHE KOMMUNIKATIONSARBEIT, EINE KLARE POSITIONIERUNG UND PROFESSIONELLER AUFTRITT DIE REPUTATION UND DEN ERFOLG SICHERT

Die Reputation eines Unternehmens aufzubauen dauert Jahre – zerstören kann man sie in Sekunden. So mantraartig bekannt dieser Leitsatz ist, so wenig wird er oft in der Realität beachtet. Geradezu lehrbuchhaft haben 2015 etwa der Volkswagen-Konzern und der Deutsche Fußballbund vorgeführt, mit welcher katastrophalen Auswirkungen Reputation innerhalb kürzester Zeit zum Scherbenhaufen werden kann: Infolge von „Diesel-Gate“ brechen VW der Aktienkurs und auf einen Schlag 25% der Neuzulassungen in den USA weg. Der Konzern sieht sich mit Rückrufaktionen und möglichen Strafzahlungen gigantischen Ausmaßes konfrontiert. Ein Ende des Skandals? Nicht absehbar. Und im Zuge der angeblich gekauften „Sommermärchen“-Weltmeisterschaft von 2006 verliert nicht nur DFB-Präsident Wolfgang Niersbach sein Amt, sondern der Deutsche Fußball insgesamt deutlich an Ansehen, Vertrauen und Glaubwürdigkeit.

Was für die Platzhirsche aus Automobilindustrie und Sport gilt, ist selbstverständlich erst recht für Vermögensverwalter, Banken und andere Finanzdienstleister von herausragender Bedeutung: Um als Unternehmen und Corporate Citizens erfolgreich sein zu können, müssen sie Reputation nicht nur aufbauen, sondern dieses ebenso wertvolle wie fragile Gut auch schützen und verteidigen können.

Reputationsmanagement ist eine der vornehmsten Aufgaben von Unternehmenskommunikation. Reputationskrisen sind immer auch Kommunikationskrisen. Und dem öffentlichen Umgang mit der Situation kommt im Ernstfall eine über Erfolg oder Misserfolg entscheidende Rolle zu. Dies haben die DFB-Verantwortlichen schmerzhaft erfahren: Statt dem einfachen Krisencredo „Wissen, was man sagt. Sagen, was man weiß“ zu folgen, wurde zunächst abgetaucht, dann abgestritten, gemauert und taktiert. Am Ende wurden

scheibchenweise abstruse Geschichten serviert, die der Verbandskommunikation jede Glaubwürdigkeit nahmen. Die Deutungshoheit überließ der DFB den Medien. Und eine als Befreiungsschlag geplante, in Wirklichkeit aber überstürzte und schlecht vorbereitete Pressekonferenz mit einem blasen und fahigen Präsidenten warf am Ende mehr Fragen und Zweifel auf, als sie Antworten gab.

Der eigentliche Skandal ist oft der Umgang mit dem Skandal

Wie kann es anders gehen? Will man eine solche Situation bestmöglich und nachhaltig managen, muss man inhaltlich, rhetorisch, mental und körpersprachlich überzeugen. Der Auftritt ist erfolgsentscheidend. Beides muss vorab trainiert werden. Möglichst schon vor dem Krisenfall. Vor allem aber braucht es den – mitunter schmerzlichen – Willen zu Transparenz und Offenheit. Der über Jahrzehnte hinweg immer wieder versuchte Ansatz, durch Verschweigen und Verschleiern von Skandalen keine schlafenden Hunde zu wecken, ist nicht nur aus Compliance-Sicht untragbar; er funktioniert im 21. Jahrhundert schlicht nicht mehr. In unserer durch weltweite elektronische Informationsvernetzung hypertransparent gewordenen Welt ist immer irgendwo ein Watchdog wach, der im Zweifel bellen oder sich festbeißen wird: Verschleppte und verschleierte Skandale reizen jeden Journalisten und bringen ihn zum Nachfragen. Immer wieder tauchen dann neue belastende Faktoren auf, das Thema hält sich lange in der Berichterstattung, bestimmt die Agenda, bauscht sich auf und untergräbt damit die Reputation des betroffenen Unternehmens auf der Zeitachse weiter.

Wer sich in Krisensituationen so verhält, schädigt seine Reputation also doppelt: Zum einen durch den Skandal selbst, zum anderen durch den unaufrichtigen Umgang mit den Problemen. Letzteres wiegt in der öffentlichen Wahrnehmung sogar oftmals weit schwerer als der Skandal selbst. In der Regel führt tatsächlich erst mangelnde Einsicht, gepaart mit Vertuschungsversuchen zum Reputationsfiasko.

Reputation beeinflusst Performance – negativ wie positiv!

Dass zwischen fehlender Reputation, negativer Medienberichterstattung und schlechter Performance ein Zusammenhang besteht, liegt auf der Hand und ist empirisch nachgewiesen: Regelmäßig fragt zum Beispiel das Fachmagazin „Journalist“ entsprechende Kausalitäten ab. Betrachtet man dabei die Korrelation zwischen der Glaubwürdigkeit etwa von Dax-Unternehmen und ihrer Aktienperformance, so zeigen sich deutlich Parallelen im Hinblick auf die oberen und unteren Tabellenplätze. Weit unten finden sich dort aktuell etwa die Versorger RWE und e.on sowie die Deutsche Bank. Der Marktführer des deutschen Finanzsektors leidet dabei ebenso unter der fortgesetzten Reihe hausgemachter Negativschlagzeilen wie unter dem weiterhin nachhaltig gestörten Vertrauen der Öffentlichkeit (*trust meltdown*) in den gesamten Sektor. Geschäftsergebnis und Aktienkursentwicklung werden messbar durch verlorene Reputation beeinträchtigt.

Umgekehrt belegt unter anderem eine aktuelle Arbeit des Schweizer Sozialforschungs- und Monitoring-Instituts Mediatenor, dass Unternehmen mit nachhaltig guter Reputation nicht nur aufgrund positiver Bilanzzahlen den als Vergleich

zugrunde gelegten Dow Jones Sustainability Index (DJSE) deutlich schlagen: Reputation pusht also die Performance.

Reputationsrisiken für Asset Manager haben zugenommen

Betrachtet man demgegenüber noch einmal die Reputationsrisiken, so hat gerade für Asset-Manager die Zahl der Minenfelder zugenommen. Wesentliche Faktoren sind das komplexer werdende regulatorische Umfeld (Solvency II, EMIR, CRA III) sowie medienwirksame „bad news“ wie schlechte Performance, unterschiedliche Behandlung von Anlegergruppen, intransparente Investments mit fraglichen Verflechtungen oder ethisch-sozialen Implikationen. Viele Investoren wollen nicht, dass ihr Asset Manager in polarisierenden Industriezweigen, wie etwa Rüstung, engagiert ist oder sich an Lebensmittelspekulationen beteiligt. Er soll sich keinesfalls so gerieren, dass es zu negativen Rückkopplungseffekten für die Investoren kommt.

Dazu zählen auch zunehmend die sogenannten ESG-Faktoren (Environmental, Social and Governance). In einer Studie von Russel Investments vom November 2015 wurden weltweit 79 Bondmanager befragt. Allgemein besteht der Studie zufolge ein hohes Bewusstsein für die Relevanz der ESG-Thematik: 63% der Befragten orientieren sich beim Investmentprozess an ESG-Faktoren. Allerdings betrachten andere Asset-Manager diese lediglich als lose Moralkriterien, die abhängig vom individuellen Verständnis der jeweiligen Kunden variieren können. Dementsprechend unterschiedlich ist die Akzeptanz einer einheitlichen Nachhaltigkeits-Investmentpolitik. Auch das Beratungsunternehmen Mercer erwartet, dass die ESG-Themen „stärker in den Fokus von Investoren rücken und weiter an Bedeutung gewinnen“, so Mercer-Principal Dr. Karl Heinz Kehr anlässlich eines Kapitalmarktforums.

Klare Positionierung und Profilschärfung durch strategische Pressearbeit steigern die Reputation

Ganz gleich aber – ob mit Blick auf harte betriebswirtschaftliche Fakten oder ESG-Faktoren: Asset Manager müssen und können wie Unternehmen anderer Branchen auch ihre Reputation aktiv steuern, um sich von Wettbewerbern abzugrenzen und Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Sie müssen aus der Vergleichbarkeit raus in die Einzigartigkeit, die durch die handelnden Personen mit klaren Inhalten und überzeugendem Auftritt gelebt werden muss. Denn der Entscheidungsprozess bei institutionellen Investoren ist auch von emotionaler Natur geprägt. Das gilt im Übrigen auch für den Umgang mit Journalisten und anderen Stakeholdern.

Wer in den Medien positiv wahrgenommen werden will, braucht zudem eine klare Positionierung und ein erkennbares Profil mit starken Ankerbotschaften. Das setzt eine aktive, auf die Strategie abgestimmte Pressearbeit voraus, damit Leistungen, Produkte, Expertisen, Ziele und Werte wahrgenommen werden können – und haften bleiben. All diese wichtigen Identitäts- und Differenzierungsmerkmale müssen vorab in einem Positionierungsworkshop erarbeitet werden, um daraus eine Ziel- oder Soll-Positionierung zu definieren.

Diese wird dann mit dem Ist-Zustand abgeglichen. Bestehen Defizite, geht es darum, dieses Wahrnehmungs-Gap mit gezielter Kommunikationsarbeit zu schließen. Denn – Hand aufs Herz – welches Führungsteam kann die unten stehenden Grundsatz-Fragen aus dem Stegreif beantworten? Und gar mit dem sicheren Gefühl, dass ein befragter Kollege sie gleichlautend beantworten würde. Die Praxis zeigt, dass bei Befragung von Top-Führungskräften nicht selten stark auseinanderdriftende, wenn nicht gar widersprüchliche Antworten geliefert werden. Klassische Positionierungspunkte in einem solchen strategischen Orientierungsprozess sind:

1. Allgemeine Zielpositionierung

- Wofür steht unser Unternehmen?
- Wem bieten wir was wozu mit welchem Nutzen an?
- Was sind unsere Kernkompetenzen?
- Welche Bedürfnisse haben unsere Kunden und sind unsere Produkte darauf abgestimmt?

2. Fachliche Zielpositionierung

- Für welchen Investmentansatz stehen wir?
- Was zeichnet uns aus und unterscheidet uns gegenüber unseren Mitbewerbern? (USP)
- Was ist unsere Portfoliostrategie?
- Für welche Schlüsselexpertisen stehen wir (bei Investoren, Fachjournalisten, Financial Community)?
- Werden unsere Kernkompetenzen und Expertisen wahrgenommen?

In der Praxis werden diese Fragen in der Tiefe weiter ausdifferenziert. Am Ende einer solchen Session steht neben der strategischen Weichenstellung und Fokussierung ein Set von Kernbotschaften, strategischen Aussagen, Werten und Positionierungsthemen, die sowohl für Medien als auch für Kunden und Mitarbeiter von höchster Relevanz sind. Denn eines zeigt die Praxis immer wieder: Die Kommunikatoren von Asset Managern müssen dies erst in Form von prägnanten, medienwirksamen Botschaften verinnerlichen. Da wundert es nicht, dass selbst der Großteil der Fachjournalisten Mühe hat, auf Anhieb zu sagen, welcher Asset Manager für was steht, welche Produkte er anbietet, welche Strategie er verfolgt, und vor allem: Durch was und welche Expertise er sich von Wettbewerbern unterscheidet? Denn genau das ist für die fachliche Berichterstattung interessant – umso mehr, wenn man neben den wenigen Flaggschiffen Gehör finden will.

Gerade für kleine und mittelgroße Asset-Manager und Vermögensverwalter ist es vor diesem Hintergrund entscheidend, zunächst den Bekanntheitsgrad der Firma durch positive Berichterstattung zu erhöhen, das Profil mit klaren Botschaften, Themen, Zielen und Strategien zu schärfen und sich als glaubwürdige Quelle mit Expertenstatus zu positionieren. Diese positive Aufmerksamkeit schafft Wettbewerbsvorteile und stärkt die Positionierung und Glaubwürdigkeit am Markt.

Kommunikativer Auftritt von Top-Führungskräften entscheidend für Reputation

Der Reputationsdruck, unter dem Unternehmen im Zeitalter der nahezu volltransparenten Mediengesellschaft stehen, überträgt sich automatisch auch auf ihre in der Öffentlichkeit agierenden Repräsentanten. Stärker denn je kommt heute dem kommunikativen Auftritt von Top-Führungskräften eine besonders hohe reputative Bedeutung zu. Denn sie sind als zentrale Botschafter gegenüber Medien, Kunden und Mitarbeitern die Visitenkarte jedes

Unternehmens. Dabei stehen Asset- und besonders Fondsmanager heute in einem viel grelleren öffentlichen Scheinwerferlicht als früher. Unterlaufen ihnen auf dem Parkett Fehler, beschädigen sie damit oftmals unmittelbar die Unternehmensreputation. Dabei müssen es nicht einmal schwerwiegende Fehltritte sein. Auch ein schlecht vorbereitetes Interview oder ein verkorkster öffentlicher Auftritt, ein falsches Wort, eine missdeutete Geste wie etwa im Fall von Ex-Deutsche-Bank-Chef Ackermann, all dies kann Sprengstoff für die Reputation bergen. Dagegen hilft: Vorbereitet sein und Training. Kommunikatoren müssen topfit sein für den Außenauftritt – mit verinnerlichten Kernbotschaften, verständlicher Sprache und Übung im Umgang mit Medien und Öffentlichkeit.

Hinzu kommt die steigende Gefahr von kommunikativen Missverständnissen aufgrund komplexer Sachverhalte, die gerade im Asset Management stetig zunehmen. Manche Kommunikatoren haben Angst vor Interviews und Pressegesprächen, weil sie kritische Fragen fürchten oder dass die Inhalte beim Journalisten mitunter anders ankommen, als sie gemeint waren, und infolgedessen falsch zitiert werden könnten. Und dennoch: Angst, Rückzug und Vermeidung wirken kontraproduktiv. Sie sind die falsche Schlussfolgerung. Denn wer mit den Spielregeln vertraut ist, weiß die Risiken zu minimieren und die enormen Chancen einer positiven Berichterstattung zu nutzen. Denn Interviews und gute Öffentlichkeitsarbeit sind unverzichtbare Reputationstreiber. Erfolgreiches kommunikatives Krisenmanagement ist letztlich ebenfalls eine Frage guter und professioneller Vorbereitung. Denn Krisen kommen meistens überraschend und immer zu einem äußerst ungünstigen Zeitpunkt.

Fazit

Wer seine kommunikativen Hausaufgaben macht, ist auch in einem Krisenfall allemal besser gewappnet. Das Managen der Unternehmensreputation via aktiver Positionierung, Medienarbeit und professionellem Auftrittscoaching leistet also einen zentralen Beitrag zum nachhaltigen Geschäftserfolg eines jeden Unternehmens. Es schärft das Profil, erhöht die Sicherheit im Umgang mit reputationsrelevanten Themen und Auftritten und stärkt die Glaubwürdigkeit. Das schafft eine essenzielle Voraussetzung für ein erfolgreiches Geschäft für Asset Manager, Vermögensverwalter und alle anderen Finanzdienstleister: Vertrauen.



Dipl.-Jur. Giuseppe Lauria ist Kommunikationsberater, Medientrainer und zertifizierter Business-Coach (FH). Er bietet Kommunikationsberatung und strategische Pressearbeit für Asset Manager und Finanzdienstleister sowie Medien- und Executive Coaching an. Schwerpunkte sind neben der strategisch ausgerichteten Pressearbeit die Positionierung von Top-

Führungskräften sowie Workshops zur Erarbeitung von Kernbotschaften und strategischen Leitbildern (Vision, Mission, Werte, Strategie, Change, Krisenprävention). Er ist Inhaber des Beratungsunternehmens GL Kommunikation, das auf die strategische Kommunikationsberatung, Finanz-PR und Positionierung sowie auf das Medientraining von Finanzmarktakteuren spezialisiert ist (www.gl-kommunikation.de)