

SCHÄFFER

POESCHEL

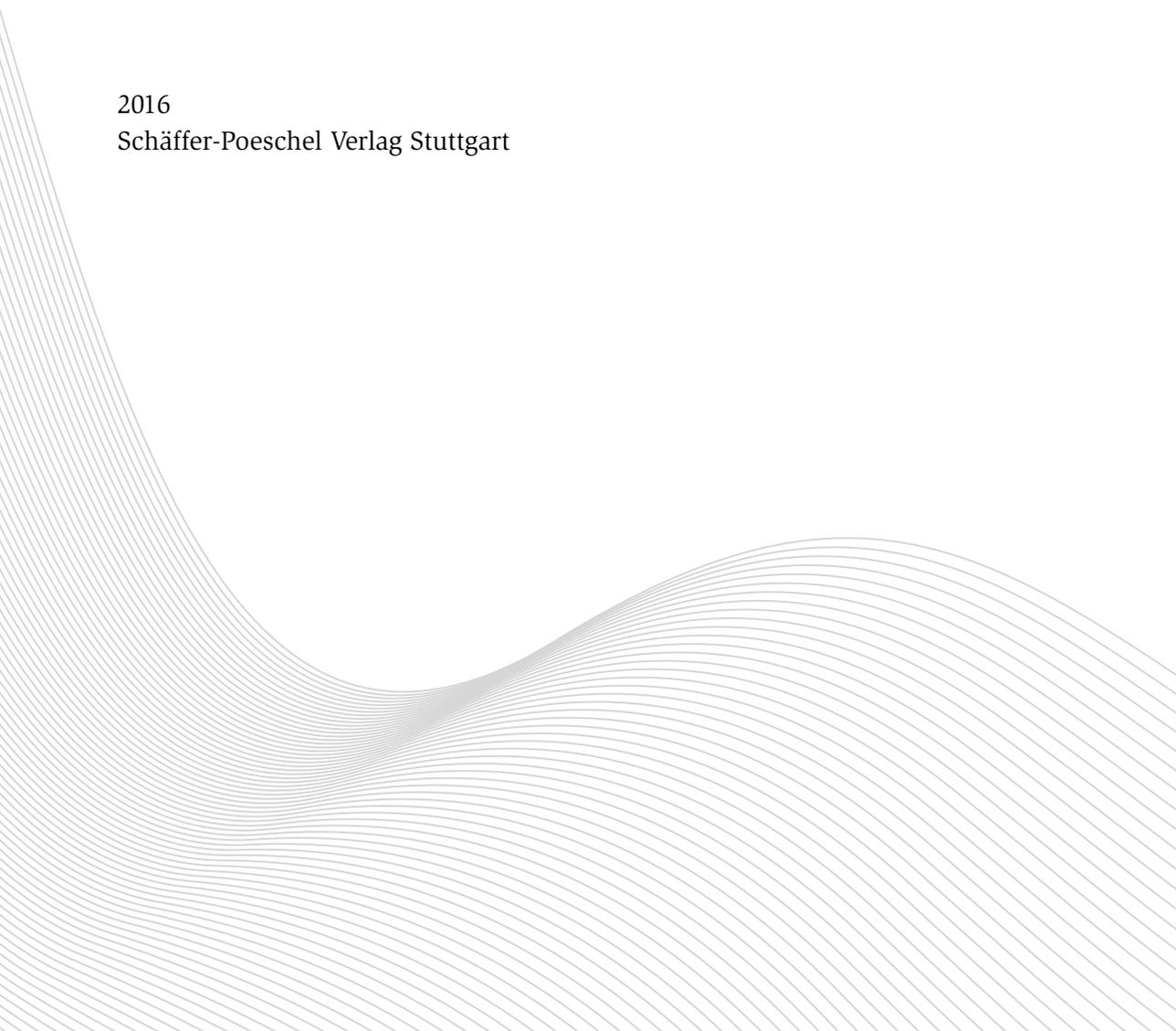
Marcus Reinmuth / Inga Ellen Kastens / Patrick Voßkamp

Kommunikation für Banken und Versicherer

Krisen bewältigen, Vertrauen schaffen

2016

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

A decorative graphic at the bottom of the page consisting of numerous thin, parallel, wavy lines that create a sense of movement and depth, resembling a stylized wave or a topographical map.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über < <http://dnb.d-nb.de> > abrufbar.

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem, säurefreiem und
alterungsbeständigem Papier

Print: ISBN 978-3-7910-3566-6 Bestell-Nr. 10129-0001
ePDF: ISBN 978-3-7910-3567-3 Bestell-Nr. 10129-0150

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich
geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen
des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages
unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen,
Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die
Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2016 Schäffer-Poeschel
Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
service@schaeffer-poeschel.de

Umschlagentwurf: Goldener Westen, Berlin
Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart; Abbildung: Marcus Reinmuth
Satz: pagina GmbH, Tübingen
Druck und Bindung: BELTZ Bad Langensalza GmbH, Bad Langensalza

Printed in Germany
November 2016

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

Geleitwort

Kein Unternehmen kann ökonomisch erfolgreich sein, ohne verlässliche interne Kommunikationsprozesse. Keine Volkswirtschaft als Ganze kann ökonomisch erfolgreich sein, ohne eine verlässliche und effektive Informationskultur. Das scheinen banale Feststellungen zu sein, die nicht weiter der Rede wert sind. Das ist jedoch ein Irrtum. Es lohnt sich sehr wohl, die Rolle von Kommunikation in der ökonomischen Praxis genauer unter die Lupe zu nehmen. Hier zeigt sich geradezu exemplarisch das Spannungsverhältnis zwischen ökonomischer Optimierung auf der einen Seite und den notwendigen ethischen Bedingungen dieser Praxis auf der anderen Seite. Eine entfesselte ökonomische Rationalität, die alle anderen Rationalitäten unterjocht oder marginalisiert, zerstört sich am Ende selbst. Um das Ergebnis vorwegzunehmen: kein ökonomischer Erfolg ohne verlässliche Kommunikation. Keine gelungene Kommunikation ohne die allgemeine Befolgung der für die Kommunikation unverzichtbaren Regeln der Wahrhaftigkeit, des Vertrauens und der Verlässlichkeit.

Dafür, dass die Bedeutung sprachlicher Ausdrücke stabil ist und Kommunikation gelingt, müssen von den Teilnehmern der Sprachpraxis (den Mitgliedern einer Sprachgemeinschaft) drei Bedingungen erfüllt sein: Die Sprecher müssen wahrhaftig sein, das heißt, sie müssen überzeugt sein von dem, was sie behaupten. Die Adressaten von Äußerungen müssen Vertrauen in die Sprecher haben, das heißt davon ausgehen, dass das, was gesagt wird, auch mit den Überzeugungen der betreffenden Personen übereinstimmt. Und schließlich müssen die Überzeugungen und die Äußerungen, die diese Überzeugung zum Ausdruck bringen, verlässlich sein, das heißt, mit der Realität in hohem Maße übereinstimmen.

Die kulturelle und zivilisatorische Entwicklung des Menschengeschlechts wäre undenkbar ohne sprachliche Verständigung. Die über eine geteilte gesprochene Sprache mögliche Ausdrucksvielfalt ermöglicht erst komplexe Sozialgefüge, Handlungskoordination, die Entwicklung von Kultur und Wissenschaft. Mit anderen Worten: die Fähigkeit zur Verständigung ist von einem unschätzbaren Wert. Als ökonomische Größe ist dieser Wert nicht zu berechnen. Sehr wohl aber kann man abschätzen, welche Kosten heraufbeschworen werden, wenn Kommunikation nicht mehr verlässlich ist, wenn jeder Sachverhalt in einem zum Teil aufwendigen Verfahren nachgeprüft werden müsste. Das Gesamt der wissenschaftlichen und technischen Praxis ist ohne verlässliche Kommunikation unmöglich. Das erreichte Niveau könnte nicht gehalten werden und am Ende drohte der Rückfall in die

sprachlose Vereinsamung unter Bedingungen des Lebens, die ohne zivilisatorische Leistungen auskommen müssten.

Vor diesen dramatischen Hintergrund müssen einzelne Störungen von Kommunikation betrachtet werden. Diese Störungen können etwa darin bestehen, dass die Vertrauenskultur einer Gemeinschaft, eines Unternehmens, einer Gesellschaft, eines Subsystems wie etwa das der Politik verfällt. Die einzelne Person, die sich nicht an die Regeln der Wahrhaftigkeit, des Vertrauens und der Verlässlichkeit hält, kann daraus einen Vorteil ziehen, wenn die Anderen sich weiterhin an diese Regeln halten (oder jedenfalls überwiegend). Es kann also ein je individuelles Interesse geben, Vorteile daraus zu ziehen, dass man die Konformität der anderen mit den Regeln der Kommunikation selbst fallweise verletzt. Einzelne können dies tun, ohne dass das Gesamt der Kommunikationsgemeinschaft kollabiert. Mehrere bekommen schon dann Probleme, wenn sie ihresgleichen begegnen. Einzelne geraten in Schwierigkeiten, wenn ihre Unwahrhaftigkeit oder mangelnde Verlässlichkeit transparent wird, weil sie dann nämlich im Kreis derjenigen, die sich an die Regeln gelungener Kommunikation halten, niemanden mehr finden, der mit ihnen kommunizieren möchte.

Gerade in modernen, komplexen, von dauernd wechselnden Interaktionsbeziehungen geprägten Gesellschaften ist die Verführung zu parasitärem Kommunikationsverhalten, in diesem soeben präzisierten Sinne, groß. In kleineren Gemeinschaften gibt es wechselseitige Kontrolle und ein gutes Gedächtnis für Regelübertretungen. Das schreckt ab. Kleine Gemeinschaften sind stabiler, sie sind robuster gegenüber Störungen der Kommunikation. In größeren Gemeinschaften müssen Anstrengungen unternommen werden, um verlässliche Kommunikation zu ermöglichen. Diese Anstrengungen sind geringer, wenn unter den Beteiligten die angemessenen moralischen Einstellungen verbreitet sind. Es gehört zum Anstand des alltäglichen Verhaltens, aber auch der ökonomischen Praxis, dass man wahrhaftig ist. Ein Teil der Probleme, die auf den Weltfinanzmärkten in den Jahren 2008 ff. deutlich wurden, hängt mit dem Verfall der Kommunikationskultur zusammen. Die Interaktionsbeziehungen zwischen Vertragspartnern waren durch Bündelung und den Verkauf von tausenden von Hypothekenverträgen aufgelöst und der Realitätsbezug einzelner Überzeugungen mangels Sachkenntnis (Regel der Verlässlichkeit) nicht mehr gegeben. Die Beurteilung von Risiken richtet sich damit an Bewertungen von Rating-Agenturen, die ihrerseits von den Banken finanziert wurden. Diese Beurteilungen haben sich im Nachhinein als wenig sachhaltig herausgestellt. Sie verletzen gravierend die oben genannte dritte konstitutive Regel der Kommunikation, nämlich Verlässlichkeit oder Realitätsbezug. Die verschiedenen Instrumente auf den Weltfinanzmärkten haben zudem *Face-to-face*-Kommunikation zu einem seltenen Sonderphänomen machen lassen, und angesichts der Beschleunigung einzelner Entscheidungen und der rasch wechselnden Akteure der Interaktionen konnte eine Vertrauenskultur nicht wachsen. Die Weltfinanzkrise war auch Ausdruck einer fehlenden Kommunikationskultur, fehlender Wahrhaftigkeit, fehlenden Vertrauens und fehlender Verlässlichkeit.

Wenn unsere Analyse zutrifft, dann ist Kommunikation ohne die Einhaltung dreier Grundregeln, nämlich die der Wahrhaftigkeit, des Vertrauens und der Verlässlichkeit nicht möglich. Um nicht missverstanden zu werden: Sehr wohl ist es möglich, dass Einzelne

diese Regeln fallweise verletzen, aber wenn alle oder nur hinreichend viele diese Regeln systematisch immer dann verletzen, wenn die Regeleinhaltung nicht in ihrem persönlichen Interesse ist, dann ist Kommunikation unmöglich. Das, was wir unter Kommunikation verstehen, nämlich über Meinungen Anderer und über die Welt verlässliche Informationen zu erhalten, wäre nunmehr unmöglich – mit gigantischen kulturellen und ökonomischen Kosten. Wenn es also stimmt, dass erfolgreiche ökonomische Praxis, sei es die eines Unternehmens oder eines Marktsegments, gar eines so umfassenden Interaktionssystems wie das der Weltfinanzmärkte ohne verlässliche Kommunikation nicht möglich ist, dann stehen wir zunächst vor einer gedanklichen und dann auch praktischen Herausforderung: Das, was ökonomische Praxis erst möglich macht, ist etwas anderes als diese Praxis selbst – in diesem Fall ist es verlässliche Kommunikation. Akteure, die bei jeder ihrer Entscheidungen, einschließlich der Entscheidung für eine Äußerung, ausschließlich die Optimierung ihres Eigeninteresses im Auge haben, halten die Regeln nicht ein, die verlässliche Kommunikation erst ermöglichen. Ökonomischer Erfolg verlangt also nach einer Praxis, die nicht auf ökonomische Optimierung gerichtet ist.

Dies scheint mir die große kulturelle Herausforderung zu sein: dafür zu sorgen, das ökonomische Märkte eingebettet bleiben in eine allgemein-menschliche Praxis, verlässlicher Verständigung und Kooperation. Dort, wo diese Einbettung verloren geht, steht nicht nur die Humanität unserer Praxis in Frage, sondern auch ihre ökonomische Effizienz.

Julian Nida-Rümelin

Julian Nida-Rümelin lehrt Philosophie und politische Theorie an der Universität München und leitet seit 2011 das *Münchner Kompetenzzentrum Ethik*. Julian Nida-Rümelin ist Autor zahlreicher Bücher und Artikel sowie gefragter Kommentator zu ethischen, politischen und zeitgenössischen Themen.

Den Begriff der Unternehmenskommunikation definieren wir in diesem Sammelband bewusst interdisziplinär und unabhängig von der organisatorischen Aufteilung oder Verantwortung innerhalb der Unternehmen. Jede kommunikative Handlung, die Rückschlüsse auf das Unternehmen zulässt, ist in diesem Sammelband Teil der Unternehmenskommunikation. Aus diesem Grund reicht das Spektrum von der Pressearbeit über Social Media bis hin zu klassischer Werbung.

Warum blicken wir in einem Buch auf zwei unterschiedliche Branchen? Aus kommunikativer Sicht teilen sich Banken und Versicherer ganz ähnlichen Herausforderungen: Das Vertrauen in der Öffentlichkeit ist unterdurchschnittlich, der kommunikative Habitus ist ähnlich, die Generik der Sprache vergleichbar. Darüber hinaus teilen sich die Branchen Zielgruppen und Vertriebswege, sie stehen vor den Herausforderungen der Digitalisierung und arbeiten mit komplexen und abstrakten Produkten. Auch die unternehmenskulturellen Entsprechungen haben uns dazu bewogen, die Branchen in einem gemeinsamen Ansatz zu betrachten.

Erkenntnisreiche Lektüre wünschen Ihnen die Herausgeber.

Marcus Reinmuth
Inga Ellen Kastens
Patrick Voßkamp

Frankfurt am Main
Köln
Essen

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	V
Vorwort der Herausgeber	IX
Teil 1:	
Analytische Zugänge zur Kommunikation	1
1 Renaissance des Vertrauens durch Glaubwürdigkeit – Ausgewählte Ergebnisse zu den Kommunikationserwartungen der Bürger	
<i>Claudia Mast</i>	3
2 Vertrauensbildende Kommunikation durch Zusatznutzen: Ein textlinguistischer Zugang am Beispiel der Marken Deutsche Bank und HanseMerkur Versicherungsgruppe	
<i>Karin Theresia Luttermann/Sandra Victoria Rothhaar</i>	17
3 Einstellungsänderungsforschung und Implikationen für die Gestaltung von Werbekampagnen der Banken in Krisenzeiten	
<i>Frank Görgen</i>	37
4 Radikale Transformation in der Assekuranz: Vertrauen schaffen durch Führungskommunikation	
<i>Nicola Maria Breitschopf</i>	51
5 Die Verständlichkeit von Marketingtexten für Finanzprodukte und ihr Einfluss auf Glaubwürdigkeit und Vertrauen	
<i>Sascha Demarmels/Sonja Kolberg</i>	71
6 Werben um Vertrauen – Die Unternehmenskommunikation der R+V Versicherung seit 2004	
<i>Nazim Diehl</i>	87
7 Zwischen Vertrauen, Transparenz und Sicherheit – Auf der Suche nach dem Banken-Wording	
<i>Simone Burel</i>	107

8 Versprachlichung der unternehmerischen Personalpolitik in Geschäftsberichten	
<i>Goranka Rocco/Paolo Canavese</i>	127
9 Von Sprache und Wertschöpfung: Weshalb wir mehr über Geld sprechen müssen	
<i>Patrick Voßkamp</i>	149
10 Von der Marke zur Content-Strategie – Interdisziplinäre Zugänge zu wertschöpfendem Markenwissen	
<i>Inga E. Kastens/Marcus Reinmuth</i>	165
11 Die Verständlichkeit der Kommunikation von Finanzdienstleistern	
<i>Frank Brettschneider</i>	187
12 Pressearbeit ist eine Dienstleistung: Eine empirische Evaluation der Pressearbeit im Bankenmarkt aus Journalistensicht	
<i>Oliver Gaedeke</i>	201
Teil 2:	
Impulse aus der Praxis	213
13 »Interdisziplinarität ist hier das Schlüsselwort der Stunde«	
<i>Interview mit Victor R. Dario</i>	215
14 Kommunikation in Krisenzeiten – das Ringen um Sprache und Position	
<i>Iris Bethge</i>	221
15 Content-Marketing bei den Sparkassen – Markeneigenschaften als Ausgangspunkt für eine zielgruppengerechte Kommunikation	
<i>Hans Ulrich Eßlinger</i>	227
16 Der Newsroom in der Unternehmenskommunikation – Eine fast geniale Story	
<i>Christoph Hardt/Christoph Moss</i>	233
17 Strategie und Kommunikation einer »grünen« Bank	
<i>Christof Lützel</i>	249
18 PR für Finanzdienstleister – Themen setzen für die Zielgruppe Finanzvermittler	
<i>Christian Giesen</i>	259

19 Mit Stimmungsanalysen frühzeitig auf Krisen reagieren	
<i>Andreas Pusch/Jan Schulze</i>	269
20 »Notfalls bauen wir die halbe Bank um« – Kommunikative Unterstützung eines Strategiewechsels unter Einsatz von Gamification	
<i>Ulrich Ott</i>	283
21 Interpersonelle und organisierte Kommunikation durch Markenwissen harmonisieren – Praxisbeispiel bei einer Privatbank	
<i>Hermann Sottong</i>	291
22 Umsetzung des Markenkerns der Volks- und Raiffeisenbanken: Gummistiefel im Haifischbecken	
<i>Stefan Strötgen</i>	305
23 Die Bedeutung von Social Media in der Unternehmenskommunikation in der Finanzbranche	
<i>Andreas Nicklas</i>	319
24 Verkäufer statt Berater – Was die Tests der Stiftung Warentest über die Kommunikation der Kreditinstitute mit ihren Kunden verraten	
<i>Michael Beumer</i>	347
Stichwortverzeichnis	355