In einer Krisenphase sind die Instrumente des Corporate Publishing oft kontraproduktiv

Interview mit Klaus Rainer Kirchhoff, Vorsitzender des Vorstands der Kirchhoff Consult AG

CP Monitor: Das öffentliche Bild der Banken hat durch die Finanzkrisen stark gelitten. Vertrauensverlust, mangelnde Beratungsqualität und Spekulationen mit Zockermentalität haben das Image der Institute schwer beschädigt. Haben die Banken auf diese Situation bisher kommunikativ adäquat reagiert? Was haben sie gut gemacht, was weniger gut?

Klaus Rainer Kirchhoff: Von „den Banken" zu sprechen, ist im Zusammenhang mit der Finanzkrise schwierig. Denn Banken waren ganz unterschiedlich involviert in die Geschäfte, die diese Krise heraufbeschworen haben. So gibt es internationale Player, die dabei eine besondere, führende Rolle gespielt haben wie zum Beispiel Lehman Brothers und Goldman Sachs, staatliche Banken, die sich über den Tisch haben ziehen lassen wie die Hypo Real Estate, Sachsen LB und die West LB oder Banken, die kaum involviert waren wie Volks- und Raiffeisenbanken oder Sparkassen. Demgemäß fielen die Reaktionen der Banken sehr unterschiedlich aus. Große Player, allen voran Goldman Sachs haben zwar viel Geld für Imagewerbung und PR ausgegeben, aber nicht wirklich zu ihrer Verantwortung gestanden und mit den Maßnahmen kein Vertrauen aufbauen können. Die Commerzbank hat mit einer aufwändigen Imagekampagne versucht, sich als neu aufgestellte, verantwortliche Bank zu positionieren, aber die geschäftliche Entwicklung der Bank konterkariert diese Bemühungen. Die Deutsche Bank hat viele Maßnahmen unternommen, sich ethische Grundsätze gegeben (jetzt schon?!), die aber eher austauschbar sind. Dagegen konnten die Sparkassen, Volks- und Raiffeisenbanken deutlich an Reputation gewinnen, indem sie in teils recht bemerkenswerten Kampagnen herausgestellt haben, dass sie ihr Geschäft mit mehr Verantwortung und im Interesse des Kunden gestalten.

CP Monitor: Fremdbild und Selbstwahrnehmung, welchen Stellenwert hat diese Analyse für erfolgreiche Kommunikationsstrategien?

Klaus Rainer Kirchhoff: Wer eine falsche Wahrnehmung seiner selbst hat, kann keine erfolgreiche Kommunikation betreiben. Deshalb ist die wichtigste Voraussetzung einer Kommunikationsstrategie, die eigene Story herauszubilden und in den Fokus der Kommunikation zu stellen. Zudem ist es wichtig zu wissen, wie die verschiedenen Stakeholder das Unternehmen verstehen und beurteilen. Dies kann durch sogenannte Perception Analysen geschehen, bei denen die verschiedenen Anspruchsgruppen zum Unternehmen befragt werden. Auf der Basis der Ergebnisse kann die Kommunikation dann wesentlich wirksamer auf das Informationsbedürfnis ausgerichtet werden. In den USA wird dieses Instrument sehr intensiv genutzt, in Deutschland ist es eher unterentwickelt. Aber nur, wenn ich weiß, wie die verschiedenen Stakeholder mich sehen, kann ich zum Beispiel gezielt Informationsdefizite abbauen.

CP Monitor: Imagewerte wie Fairness und Transparenz sind im Zuge der Bankenkrise auf der Strecke geblieben. Wie sollte eine wirksame Content-Strategie zur Wiederherstellung der Reputation aussehen?

Klaus Rainer Kirchhoff: Wenn eine Bank Kunden Papiere verkauft und gleichzeitig darauf wettet, dass diese Papiere deutlich im Wert fallen werden, dann hat sie jegliches Vertrauen verspielt. Goldman Sachs hat genau das getan. Dennoch ist die Bank weiterhin erfolgreich, wird sogar von Regierungen beauftragt und verdient mehr Geld als zuvor.

Vor einer Imagekampagne muss eine Änderung im Verhalten stattfinden

CP Monitor: Spielen Fairness und Transparenz also gar keine bedeutende Rolle?

Klaus Rainer Kirchhoff: Wenn man die Krise und die anschließende Aufarbeitung der Krise in der Politik verfolgt hat, könnte man zu dieser Einschätzung gelangen. Zumindest in Deutschland ist die Situation anders. Hierzulande sind die Banken teilweise krampfhaft bemüht, ihr Image zu verbessern. Beispiele habe ich genannt. Aber vor einer Imagekampagne muss eine Änderung im Verhalten, teilweise im Geschäftsmodell, stattfinden. Die Commerzbank hat beschlossen, keine Spekulationsgeschäfte auf Nahrungsmittel mehr zu unterstützen. Und sie hat diese Änderung ihrer Geschäftspolitik in eine Imagekampagne aufgenommen und glaubwürdig kommuniziert.
Das folgende Zitat aus Focus Money macht die Schwierigkeit deutlich, vor der die Banken heute stehen: „Die Deutsche

Finanzen/Versicherungen

„Wer eine falsche Wahrnehmung seiner selb… kann keine erfolgreiche Kommunikation b…

Klaus Rainer Kirchhoff

Bank ändert sich: weg vom schnellen Geld, hin zum nachhaltigen Geschäft. Dumm nur, dass ihr das bisher kaum jemand glaubt. Dabei sind Jürgen Fitschen und Anshu Jain mit ihrer Radikal-Renovierung schon erstaunlich weit. Ein Blick auf die größte Baustelle der Republik." Auch bei der Deutschen Bank gibt es Änderungen im Geschäftsmodell, die Auswirkungen auf das Image haben und Vertrauen zurückbringen können. Deutsche Bank-Aufsichtsratschef Paul Achleitner arbeitet an einem neuen Vergütungssystem für die Vorstände des Konzerns. Dabei soll die Höhe des Bonus künftig unter anderem von der Reputation der Bank in der Öffentlichkeit abhängen. Es bleibt abzuwarten, wie das System letztendlich ausgestaltet wird und woran gemessen wird, … das sind Schritte in die richtige Rich… Nur eine sichtbare Änderung im V… kann eine glaubwürdige Kom… onsstrategie tragen. Das hat … bei der Deutschen Bank a… Commerzbank offenbar … als bei den Investment… wird die Reputation … land eine große Ro… Erfolg der Bank … sibilität in der … men größer.

Klaus Rainer Kirchhoff: In einer K… sind die Instrumente des Co… lishing oft kontraproduk… wesentliche Voraussetz… Glaubwürdigkeit. Vi… schüren wimmeln … plätzen, PR-Bla… damit eher ab… Eine gut ger… realistische… erzählt, … Wirku… nen … Ve… S…

CP Mon… strum… Unt…

Das vollständige Interview mit Klaus Rainer Kirchhoff lesen Sie in CP MONITOR 3/13 ab Seite 40. Diese Ausgabe und alle bisher erschienen Magazine können Sie hier bestellen.