

# Governance in der Kommunikation

**Von Frank A. Künneke** – Kommunikation ist für Banken längst mehr als ein operatives Instrument. Sie prägt Wahrnehmung, Vertrauen und Erwartungshaltungen. Allein die Zielgruppen sind vielschichtig: Kunden, Interessenten, Öffentlichkeit, Aufsichtsgremien und Mitarbeiter. Hinzu kommen diverse Anlässe wie gesetzlich vorgeschriebene Kommunikation, Public Relation, Serviceinformationen oder Werbung und last, but not least diverse Absender: das Institut an sich, Fachabteilungen, Beraterinnen und Berater, Vorstände – und das alles immer häufiger auch unter Zuhilfenahme KI-gestützter Systeme.

In vielen Instituten sind diese Kommunikationsformen oft noch funktional organisiert. Governance-seitig jedoch bleiben zentrale Fragen häufig unbeantwortet. Während operative Abläufe klar geregelt sind, fehlt oft eine explizite Klärung, wie Kommunikation insgesamt gesteuert wird, wo Verantwortung beginnt und endet und welche Wirkungen bewusst oder unbewusst in Kauf genommen werden. Genau hier entsteht eine Governance-Lücke, die für Institute enorm relevant ist – auch wenn sie im Tagesgeschäft selten sichtbar wird.

## Kommunikation erzeugt Verantwortung und Risiken

Kommunikation wirkt immer über ihren konkreten Anlass hinaus. Aussagen, Tonalitäten und Reaktionsmuster erzeugen Erwartungen. Ob in der Filiale, im Kundengespräch, per E-Mail, in der App oder über automatisierte Systeme: Kommunikation suggeriert Haltung, Kompetenz und Verantwortungsbereitschaft. Personalisierte Ansprache, proaktive Hinweise oder automatisierte Empfehlungen verstärken diesen Effekt. Sie vermitteln den Eindruck, die Bank verfüge über Wissen und treffe Entscheidungen im Interesse der Adressaten. Damit übernimmt Kommunikation implizit Verantwortung – unabhängig davon, ob diese Verantwortung intern explizit definiert wurde.

Für die Institute entsteht daraus ein erstes Risiko: Verantwortung wird kommunikativ übernommen, ohne dass sie organisatorisch bewusst entschieden oder abgesichert ist. In vielen Häusern ist diese Praxis historisch gewachsen. Einzelne Maßnahmen sind sinnvoll, rechtlich zulässig und operativ korrekt. Als Gesamtlogik sind sie jedoch häufig nicht explizit systematisch gedacht oder beschlossen. Eine Governance-Analyse der Kommunikation, die sichtbar macht, wo Kommunikation Verantwortung suggeriert, welche Entscheidungen implizit statt explizit getroffen wurden und wo formale Verantwortung faktisch unklar verteilt ist – intern wie extern –, sollte die Basis für die zukünftige Arbeit darstellen.

## Inkonsistenz untergräbt Vertrauen – durch Reibung

Banken werden nach außen als geschlossene Organisation wahrgenommen. Intern ist Kommunikation jedoch häufig entlang von Funktionen, Kanälen oder Organisationseinheiten getrennt: Kundenkommunikation, interne Kommunikation, Service, Vertrieb, HR, Vorstandskommunikation und externe Öffentlichkeitsarbeit folgen eigenen Logiken, Tonalitäten und Zuständigkeiten. Diese Unterschiede sind selten inhaltlich falsch. Sie erzeugen jedoch Reibung. Besonders bei sensiblen Themen wie Datenverwendung, Sicherheit, Entscheidungen oder Veränderungsprozessen wirken inkonsistente Aussagen irritierend. Vertrauen wird dadurch nicht durch einzelne Fehlleistungen beschädigt, sondern durch kumulative Inkonsistenz.

Hier liegt ein zweites Risiko: Vertrauen erodiert schleichend, ohne dass ein konkreter Anlass benennbar ist. Operative Kennzahlen bleiben stabil, während kommunikative Glaubwürdigkeit leidet. Abhilfe schafft hier eine kanal- und bereichsübergreifende Orchestringsanalyse, die klärt:

– welche Aussagen organisationsweit konsistent sein müssen,

– wo unterschiedliche Ausprägungen erklärbar und akzeptabel sind,

– und wo Brüche rein organisatorisch entstanden sind.

Ziel ist keine Vereinheitlichung um jeden Preis, sondern bewusst und systematisch gesteuerte Kohärenz.

## KI verstärkt kommunikative Wirkungen systemisch

Der Einsatz von KI wirkt als Beschleuniger bestehender Kommunikationsmuster – nicht nur in der Kundenansprache, sondern auch in Serviceprozessen, interner Kommunikation oder Entscheidungsunterstützung. Automatisierte Texte, Empfehlungen und Priorisierungen werden skaliert und standardisiert. Unklare Zuständigkeiten, unpräzise Regeln oder widersprüchliche Kommunikationslogiken wirken mit KI nicht mehr punktuell, sondern systemisch. Fehlannahmen vervielfältigen sich, ohne dass ein einzelner Verantwortlicher eindeutig benannt werden kann. So entsteht daraus ein drittes Risiko: kommunikative Wirkung ohne eindeutig zuordenbare Verantwortung. Die Technik funktioniert, doch die Wirkung ist nicht explizit geregelt.

Ein Governance-Check schafft Sicherheit, insbesondere für KI-gestützte Kommunikation, der beantwortet, wo KI kommunikativ wirkt – extern wie intern –, welche Kommunikationsformen automatisiert sprechen dürfen, wo menschliche Entscheidung zwingend erforderlich bleibt und wie Verantwortung eindeutig zugeordnet ist.

Dabei geht es nicht um Technikbewertung, sondern um Wirkung, Erwartung und Vertretbarkeit.

## Transparenz wird erklärt – aber nicht erlebt

Viele Banken kommunizieren hohe Standards in Datenschutz, Compliance und Verantwortung. Diese Aussagen sind juristisch korrekt, werden jedoch häufig als abstrakt wahrgenommen. Für Adressaten entsteht Orientierung nicht durch Vollständigkeit, sondern durch Verständlichkeit und Einordnung. Die Folge ist eine Diskrepanz zwischen kommunizierter Haltung und erlebter Praxis.

Vertrauen wird nicht aktiv beschädigt, aber latent geschwächt. Für Banken bedeutet dies ein weiteres Risiko: Formale Transparenz ersetzt keine kommunikative Klarheit.

Zu empfehlen ist eine kommunikative Transparenzprüfung, die analysiert, wie Aussagen zu Daten, KI und Verantwortung tatsächlich wirken, wo juristische Sprache kommunikativ ins Leere läuft und wo gezielte Klarheit wirkungsvoller ist als zusätzliche Information.

### Historisch gewachsene Kommunikation schwer erklärbar

Ein häufig unterschätztes Risiko liegt in der Entstehungsgeschichte von Kommunikation. Entscheidungen wurden über Jahre pragmatisch getroffen, Prozesse angepasst, Zuständigkeiten erweitert. Funktional ist diese Praxis oft

(noch) erfolgreich. Als Gesamtlogik ist sie jedoch schwer erklärbar. Für Vorstände entsteht daraus ein strukturelles Problem: Sie tragen Verantwortung für eine Kommunikationspraxis, die nie explizit entschieden wurde.


Eine vorstandsreife Governance-Verdichtung, die Risiken und Grauzonen klar benennt, Entscheidungsoptionen aufzeigt (inklusive bewusster Nichtentscheidung) und eine dokumentierte Grundlage schafft, um Verantwortung explizit zu übernehmen oder zu begrenzen, kann hier die Lösung sein.

Governance in der Kommunikation bedeutet keine zusätzliche Bürokratie. Sie schafft Klarheit darüber, was bewusst entschieden ist – und was nicht. Erst diese Klarheit ermöglicht sichere Weiterentwicklung, auch im Zusammenspiel mit Marketing, IT, Recht und externen Partnern. Governance ersetzt keine

Fachdisziplin. Sie verbindet sie auf Führungsebene. Kommunikation ist heute ein zentraler Ort, an dem Vertrauen entsteht oder verloren geht, an dem Verantwortung zugeschrieben wird und an dem technologische Entscheidungen für Menschen erfahrbar werden.

Die relevanten Risiken entstehen nicht durch einzelne Fehler, sondern durch implizite Entscheidungen und historisch gewachsene Strukturen. Governance schafft hier keine Einschränkung, sondern Absicherung. Sie ermöglicht es insbesondere Vorständen, Kommunikation insgesamt – digital wie analog – bewusst zu verantworten und im Zweifel erklären zu können.

Frank A. Künneke, Geschäftsführer, attentus Gesellschaft für Marketing und Kommunikation, kuenneke@attentus.com



**bank und markt**  
**DIE DIGITALE BANK**

**Verlag und Redaktion**  
Verlag Fritz Knapp GmbH  
Gerbermühlstraße 9,  
60594 Frankfurt am Main,  
Postfach 700362,  
60553 Frankfurt am Main  
Telefon + 49(0)69/970833-0  
Telefax + 49(0)69/7078400  
Internet: www.kreditwesen.de  
E-Mail: red.bum@kreditwesen.de  
**Chefredaktion:** Philipp Otto (P.O.),  
Swantje Benkelberg (sb)  
**Redaktion:** Carsten Englert (ce)  
**Redaktionsassistent und Lektorat:**  
Volker Schmidt  
**Satz und Layout:**  
Jens Altstadt, Mike Moleri

Die mit Namen versehenen Beiträge geben nicht immer die Meinung der Redaktion wieder. Bei unverlangt eingesandten Manuskripten ist anzugeben, ob dieser oder ein ähnlicher Beitrag bereits einer anderen Zeitschrift angeboten worden ist. Beiträge werden nur zur Alleinveröffentlichung angenommen.

Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig.

Manuskripte: Mit der Annahme eines Manuskripts zur Veröffentlichung erwirbt der Verlag vom Autor das ausschließliche Verlagsrecht sowie das Recht zur Einspeicherung in eine Datenbank und zur weiteren Vervielfältigung zu gewerblichen Zwecken in jedem technisch möglichen Verfahren. Die vollständige Fassung der Redaktionsrichtlinien finden Sie unter [www.kreditwesen.de](http://www.kreditwesen.de).

**Verlagsleitung:** Philipp Otto  
**Anzeigenverkauf:** Heinrich Reuß,  
Telefon + 49(0)69/970833-0  
Zurzeit gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 54 vom 1.1.2025.  
**Erscheinungsweise:** Am 15. jeden Monats.  
**Bezugsbedingungen:** Abonnementspreise inkl. MwSt. und Versandkosten: jährlich 616,01 Euro. Bei Abonnements-Teilzahlung: ½jährlich 320,04 Euro. Ausland: jährlich 646,61 Euro. Preis des Einzelheftes 30,00 Euro (zzgl. Versandkosten). **Verbundabonnement** mit der „Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen“: jährlich 1.153,56 Euro. Bei Abonnements-Teilzahlung: ½jährlich 610,04 Euro. Ausland: jährlich 1.257,96 Euro.  
Studentenabonnement: 50% Ermäßigung (auf Grundpreis).

Der Bezugszeitraum gilt jeweils für ein Jahr. Er verlängert sich automatisch um ein weiteres Jahr, wenn nicht einen Monat vor Ablauf dieses Zeitraumes eine schriftliche Abbestellung vorliegt.

Bestellungen aus dem In- und Ausland direkt an den Verlag oder an den Buchhandel.

Probeheftanforderungen bitte unter Telefon + 49(0)69/970833-25

Als Supplement liegt „cards KARTEN cartes“ jeweils am 15. Februar, 15. Mai, 15. August und 15. November dieser Zeitschrift bei.

Bei Nichterscheinen ohne Verschulden des Verlages oder infolge höherer Gewalt entfallen alle Ansprüche.

**Bankverbindungen:**  
Frankfurter Sparkasse, IBAN: D68 5005 0201 0200 1469 71, BIC: HELADEF1822  
Postbank Frankfurt, IBAN: DE96 5001 0060 0060 4826 09, BIC: PBNKDEFFXXX  
**Druck:** Hoehl-Druck Medien + Service GmbH,  
Gutenbergstraße 1, 36251 Bad Hersfeld  
ISSN 1433-5204  
Mitteilung gemäß § 5 Abs. 2 des Hessischen Pressegesetzes: Gesellschafter der Verlag Fritz Knapp GmbH, Frankfurt am Main, ist Philipp Otto.

Wir legen Wert auf genderechte Sprache. Zur besseren Lesbarkeit der Artikel ist auch bei Verwendung der männlichen Form immer auch die weibliche beziehungsweise neutrale sprachliche Form gemeint.

**Quellenangaben Fotos**

Seite 2: FKV; Seite 10: DA Direkt, Damm & Bierbaum; Seite 11: Media Frankfurt; Seite 14: Alexa auf Pixabay; Seite 17: Wirth Rechtsanwälte; Seite 18: BVK\_Christian Daitche; Seite 20: DAV; Seite 21: FPSB Deutschland; Seite 22: Christian Kruppa; Seite 23: pixabay/btc, Bison; Seite 26: AdobeStock/peterschreiber.media, Hansainvest; Seite 29: Pixabay/Tumisu, Thomas Feith/FI Investments; Seite 32: AdobeStock/Romolo\_Tavani, Simon-Kucher; Seite 33: Simon-Kucher; Seite 35: AdobeStock/denisismagilov, beide Cofinpro; Seite 36: Cofinpro; Seite 38: Ebury; Seite 40: Alexander Schauback/Sparkassenverband Rheinland-Pfalz, Christoph Dietrich/U.Zintel, Dr. Philipp Stein/Verband der PSD Banken, Dieter Angst/Bausparkasse Schwäbisch Hall; Seite 41: Michael Scheriau/Die Bayerische, Dr. Christoph Böhm/Deutsche Börse, Markus Wiegmann/Atruvia;