

Kapitel 3

Wording als Instrument des Internal Branding am Beispiel PRISMA Kreditversicherung

Karin Krobath und Melitta Schabauer

1. Einleitung

Sprache ist ein machtvolles Instrument, um Unternehmensmarken schlüssig nach innen und nach außen zu vermitteln. Denn tagtäglich gehen tausende Schreiben an Mitarbeiter und Kunden. Ob Brief, E-Mail oder Fax: Jeder Kontakt gilt als Visitenkarte, die das Image eines Unternehmens entscheidend prägt.

Wording ist ein relativ junges und hochwirksames Arbeitsfeld für Kommunikationsfachleute. Menschen, die mit den Grundgedanken von zeitgemäßer Schreibkultur und ihrer Auswirkung auf die Unternehmensmarke in Kontakt kommen, werden schnell vom Sprach-Saulus zum Wording-Paulus. Denn nichts kommuniziert unseren Kunden Markenwerte so direkt wie die Sprache, in der wir täglich schreiben. Löst sie doch ungeschminkt von Mensch zu Mensch ein, was Werbung und PR versprechen (vgl. Reins, 2006; Krobath, 2004; Förster, 2003).

Dieser Artikel geht der Frage nach, wie Schreibkultur-Projekte als Internal Branding Maßnahme gesehen und umgesetzt werden können. Zur Illustration stellen wir ein umfangreiches Wording-Projekt aus der Versicherungswelt vor. Wir schreiben diesen Beitrag aus der Perspektive der Auftraggeberin und aus jener der betreuenden Beraterin.

2. Marke und Sprache

Unternehmensidentität ist nie fertig, sie ist ein Prozess, belebt durch die soziale Interaktion von Mitarbeitern, Führungskräften und Kunden. Die große Herausforderung liegt darin, diesen Prozess so zu managen, dass er ein geschlossenes, möglichst widerspruchsfreies Gesamtbild ergibt (Krobath, 2004, S. 53). Sprache als das Medium für die soziale Interaktion hat dabei hohen Stellenwert. Zusätzlich ist sie ein wichtiger – bei Dienstleistungsunternehmen sogar der einzige – Rohstoff, der von den Mitarbeitern verarbeitet wird. Der Rohstoff Sprache steckt überall drinnen: in der automatischen E-Mail-Antwort, im Produktblatt, in der dritten Mahnung, im Arbeitsvertrag, in der Versicherungspolice und natürlich in der „normalen“ Geschäftskorrespondenz.

In der Hektik des Alltags denken Führungskräfte und Mitarbeiter beim Schreiben nicht viel über ihre Wortwahl nach. Man hat den Geschäftsbriefstil gelernt und hinterfragt ihn nicht, die Formulierungen fließen einfach so in die Tasten. Erst wenn man verschiedene Schriftstücke eines Unternehmens nebeneinanderlegt, wird klar, wie viel das Unternehmen an Markenkraft, Kundenorientierung, Geld und Mitarbeitermotivation buchstäblich zwischen den Zeilen liegen lässt.

2.1 Positionierung schärfen

Mitarbeiter sind die kleinsten Marketingeinheiten in jedem Unternehmen. Mündlich und schriftlich tragen sie maßgeblich zum Markenerlebnis des Kunden bei. In der Realität

klafft zumeist eine große Lücke zwischen dem locker-dynamischen Spot und dem höflich-distanzierten Kundensreiben oder gar der bürokratisch formulierten Reklamationsantwort. Sprachprojekte schließen diese Lücke. Sie geben den Mitarbeitern das Werkzeug an die Hand, Briefe und Texte an den Markenwerten auszurichten und so Produzenten einer neuen Unternehmenssprache zu werden.

Sehen Sie den Unterschied?

▼ bisher	▲ besser
Es wird ersucht, die Unterlagen unterfertigt zu retournieren.	Bitte unterschreiben Sie die Unterlagen und schicken Sie diese an uns zurück. Vielen Dank!

2.2 Kundenorientierung leben

Kunden- und Serviceoffensiven stehen in vielen Unternehmen ganz oben auf der Agenda. Viele Leitbilder sprechen vom „Kunden im Mittelpunkt des Interesses“ und vom „gelebten Servicegedanken“. Vom Leitsatz an der Wand bis in den Alltagsbrief ist es jedoch ein weiter Weg. Nimmt man die Alltagskorrespondenz dieser Unternehmen unter die Lupe, so endet die Kundenorientierung oft schon beim ersten Satz. Die Begrüßung – das Händereichen – fehlt. Der Brief fällt mit der Tür ins Haus, ohne Vorspiel und ohne Nachspiel. Dazwischen wird der Kunde belehrt. Ein Beispiel dazu:

▼ bisher	▲ besser
Sehr geehrter Herr Muster! Bezugnehmend auf Ihre Meldung vom 18.10.2001 erlauben wir uns festzuhalten, dass Fakturen, welche die Meldegrenze (EUR 3.000,-) nicht überschreiten, keiner Meldeverpflichtung unterliegen und ...	Sehr geehrter Herr Muster, danke für Ihre Nachricht vom 18.10.2001. Zur Information: Sie müssen bei Rechnungen, die unter der Meldegrenze von EUR 3.000,00 liegen, keine Kreditzielüberschreitungen melden.

2.3 Wertschöpfung durch Wortschöpfung

Wording-Projekte zahlen sich im wahrsten Sinne des Wortes aus – kulturell und auch ökonomisch. Verständliche Texte erzeugen weniger Rückfragen. Kürzere Geschäftsbriefe verbrauchen weniger Arbeitszeit beim Schreiben, weniger Papier, weniger Druckerschwärze, weniger Energie und weniger Porto – nicht eingerechnet die Freude beim Empfänger, der auf den ersten Blick den Briefinhalt erfasst und handeln kann.

▼ bisher	▲ besser
Um alles Weitere in die Wege leiten zu können, benötigen wir von Ihnen eine Kopie Ihres Gewerbescheines, Ihre Bankverbindung mit Kontonummer sowie das Maklermandat der Firma XY.	Bitte schicken Sie uns folgende Unterlagen: - Kopie Ihres Gewerbescheines - Ihre Bankverbindung mit Kontonummer - das Maklermandat der Firma XY

Einige Unternehmen messen den Erfolg dieser kulturellen Markenarbeit in Kennzahlen. Zur exakten Messung eignen sich vor allem Personentage, die Mitarbeiter auf Grund von gutem Text nicht mehr zum Fragen- oder Beschwerdebeantworten verwenden.

Generali Versicherung

Das Unternehmen registrierte vor seinem Wording-Projekt 2,2 Millionen Anrufe pro Jahr, ca. 15 % wegen unverständlicher Briefe. Eine Verringerung auf 12 % bedeutete bei geschätzten fünf Minuten pro Anruf 687 Personentage.

Statistik Austria

Einmal jährlich schreibt Statistik Austria alle österreichischen Unternehmer an und bittet sie, ihre Branchenklassifikation nach dem ÖNACE-Code zu überprüfen. Dieser Brief erzeugte durchschnittlich 30.000 Rückfragen. Die neue Briefversion war um 35 % kürzer und viel klarer gefasst. Erfolg: über 20.000 weniger Rückfragen (-66 %).

2.4 Eigenverantwortung und Motivation

Viele Unternehmen leben aus Überzeugung den Grundsatz: Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser. Auf Korrespondenz übertragen bedeutet dies Textbausteine statt freiem Schreiben. Für die Reklamationsbeantwortung etwa haben viele Unternehmen Textbausteine und Muster definiert, die von der Rechtsabteilung geprüft sind. Die Mitarbeiter sind angehalten, Beschwerden mittels dieser Vorgaben zu beantworten. Wie wir alle aus leidvoller Konsumentenerfahrung wissen, erreichen uns immer wieder Briefe, deren Inhalt unverständlich und/oder unpassend ist. Man hat den Eindruck, der Schreiber hätte das geschilderte Problem nicht verstanden. Verstanden hat er es wahrscheinlich schon, doch seine vorgegebenen Textbausteine sind ein enges Korsett. Er nimmt vielleicht noch den ersten Absatz von Musterbrief 7 und den vierten Absatz von Musterbrief 19, versucht so eine möglichst passende Antwort zu formulieren, scheitert aber letztlich an seiner knappen Auswahl. Der Brief, der dann bei Ihnen in der Post landet, ist alles andere als kundenorientiert.

Aus vielen Workshops wissen wir: Die meisten Mitarbeiter schreiben gut – wenn man sie lässt. Der einfachste Gedanke dazu: Schreiben Sie, wie Sie sprechen. Greifen Sie zum Telefonhörer und „reden“ Sie den Brief. Diese einfache Intervention hilft, im Kopf sämtliche

Floskeln beiseitezustellen sowie in kurzen und klaren Sätzen zu erklären, was der Briefempfänger tun soll.

▼ bisher	▲ besser
Wir weisen darauf hin, dass der ausgewiesene Rückstand, falls Sie diesen nicht umgehend zur Überweisung bringen sollten, demnächst im Exekutionsverfahren eingehoben wird.	Achtung: Bitte überweisen Sie den Betrag unbedingt bis XX, sonst müssen wir ein Exekutionsverfahren einleiten.

3. Wording und Internal Branding

Internal Branding will aus Mitarbeitern Markenbotschafter machen. Dazu ordnet man konkret erwünschte Verhaltensweisen einzelnen Markenwerten zu. Umgelegt auf Wording-Projekte bedeutet das, Markenwerte in Sprache zu übersetzen. Nehmen wir als Beispiel den Wert partnerschaftlicher. Wann nehmen Sie als Leser ein Schreiben als partnerschaftlicher wahr? Immer dann, wenn das Schriftstück freundlich, unkompliziert und auf Augenhöhe geschrieben ist. Das wiederum bedeutet: nicht mehr als 15 Wörter pro Satz, aktive statt passive Sprache, möglichst wenige Fachbegriffe etc.

In einem Wording-Projekt werden moderne Korrespondenzstandards Schritt für Schritt den jeweiligen Markenwerten zugeordnet. So entstand auch das „PRISMA im Wort“-Handbuch, aus dem wir im Kapitel 6 einige Beispiele vorstellen.

Der positive Effekt dabei: Mitarbeiter verbringen sowieso täglich viel Zeit mit Schriftverkehr. Wording als Internal Branding Maßnahme kostet also mittelfristig niemandem extra Zeit und Geld. Sobald der neue Stil den Werten entlang verstanden und auch verinnerlicht ist, kann jeder Mitarbeiter einfach und konkret seinen Beitrag zu lebendigen Markenwerten leisten.

4. Der Markenprozess bei PRISMA

PRISMA Kreditversicherung gehört seit 20 Jahren zu den erfolgreichsten Kreditversicherern Österreichs. Sie stand 2005 aus Platzgründen vor einem Umzug in ein größeres Bürogebäude und nützte diese Veränderung auch für eine Repositionierung der Marke.

Die spannende Herausforderung dabei: Der größte „Mitbewerber“ von PRISMA waren und sind Nicht-Versicherungskunden. Von 30.000 österreichischen Exporteuren decken nur ca. 5.000 ihre Geschäfte mit einer Kreditversicherung. Diese 5.000 Verträge verteilen sich auf vier österreichische Anbieter. Der Rest, nämlich 25.000 Exporteure, sind unversichert. Das größte Wachstumspotenzial für diese Branche liegt also in der Ansprache jener 25.000 Wirtschaftstreibenden, denen auf Grund ihres Geschäftsgegenstandes und ihrer Handelsbeziehungen eine Kreditversicherung nützlich sein kann.

Aus diesem Grund richteten Vorstand, Kommunikationsleiterin und beratende Agentur die Positionierungsarbeit darauf aus, nicht nur die bestehenden Kunden zu halten, sondern möglichst viele dieser 25 000 Unversicherten neu anzusprechen. Nun haben aber Versicherungen grundsätzlich kein besonders gutes Image – die Kreditversicherungen sind davon nicht ausgenommen. Vor allem kleinere und mittlere Unternehmen ohne spezialisierte Risikomanagementabteilung verlieren den Mut, wenn sie Verkaufsunterlagen, Policen und Allgemeine Vertragsbedingungen in Händen halten.

Versicherungschinesisch ade – das war der Gedanke, den PRISMA sich zur Vision machte und den der Vertriebsvorstand proklamierte: Wir wollen die erste Kreditversicherung sein, die man versteht. Unsere Verkaufsunterlagen sollen so gut sein, dass der Mitbewerber mit dem Gedanken spielt, aus unseren Prospekten das PRISMA Logo herauszuschneiden, um damit akquirieren zu können.

Der gesamte Markenprozess ist ausführlich von Karin Krobath im Internal Branding Buch von Holger J. Schmidt beschrieben (vgl. Krobath, 2007). Für diesen Beitrag hier greifen wir das Wording-Projekt als Teilprojekt der Repositionierung heraus und wenden die drei Markenwerte (partnerschaftlicher, transparenter und ambitionierter) und das Motto („Näher dran!“) in weiterer Folge als Benchmark für guten Text an.

5. Ein Wording-Projekt starten

Der klassische Beginn jedes Wording-Projekts ist eine kurze Analyse. Dabei überprüft der Wortwelt-Spezialist 80 bis 100 Texte aus allen relevanten Unternehmensbereichen nach den Kriterien Sympathie, Verständlichkeit, Struktur und Prägnanz. Diese Begriffe sind eine Weiterentwicklung des Hamburger Verständlichkeitsmodells, das in den 70er-Jahren von Inghard Langer, Friedemann Schulz von Thun und Reinhard Tausch am psychologischen Institut der Universität Hamburg entwickelt wurde. Man ging damals in einer breit angelegten Untersuchung der Frage nach, welche Kriterien Texte gut lesbar und verständlich machen (vgl. Schulz von Thun, 1998, S. 140ff).

Sympathie, Verständlichkeit, Struktur und Prägnanz entscheiden maßgeblich darüber, wie eine Botschaft aufgenommen werden kann. Diese Punkte waren daher auch beim PRISMA Projekt Ausgangspunkt der Analyse (vgl. Abb. 1). Sämtliche Texte wurden pro Kriterium auf einer fünfteiligen Skala bewertet (+++/+0/-/-). Wie alle Finanzdienstleister hatte auch die PRISMA im Bereich von Sympathie und Verständlichkeit ihre Problemzonen. Abbildung 1 zeigt zusätzlich zu den Ausgangsanalysen von vier Finanzdienstleistern auch ein Dienstleistungsunternehmen (hier bezeichnet als Organisation X), das zu Projektanfang und zu Projektende eine Analyse in Auftrag gegeben hat. Diese beiden Linien der Organisation X zeigen, wie stark Organisationen ihre Schreibkultur verändern können.

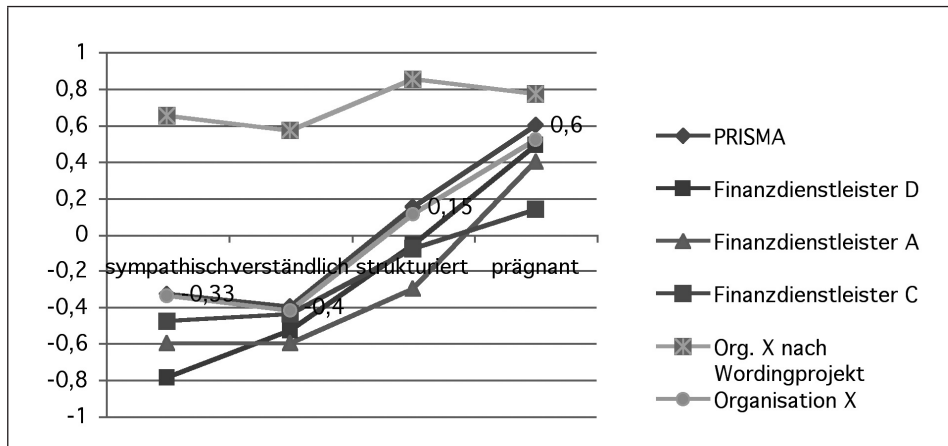


Abb. 1: Die Ergebnisse der PRISMA im Benchmark-Vergleich

5.1 Meilensteine

Die Faktenlage war auf Grund der Analyse klar – wie ist PRISMA nun vorgegangen? PRISMA unterteilte das Thema in zwei Etappen: Zuerst stand die individuelle Kundenkorrespondenz im Fokus, dann die Policen und die Allgemeinen Vertragsbedingungen. Letztere sind besonders erwähnenswert, weil Wording in einem juristischen Kontext nicht nur sprachliches Feingefühl, sondern vor allem auch rechtlich korrekte Formulierungen benötigt, die notfalls vor Gericht halten müssen.

- **Kernteam zusammenstellen**
Die Projektleitung formierte ihr Kernteam. Sie achtete darauf, dass neben Kommunikation, Personal und Recht alle „schreibenden“ Unternehmensbereiche vertreten waren. Diese Teammitglieder hatten die Aufgabe, während und nach Ende des Projekts als Sprachberater zu agieren.
- **Sprachstil definieren**
Im Stilfindungsworkshop leiteten das Kernteam, die Projektleitung und die externen Berater aus den Markenwerten ein Sprachleitbild ab. Die Hauptfrage: Wie müssen wir schreiben, damit unsere Schriftstücke als partnerschaftlicher, transparenter und ambitionierter wahrgenommen werden?

- **Bereichsleiter überzeugen**
Das Kernteam brauchte natürlich Mitstreiter. Dazu war es notwendig, alle Bereichsleiter ins Boot zu holen, sie vom Sinn des Wording-Projekts für die PRISMA zu überzeugen und um Unterstützung zu bitten.
- **Handbuch und Standards erarbeiten**
Im nächsten Schritt wurden Handbuch und Standards als Basis für die Mitarbeiterworkshops erarbeitet. Diese Dokumente entstanden entlang der Markenwerte. Sie enthielten möglichst viele Vorher-nachher-Beispiele. Unter Standards verstehen wir alle Briefformalia, wie etwa Anrede, Betreff, Adresse, Unterschriftenblock, Grußzeile, Umgang mit Titeln etc. Ein Wording-Projekt ist ein sinnvoller Zeitpunkt, um diese – meist wildwachsenden – Kleinigkeiten zu vereinheitlichen.
- **Mitarbeiter schulen**
Wichtig dabei: In den Trainings darf nicht der Eindruck einer Deutschstunde entstehen. Wir machten den Mitarbeitern klar, dass es um eine Speisekarte geht, die dieses Projekt definiert. Was genau der Einzelne davon auswählt, was zu seinem Gusto/seiner Persönlichkeit passt, bleibt jedem überlassen. Die Schulungen endeten mit dem Auftrag, ab morgen mit dem neuen Schreibstil zu beginnen.
- **Text-Coaching anbieten**
Jedes Kulturprojekt, das eine Verhaltensänderung fordert, braucht Anker im Alltag. Ungefähr sechs Wochen nach dem Training haben die Mitarbeiter Gelegenheit, ihre neuen Texte mit den externen Beratern zu besprechen und kleinere Korrekturen vorzunehmen.
- **Rechtstexte überarbeiten**
Umstellung der Allgemeinen Vertragsbedingungen auf leicht verständliche Frage-Antwort-Texte.
- **Verbindlichkeit schaffen**
Mit Vorstandsbrief oder Organisationsrichtlinie Verbindlichkeit schaffen. Abschluss jedes Projekts ist die formale Verankerung im Unternehmen. Dazu gibt es unterschiedliche Möglichkeiten – bei PRISMA war ein Brief der beiden Vorstände das Mittel der Wahl.
- **Controlling vereinbaren**
Das Kernteam zieht einmal jährlich Stichproben, bespricht weitere Maßnahmen und sorgt für die Einschulung der Neueintritte. So bleibt das Thema Sprache präsent und Gegenstand der Markenarbeit.

6. Markenwerte in Sprache übersetzen

Das Mitarbeiterhandbuch „PRISMA im Wort“ leitet die Mitarbeiter an, den anspruchsvollen Spagat zwischen inhaltlich korrektem Text und markenrelevantem Sprachstil zu meistern. Ziel dabei ist es, das „Näher dran“ an Kunden, Themen und Trends wirkungsvoll zu kommunizieren. Die drei Markenwerte partnerschaftlicher, transparenter und ambitionierter bilden den roten Faden und die inhaltliche Gliederung des Handbuchs. Sie werden durch Wertepiktogramme optisch dargestellt und mit Fotos, die für den Geschäftsbericht 2006 konzipiert worden waren, bildlich unterstützt.

Die Vision „Die erste Kreditversicherung, die man leicht versteht“ war das Thema dieses Geschäftsberichts. Bildmontagen der alten Texte, die PRISMA Mitarbeiter mit großen Werkzeugen bearbeiten, bildeten dazu den fotografischen Hintergrund.




 <p>partnerschaftlicher</p>	<p>„Näher dran!“ heißt für uns: Als lebendige, sympathische Organisation überwinden wir unnötige Distanz zum Gegenüber. Dabei ist Freundlichkeit entscheidend, denn sie motiviert die Leser und zeigt: Wir verstehen unsere Kunden als geschätzte, gleichwertige Partner.</p>
---	--

Abb. 2: Der Wert „partnerschaftlicher“ in Alltagssprache übersetzt.

Partnerschaftlicher bedeutet z. B. freundlich statt höflich formulieren.

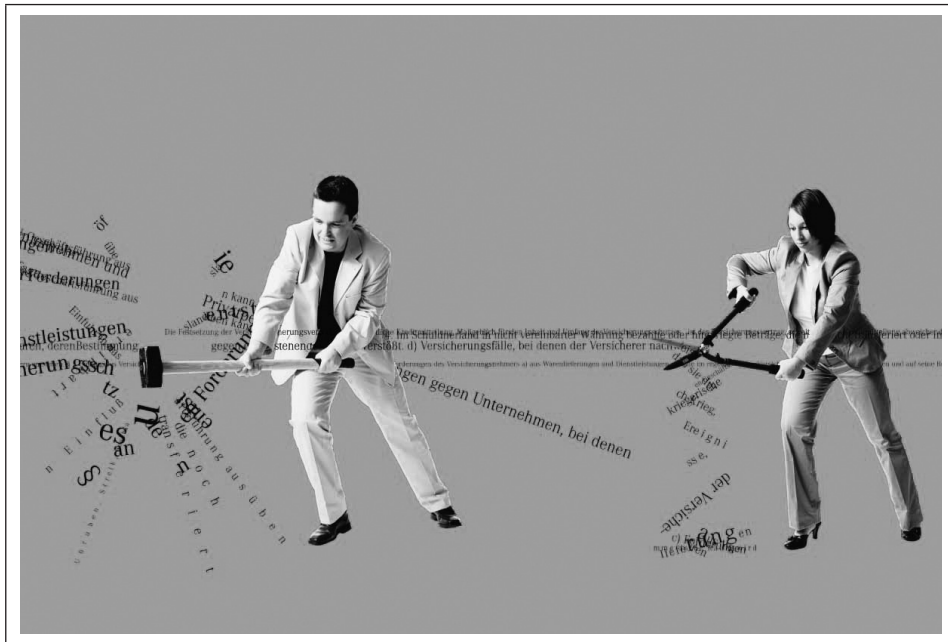
- Freundlich – besonders bei Briefein- und ausstieg.
- Seriös – aber ohne veraltete Höflichkeitsfloskeln wie „ersuchen“, „Hochachtungsvoll“.

▼ bisher	▲ besser
Wir erlauben uns daher, Sie höflich an den Umstand zu erinnern, dass ... (bei 1. Mahnung)	Bitte denken Sie daran, ... oder: In hektischen Zeiten wie diesen kann man leicht etwas vergessen. Deshalb erinnern wir Sie gerne ...
Mit diesem Schreiben übermitteln wir Ihnen unsere Provisionsvereinbarung und ersuchen Sie, uns diese firmenmäßig gefertigt, mit Unterschrift und Firmenstempel, zu retournieren.	Gerne schicken wir Ihnen hier unsere Provisionsvereinbarung. Bitte schicken Sie uns diese unterschrieben und mit Firmenstempel zurück. Vielen Dank!

Partnerschaftlicher bedeutet z. B. auch aktiv und ansprechend schreiben.

- Freundliche und persönliche Handlungsaufforderungen.
- Aktive Sprache — Passivformulierungen vermeiden.

▼ bisher	▲ besser
Wir dürfen Sie höflich daran erinnern, dass die Prämie für Ihren Versicherungsschein bereits fällig war, aber leider noch nicht bei uns eingelangt ist.	Bitte überprüfen Sie, ob die fällige Prämie für den Versicherungsschein bereits überwiesen ist. Vielen Dank!
Anbei erhalten Sie wunschgemäß ...	mit diesem Brief erhalten Sie die gewünschten ...




 <p>ambitionierter</p>	<p>Als aktiver, moderner und unkomplizierter Dienstleister dürfen unsere Texte nicht bürokratisch oder antiquiert klingen. An zeitgemäßer Sprache sind wir „näher dran“ als unser Mitbewerb. Optimal: seriöse Alltagssprache, wie wir sie am Telefon verwenden</p>
---	--

Abb. 2: Der Wert "ambitionierter" in Alltagssprache übersetzt.

Ambitionierter drückt sich z. B. in klarer und unkomplizierter Sprache aus.

- Zeitwörter statt Hauptwörter (auf -ung, -heit, -keit).

▼ bisher	▲ besser
<p>Eine Meldung der Überschreitung des äußersten Kreditziels bei Kunden, die Sie innerhalb der Selbstprüfungsgrenze beliefern, ist nicht notwendig.</p>	<p>Innerhalb der Selbstprüfungsgrenze brauchen Sie uns nicht zu melden, wenn der Kunde das äußerste Kreditziel von XY Monaten überschreitet.</p>

Ambitionierter wirken Texte auch, wenn man unnötige Hilfsverben weglässt.

- Modalverben vermeiden (könnte, möchte, sollte etc.).

▼ bisher	▲ besser
Wir möchten Ihnen jedoch mitteilen, dass wir Ihre Anfrage an unseren Kooperationspartner XY weitergeleitet haben, da wir lediglich Firmen mit Sitz in Österreich absichern können.	Da wir nur Firmen mit Sitz in Österreich absichern, haben wir Ihre Anfrage an unseren Kooperationspartner XY weitergeleitet.




 transparenter	<p>PRISMA Kompetenz heißt: Wir vermitteln leicht verständlich unser Wissen. Denn wer kompetent ist, kann auch schwierige Sachverhalte verständlich erklären — ohne sich in komplexen Formulierungen und Fachchinesisch zu verlieren. Und ist damit „näher dran“ am Verständnis der Leser.</p>
---	---

Abb. 4: Der Wert “transparenter“ in Alltagssprache übersetzt.

Transparenter heißt kurze, klare Sätze.

- Optimale Satzlänge: 8 bis 15 Wörter je Satz; maximal 25 Wörter je Satz!
- Hauptsätze: Einschübe vermeiden; wenn möglich Doppelpunkt/Aufzählungszeichen.

▼ bisher	▲ besser
Der Käufer und der Lieferant vereinbaren, dass – unbeschadet etwa entgegenstehender Bestimmungen in Allgemeine Geschäftsbedingungen oder Geschäftsformulare des Käufers – sämtliche Warenlieferungen des LIEFERANTEN unter Eigentumsvorbehalt des LIEFERANTEN stehen. (27 Wörter)	Der Käufer und der Lieferant vereinbaren, dass sämtliche Warenlieferungen des LIEFERANTEN unter Eigentumsvorbehalt des LIEFERANTEN stehen. Diese Regelung gilt auch bei entgegenstehenden Bestimmungen in den Allgemeinen Geschäftsbedingungen oder -formularen des Käufers.
Die Weiterveräußerungsermächtigung erlischt, ohne dass es eines ausdrücklichen Widerrufs bedarf, wenn der Käufer die Zahlungen einstellt, ein Ausgleichs- oder ein Konkursverfahren über sein Vermögen eröffnet oder ein Antrag auf Eröffnung des Konkursverfahrens mangels Masse abgewiesen wird. (36 Wörter)	In folgenden Fällen erlischt die Weiterveräußerungs-Ermächtigung automatisch: 1) wenn der Käufer die Zahlungen einstellt. 2) wenn ein Ausgleichs- oder ein Konkursverfahren über das Vermögen eröffnet wird. 3) wenn ein Konkursantrag mangels Masse abgewiesen wird.

Transparenter zeigt sich im Umgang mit Paragraphen.

- Paragraphen immer in Klammern ans Satzende stellen. Dadurch werden Texte mit juristischem Inhalt leichter verständlich.

▼ bisher	▲ besser
Gemäß §14 der Satzung der PRISMA Kreditversicherungs-Aktiengesellschaft sind zur Teilnahme an der Hauptversammlung nur die Aktionäre zugelassen, die ihre Aktien spätestens drei Werktage vor der Hauptversammlung, das ist der 20. Mai 2005 , bei der Gesellschaft, einem österreichischen Notar oder einer inländischen Bank hinterlegen.	Zur Hauptversammlung sind nur die Aktionäre zugelassen, die ihre Aktien bis spätestens drei Werktage vorher (20. Mai 2005) bei der Gesellschaft, einem österreichischen Notar oder einer inländischen Bank hinterlegen (nach §14 der PRISMA-Satzung).

7. Rechts-Wording

Juristische Texte einer sprachlichen Frischzellenkur zu unterziehen und sie an den Markenwerten eines Unternehmens auszurichten, ist die Königsdisziplin für alle internen und externen Wortwerker. Dementsprechend wenige Unternehmen wagen sich an Verträge, Policen und AGBs heran. Von den 80 wortwelt®-Projekten haben sich bis jetzt nur vier Unternehmen auf dieses „Abenteuer“ eingelassen – eines davon ist die PRISMA.

Meist sind Rechtsabteilungen und beratende Anwaltskanzleien am Anfang sehr skeptisch, Kunden- und Markenorientierung sind in ihrer professionellen Welt nicht von höchster Priorität. Vor Kurzem hat im Rahmen eines Projekts der beratende Anwalt die Auffassung vertreten, dass er nicht freundlich sein müsse, denn der Kunde hätte das ja in den AGB unterschrieben. Auf unsere Frage, ob er einen Ehevertrag mit seiner Frau habe, meinte er: Ja!

Die weitere Frage, ob er nun zu seiner Frau nicht mehr freundlich sein müsse, erntete im Training viele Lacher und brach gleichzeitig das Eis – zumindest auf mentaler Ebene.

Von der Einsicht zur Handlung ist es beim Thema Rechts-Wording ein weiter Weg. Selbst wenn Geschäftsleitung, Vertragsabteilung und Rechtsabteilung guten Willens sind, ziehen sprachliche Verbesserungen von Rechtstexten sehr viel Arbeit nach sich. Allgemeine Vertragsbedingungen (AVB) oder Allgemeine Geschäftsbedingungen (AGB) sind zumeist „gewachsene“ Dokumente, die über die Jahre je nach Judikatur oder Kundenanforderung adaptiert werden – dabei geht dem Leser oft der rote Faden verloren. Strukturiert man nun im Rahmen eines Wording-Projekts diese AGB oder AVB neu, so müssen sämtliche bestehenden Verträge und Policen ihrerseits an diese neue Gliederung angepasst werden.

Sprachlich gesehen liegen die Herausforderung von Rechtstexten im fast durchgehend passiven Schreibstil, in den beträchtlichen Satzlängen und der „Verweiskultur“. Diese drei Punkte finden wir auch in Gesetzestexten, auf die sich Juristen immer wieder beziehen. Eine generelle sprachliche Vereinfachung von Rechtstexten liegt daher in ferner Zukunft, selbst wenn den Gesetzgebern in Deutschland und Österreich das Problem bestens bekannt ist. Sind Vertragsunterlagen unverständlich formuliert, so ist das Recht auf Seiten der Konsumenten.

Für Deutschland steht im Bürgerlichen Gesetzbuch: § 307 Abs. 1 BGB: Bestimmungen in Allgemeinen Geschäftsbedingungen sind unwirksam, wenn sie den Vertragspartner des Verwenders entgegen den Geboten von Treu und Glauben unangemessen benachteiligen. Eine unangemessene Benachteiligung kann sich auch daraus ergeben, dass die Bestimmung nicht klar und verständlich ist.

In Österreich gilt die sogenannte Unklarheitenregel: „Eine in Allgemeinen Geschäftsbedingungen oder Vertragsformblättern enthaltene Vertragsbestimmung ist unwirksam, wenn sie unklar oder unverständlich abgefasst ist.“ (§ 307 BGB)

PRISMA als ein reiner Business-Versicherer hat mit dem AVB-Projekt die Markenwerte in besonders konsequenter Weise umgesetzt. Die nachfolgende Tabelle zeigt exemplarisch, wie ein guter Rechtstext aussehen kann. Die neue Gliederung, Headlines als Frage-sätze und aktive Sprache statt passiver Konstruktionen helfen dem Leser, die Botschaften leichter zu erfassen. Natürlich bleiben AVB Fachtexte für eine eingeschränkte Zielgruppe. Der Aufwand lohnt trotzdem, weil Kunden weniger Rückfragen haben und auch Sachbearbeiter klare Auskünfte geben können, ohne Rechtsbeistand einholen zu müssen.

Gegenüberstellung AVB PRISMA Global alt-neu	
Umfang des Versicherungsschutzes	Welche Forderungen sind versichert?
<p>1. Versicherungsschutz wird gewährt für rechtlich begründete Forderungen des Versicherungsnehmers</p> <p>a) aus Warenlieferungen und Dienstleistungen, welche im regelmäßigen Geschäftsbetrieb des Versicherungsnehmers, in seinem Namen und auf seine Rechnung ausgeführt wurden.</p> <p>b) für Frachtspesen und Versicherungsprämien, Wechseldiskont und -spesen, soweit sie im Zusammenhang mit versicherten Forderungen aus Warenlieferungen und Dienstleistungen entstanden sind.</p> <p>2. Forderungen sind ab Lieferung oder Leistung versichert, wenn und soweit vom Versicherer für den Kunden des Versicherungsnehmers eine Versicherungssumme festgesetzt ist, das vom Versicherungsnehmer gewährte Zahlungsziel nicht über das äußerste Kreditziel gemäß § 7 Nr. 1 hinausgeht und diese Forderungen innerhalb von 4 Wochen fakturiert werden. Wird später fakturiert, sind diese Forderungen erst von da ab versichert.</p> <p>Als Zeitpunkt der Lieferung oder Leistung gilt der Tag der Versendung der Ware an den Kunden oder der Beginn der Dienstleistung. Die Festsetzung der Versicherungssumme erfolgt durch schriftliche Kreditmitteilung. Maßgeblich für den Inhalt und Umfang des Versicherungsschutzes ist der Versicherungsvertrag, soweit nicht die Kreditmitteilung abweichende Bestimmungen enthält.</p>	<p>(1) Versicherungsschutz besteht nur für rechtlich begründete und fakturierte Forderungen des Versicherungsnehmers, die folgende Kriterien erfüllen:</p> <p>a) die Forderung stammt aus einer Warenlieferung oder Dienstleistung, die der Versicherungsnehmer in seinem regelmäßigen Geschäftsbetrieb, im eigenen Namen und auf eigene Rechnung erbracht hat,</p> <p>b) der Sitz des Kunden ist in einem Land, das im Versicherungsschein steht, und</p> <p>c) das mit dem Kunden vereinbarte Zahlungsziel geht nicht über das äußerste Kreditziel (Art. 16) hinaus.</p> <p>(2) Frachtspesen, Versicherungsprämien, Wechseldiskont und Wechselspesen sind vom Versicherungsschutz umfasst, soweit sie im Zusammenhang mit versicherten Forderungen (Abs. 1) entstanden sind.</p> <p>(3) Bei Kunden mit Sitz in Österreich umfasst der Versicherungsschutz auch die österreichische Umsatzsteuer. Im Übrigen ist eine vom Versicherungsnehmer in Rechnung gestellte Umsatz- oder Mehrwertsteuer nicht versichert.</p> <p>(4) Für Forderungen, die innerhalb von 5 Wochen ab ihrer Entstehung (Art. 13) fakturiert werden, besteht bereits vor der Fakturierung Versicherungsschutz.</p> <p>Wann beginnt und wann endet der Versicherungsschutz?</p> <p>Der Versicherungsschutz für einen Kunden beginnt an dem Tag, der in der Kreditmitteilung (Art. 3) steht, aber nicht vor Beginn des Versicherungsvertrages. Er endet gleichzeitig mit dem Versicherungsvertrag. Der Versicherungsfall muss innerhalb dieses Zeitraumes eintreten.</p> <p>Woraus ergeben sich Inhalt und Umfang des Versicherungsschutzes?</p> <p>Inhalt und Umfang des Versicherungsschutzes ergeben sich aus dem Versicherungsvertrag, soweit nicht in der Kreditmitteilung (Art. 3) abweichende Bestimmungen stehen.</p>

8. Erfolgsfaktoren und Stolpersteine

Was macht Sprachprojekte als Internal Branding Maßnahme erfolgreich? Wie gelingt nachhaltige Verhaltensänderung und damit wirkungsvolle Markenarbeit? Worauf sollten Sie achten?

Positiv wirkt, wenn ...

- *die Diskrepanz zwischen Markenversprechen und Kundenerlebnis aufgezeigt wird.*

Zeigen Sie die unterschiedliche Wirkung von Hochglanzbroschüren und Alltagsbriefen auf. Wird hier das gleiche Markenerlebnis erzeugt? Diese Gegenüberstellung hilft den Entscheidungsträgern und Führungskräften, den Einfluss der Sprache auf die Imagebildung zu verstehen.

- *ausreichend Veränderungsenergie im Unternehmen vorhanden ist.*

Entweder Sie haben Rückenwind durch einen Markenprozess oder Sie können zeigen, wie entlastend für Mitarbeiter und Kunden ein moderner Sprachstil ist.

- *volle Unterstützung durch die Geschäftsleitung gegeben ist.*

Im Idealfall ist die Geschäftsleitung nicht nur Auftraggeber, sondern auch Teilnehmer der Workshops. Es hilft dem Projekt enorm, wenn die Geschäftsführer oder Vorstände gemeinsam mit den Kollegen über die alten Texte den Kopf schütteln, um dann in Gruppenarbeit neue zu formulieren.

- *repräsentative Teammitglieder und von allen anerkannte externe Berater ausgewählt werden.*

Die Auswahl des Projektteams muss mit großer Sorgfalt passieren. Wenn hier umstrittene Persönlichkeiten mitwirken, verliert das Projekt unnötig an Kraft.

- *ein vertrauensvolles Klima herrscht.*

Es darf in keiner Projektphase der Eindruck entstehen, dass gleich einem Deutschlehrer mit Rotstift zwischen richtig und falsch entschieden wird. Es geht darum, gemeinsam eine Speisekarte zu erstellen, die zum Unternehmen passt. Innerhalb dieser Karte wählt jeder Mitarbeiter frei aus.

- *gemeinsam ein neuer Kompetenzbegriff erarbeitet wird.*

Die deutsche Sprachwelt ist bekanntermaßen anfällig für komplizierten Satzbau, lange Sätze und eine semi-wissenschaftliche Ausdrucksweise (vgl. dazu Schneider, 1999). Lange Zeit galt derjenige als kompetent, den man nicht auf Anhieb verstand. Dieser Kompetenzbegriff ist durch die Schnelligkeit der heutigen Kommunikationsmedien überholt, aber er existiert noch in unseren Köpfen. Ein Wording-Projekt schafft die Möglichkeit, den Kompetenzbegriff neu und zeitgemäß zu definieren. Kompetent ist, wer komplexe Zusammenhänge einfach ausdrücken kann.

■ *projektbegleitende Kommunikation stattfindet.*

Wichtig ist die Zusammenarbeit mit der Unternehmenskommunikation vor, während und nach dem Projekt. Eventuell schreiben Sie einen Wettbewerb aus, der die besten Briefexter kürzt. Wichtig ist, das Thema am Kochen zu halten.

■ *der Erfolg eines Wording-Prozesses auch in Geld bemessen wird.*

Für viele Manager zählen in erster Linie Zahlen. Dieses Kulturprojekt lässt sich rechnen. Man braucht nur die Rückfragen erfassen, die im Kundendienstzentrum auf Grund von missverständlich formulierten Rechnungen oder Verträgen entstehen. Multipliziert man die Anzahl der Anrufe mit den Gesprächsminuten und dem Stundenlohn der Call Center Agents, so erhält man eine ganz klare Vorstellung von vermeidbaren Kosten. Gleiches gilt für Druck-, Papier- und Portokosten. Sie reduzieren sich merklich, wenn die Texte kürzer werden.

■ *das Unternehmen ganzheitlich an das Thema Sprache herangeht.*

Einzelne frische Texte helfen dem Image eines Unternehmens nicht weiter. Mitarbeiter müssen zu Mitproduzenten der neuen Unternehmenssprache werden, damit wirklich jedes Schriftstück den gleichen Markenabsender vermittelt.

■ *regelmäßiges Wording-Controlling durchgeführt wird.*

Ein Wording-Prozess ist nie fertig. Dieses Bewusstsein muss am Ende des Projekts in der Organisation verankert sein. Halbjährliche Stichproben und Treffen des Projektteams gehören hier ebenso dazu wie die Einschulung aller Neueintritte.

Quellenverzeichnis

- Förster, H.-P., Corporate Wording, Das Strategiebuch. Für Entscheider und Verantwortliche in der Unternehmenskommunikation, 2. Auflage, Frankfurt am Main 2003.
- Krobath, K., Corporate Wording schärft Unternehmensidentität, in: Lernende Organisation, 2004, S. 52–59.
- Reins, A., Corporate Language, Wie Sprache über Erfolg und Misserfolg von Marken und Unternehmen entscheidet, Mainz 2006.
- Schneider, W., Deutsch für Kenner, Eine neue Stilkunde, 4. Auflage, München 1999.
- Schulz von Thun, F., Miteinander reden 1, Störungen und Klärungen, Miteinander reden 2, Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung, Reinbeck 1998.