

BI im Gespräch mit Ewald Wessling

„Der digitale Wandel trifft jeden“

Immer mehr Bankmanager stellen sich die Frage, welche Herausforderungen und Chancen der digitale Wandel für Genossenschaftsbanken bietet. Im Gespräch mit der BI erläutert der Web 2.0-Experte Prof. Dr. Ewald Wessling die Konsequenzen für die Zukunft der Finanzbranche. Auf der Bankwirtschaftlichen Tagung Anfang Mai in Düsseldorf wird Wessling in das Thema einführen.

BI: Welche Auswirkungen hat der digitale Wandel auf das Bankgeschäft der Zukunft?

Wessling: Erstens wird das Kundengeschäft noch mehr online abgewickelt werden, weil immer mehr Kunden mit immer einfacheren Geräten von überall her online sein werden.

Zweitens erwerben junge Menschen heute eine signifikant höhere Kommunikationskompetenz, nicht nur online. Die Möglichkeiten, die sie heute nutzen, werden sie auch als selbstverständlich für ihre Arbeit erwarten. Ohne den Einsatz moderner Kommunikationsmittel – innerhalb des Unternehmens und nach außen – wird eine Bank deshalb schon bald als Arbeitgeber für junge Menschen nicht mehr interessant sein.

Drittens können und werden die reinen Vermittlerfunktionen von Banken irgendwann von Internetplattformen übernommen werden. Google sagt heute schon aus Suchanfragen die Entwicklung von Grippeepidemien vorher, indem Veränderungen gesucht werden, die vor dem Erscheinen der Grippe typisch sind. Mit diesen Auswertungen könnten Apotheker beliefert werden, bevor sie selbst ihren Bedarf erkennen. Nach dem gleichen Prinzip lassen sich aus den Daten bei Facebook Vorhersagen über einen Kredit- oder Anlagebedarf von Menschen ableiten, bevor diese es selbst erkennen.

Derart organisierte Informationen werden tradierte Geschäftsmodelle ebenso nachhaltig verändern, wie es die Musikindustrie oder der Buchhandel erfahren haben.

BI: Genossenschaftsbanken sind vor Ort stark. Wie passen Web 2.0 und dieses regionale Geschäftsmodell zusammen?

Wessling: Zum einen sehr gut: Kunden überlassen ihre Geldgeschäfte einer Bank und sind bereit, dafür zu bezahlen. Allerdings weniger für die konkreten Dienstleistungen, sondern viel mehr für das Vertrauen, das sie in die Bank haben. Dieses Vertrauen war bisher eng an die lokale Nähe geknüpft, was ein Vorteil der Genossenschaftsbanken ist. Im Web 2.0 wird es möglich, diese Vertrauensgemeinschaft lokal unabhängig zu pflegen.

Darin liegen große Chancen für Genossenschaftsbanken, unabhängig von der Filiale. Zum anderen entwickeln alle im Web erfolgreichen Unternehmen ihre Strategie und ihre Technologie zentral: So sparen sie Kosten und gewinnen die Geschwindigkeit, die heute überlebenswichtig ist, um den digitalen Entwicklungen folgen zu können. Strategie und Technologie sollte deshalb keine Genossenschaftsbank allein vorantreiben, sondern ihre individuellen Anforderungen hinsichtlich ihres Geschäfts oder unterschiedlicher Kundenbedürfnisse in einem übergeordnet gestalteten strategischen und technologischen Rahmen ausprägen.

BI: Die sozialen Netzwerke zeigen das hohe Mitteilungsbedürfnis der Menschen. Wie kann eine moderne Bank diese Tendenz auffangen und nutzen, damit auch der Bankkunde etwas davon hat?

Wessling: Dabei sein und mitreden. Es macht für Kunden immer weniger Unterschied, ob eine Bank analog mit ihm spricht – also in der Filiale, zu Hause, auf

Sportveranstaltungen oder bei Schützenfesten – oder ob sie digital mit ihm kommuniziert, also per E-Mail, Instant Message oder in Facebook.

BI: Welche Bedeutung haben diese Kommunikationskanäle für die Öffentlichkeitsarbeit und den Kundenservice einer Bank?

Wessling: Deren Bedeutung für die Unternehmenskommunikation ist heute schon hinsichtlich junger Menschen enorm und sie wird insgesamt weiter zunehmen. Dabei wird es zwingend für die Bank, aus einem Guss zu kommunizieren, weil eine unterschiedliche Ansprache verschiedener Zielgruppen kaum noch möglich ist. Google unterscheidet bei der Suchantwort nicht zwischen Kunde, Geschäftspartner, Journalist, Investor oder Wettbewerber. Organisatorisch werden Marketing und PR verschmelzen. Und Service erwarten Kunden immer genau dann, wenn sie einen Wunsch, eine Frage oder ein Problem haben – egal, wann und wo. Dadurch wird das Wo zunehmend online sein.

BI: Welche Tipps können Sie geben, um mit Web 2.0 neue Kundengruppen zu gewinnen?

Wessling: Grundsätzlich braucht es spätestens für das Engagement in den sozialen Netzwerken wie Facebook oder Twitter eine umfassende Kommunikationsstrategie, weil die Kommunikation sich dort nicht kontrollieren lässt. Weiterhin reicht es nicht mehr aus, nur über die Bank und deren Angebote oder Aktivitäten zu reden. Mit dem Erfolg von Google nutzen Menschen das Web zunehmend themenorientiert.

Deshalb muss auch eine Bank inhaltlich an einem für die Kunden interessanten Thema ansetzen und zu diesem Thema die so genannte Thought Leadership anstreben. Das heißt, die Bank sollte

versuchen, möglichst der kompetenteste Ansprechpartner für dieses Thema zu werden, so wie beispielsweise BMW das Thema „Freude am Fahren“ besetzt oder die Marke Dove eine Diskussion zum Thema „Wahre Schönheit von Frauen“ initiiert.

Darüber hinaus werden in der Strategie die Kommunikationswege und -mittel bestimmt und letztendlich um eine Social-Media-Policy ergänzt, die regelt, wie die Mitarbeiter der Bank online auftreten sollen. Der Dialog mit den Kunden wird auch online nicht zentral von einer Abteilung geführt, sondern von allen Mitarbeitern.

Auf diesem Weg ist es möglich, mit den Menschen ins Gespräch zu kommen, und

zwar zu einem Thema, das die Menschen interessiert. Im Laufe dieser Gespräche werden sich Ansatzpunkte für Bedürfnisse, Wünsche oder Probleme entwickeln, für deren Lösung die Bank dann mit ihren Angeboten bereitsteht.

BI: Im Zusammenhang mit der hohen Kommunikationsneigung der Menschen im Internet wird auch von Gefahren für Unternehmen gesprochen, wenn etwa Negativbewertungen von Produkten zu einer Welle der Entrüstung in der Online-Community führen. Wie sollte ein Kreditinstitut, das Social Media nutzt, mit solchen Kommentaren umgehen?

Wessling: Erstens sollte die Bank vorbereitet sein und sich deshalb so schnell wie möglich online einrichten und ver-

netzen. Auch online helfen einem wohlwollende Freunde, Kunden oder Partner, besser mit Beschwerden oder mit Gerüchten umzugehen. Zur Vorbereitung gehört auch, integer zu handeln, ehrlich zu kommunizieren und die eigenen Mitarbeiter für sich zu gewinnen. Alles andere führt im Internet irgendwann zur Krise. Zweitens sollte die Social-Media-Policy es den Mitarbeitern erlauben, online schnell zu reagieren. Häufig vermeiden schon das erste Verständnis für das Problem und die Bereitschaft zum Gespräch mit dem Kunden negative Äußerungen im Netz.

Die meisten Online-Wellen der Entrüstung speisen sich weniger aus dem ursprünglichen Fehlverhalten, als aus dem anschließenden arrogant wirkenden Umgang eines Unternehmens damit. Drittens sollten deshalb Fehler nach dem eigenen Kenntnisstand eingeräumt werden und nicht nach dem Stand, der bereits bekannt ist. Dazu bietet die Causa von Guttenberg ein Lehrbeispiel.

BI: Sie sagen: „Das Internet braucht Sie nicht. Sie brauchen das Internet!“ Was passiert, wenn sich eine Bank nicht auf die Möglichkeiten des Web 2.0 einlässt?

Wessling: Sie wird immer weniger sichtbar in der Welt und damit bei ihren Kunden. Menschen verlagern ihre Kommunikation, ihre Entscheidungen, ihre Käufe und ihr Leben zunehmend in das Web. Das kann je nach Kundenstruktur die eine Bank früher betreffen als die andere.

Aber irgendwann trifft der digitale Wandel jeden. Und darauf sollte eine Bank sich heute vorbereiten. Eine Bank, die im Web bewusst außen vor bleiben will, sollte sich in letzter Konsequenz auch fragen, warum sie Filialen unterhält.

BI: Herr Prof. Dr. Wessling, wir danken Ihnen für dieses Gespräch. ■

