

Web 2.0 für die Finanzbranche (Teil 1): Perspektiven und Potenziale

Von Dirk Elsner* und Florian Semle**

Jürgen Moormann, Professor für Bankbetriebslehre und Leiter des ProcessLab der Frankfurt School of Finance & Management, sieht in einem [Beitrag für die Zeitschrift "Die Bank"](#) die Finanzkrise und die politische Entwicklung auf europäischer Ebene als zwei Treiber für Veränderungen im Bankgeschäft. Nach unserer Wahrnehmung ist diese Einschätzung richtig, was die Praxis in den Instituten betrifft. Dabei bleibt jedoch unberücksichtigt, dass außerhalb des Finanzsektors eine Entwicklung begonnen hat, die einen noch größeren Einfluss auf das Bankgeschäft nehmen kann und unter dem Buzzwort Web 2.0 diskutiert wird.

Moormann sieht, dass zur Verbesserung der Ertragsseite das Vertrauen "der Kunden (zum Beispiel durch transparente und faire Information und Beratung), die Optimierung der Zugangskanäle sowie die bessere Erfüllung von Kundenwünschen basierend auf den tatsächlichen Bedürfnissen der Kunden" eine zentrale Rolle spielen. Diese Feststellung ist zwar nicht neu, bekommt aber durch aktuelle Entwicklungen eine besondere Bedeutung, weil etwa Unternehmen aus dem Nichtbankensektor das angeschlagene Vertrauensverhältnis zwischen Banken und Kunden für neue Geschäftsmöglichkeiten nutzen. Traditionelle Finanzhäuser können sich daher nicht auf Dauer der neuen Webrealität verschließen. Sie werden andernfalls nicht etwa ein Problem mit der immer stärker werdenden Gruppe der "Digital Natives" bekommen, sondern diese Zielgruppe schlicht verlieren bzw. gar nicht erst erreichen.

Banken stehen aus verschiedensten und oft nachvollziehbaren Gründen Modewellen zunächst skeptisch gegenüber und misstrauen ihnen¹. Aktuell besteht nach unserer Auffassung zwar keine Notwendigkeit, in hektischen Aktionismus zu verfallen und jedem Hype zu folgen. Jedoch zeichnet sich immer deutlicher ab, dass Häuser, die sich einen Wettbewerbsvorteil sichern wollen, mit dem Umdenken in Richtung Banking 2.0 bereits begonnen haben. Gleichwohl steht der Beweis im Sinne vorzeigbarer Erfolgsbeiträge noch aus. Doch wer warten will, bis die ersten auf den neuen Trend setzenden Institute ihren Wertbeitrag-2.0 schwarz auf weiß nachweisen, wird mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit zu spät starten.

Wir wollen unsere Erfahrungen mit beiden Welten zusammen legen und in zwei Beiträgen Finanzhäuser motivieren, sich auf Basis ihrer gegenwärtigen Geschäftsmodelle weiter zu entwickeln.

Definition oder Merkmale

Bevor sich Banken mit einem Thema befassen, erwarten sie eine möglichst griffige Definition für die im Raum stehenden Schlagworte wie "Banking 2.0", "Web 2.0-Banking" oder auch "Social

¹ Dies macht ein Interview mit Ben Tellings, Vorstandsvorsitzender der ING-DiBa AG des Magazins [Telepolis am 11.3.10](#) deutlich. Ergänzend dazu auch eine Kommentierung durch den [Blog Social Banking 2.0](#), der dazu Stellungnahme der Fidor Bank AG und Smava eingeholt hat.

Banking", die alle mehr oder weniger synonym verwendet werden. Ob es eine solche, gemeinhin akzeptierte Definition bereits gibt, lassen wir hier bewusst offen. Wir nennen hier einige konstituierende Merkmale, die wir für wichtig halten.

- offene und gleichberechtigte Kommunikation der (potentiellen) Kunden untereinander und mit dem Dienstleister
- hohe Transparenz über Leistungen und Gegenleistungen
- Gestaltung durch und Mitwirkung der Kunden an den Dienstleistungen (= Kollaboration: kooperative Informations- und Leistungsergänzung)
- Verbreitung von Informationen in Echtzeit
- fallbezogene, pragmatische und interaktive Herangehensweise (= Selbstorganisation)

Daneben gibt es einige Autoren, die das "Social" in "Social Banking" in traditioneller Weise interpretieren, um Finanzdienstleistungen zu entwickeln und zu verbessern, damit sich auf eine gewinnbringende Art und Weise die wirtschaftlichen Strukturen von benachteiligten Gebieten, Gruppen und Wirtschaftsbereichen erhalten und fördern lassen ([Vgl. Reifner](#)). Auch wenn diese Art des Social Bankings moralisch wünschenswert erscheint, engt diese Betrachtung das neue Banking doch zu sehr ein. Das Social in Social Media wird daher von den meisten Akteuren nicht im Sinne von "sozial" und damit "moralisch gut" interpretiert, sondern im Sinne von gemeinsamen Handeln². Social Banking lässt sich daher eher als eine Philosophie verstehen, die Menschen mit ihren Bedürfnissen in den Mittelpunkt stellt, ohne dabei die Eigeninteressen des Dienstleisters zu verstecken.

Banking 2.0 steht erst am Anfang einer Entwicklung und ist ein "Work in Progress". Es gibt heute nicht DAS Geschäftsmodell für Banking 2.0. Nichts mit Banking 2.0 zu tun haben nach unserer Auffassung Vorschläge, Werbeslogans über Web-Communities oder via Facebook und Twitter zu verbreiten. Hier werden lediglich Botschaften über zusätzliche Kommunikationskanäle versendet. Die oben genannten konstitutiven Merkmale fehlen aber, wenn etwa Rückkanäle nicht aktiv genutzt werden.

Einstieg in die Web 2.0-Philosophie

In der Regel wird es aktuell so sein, dass eine Bank, die sich mit den Wirkungen des Web 2.0 auf ihr Bankgeschäft beschäftigt, nicht genau weiß, was dies für sie bedeutet. Ob und in welchem Umfang ggf. Dienstleistungen anzupassen und neu anzubieten sind, ist heute kaum abschließend zu beantworten. Wir wollen daher einen Ansatz vorstellen, wie eine Bank den Weg ins 2.0-Zeitalter finden könnte. Grundsätzlich lässt sich nach unserer Auffassung der Weg in zwei Abschnitte teilen:

1. **Weiterentwicklung der Kommunikation hin zu einer Social Media Strategie:** In diesem Abschnitt geht es darum, das Informations- und Kommunikationsverhalten zu überprüfen und anzupassen.

² Siehe auch ausführlich ergänzend zu dieser Betrachtung Boris Janek, [I don't like Mondays and, auf Finance 2.0 v. 8.3.10](#)

2. **Anpassung der Produkte und Dienstleistungen an das Web 2.0:** Neben der Entwicklung einer Social Media-Kommunikations-Strategie könnte ein Finanzhaus einen weiteren Schritt wagen, nämlich überlegen, ob und welche Dienstleistungen 2.0-fähig gemacht werden können. Dieser Ansatz greift deutlich tiefer in das Herzstück des Bankgeschäfts und erfordert möglicherweise weitgehendere Änderungen in der Systemarchitektur einer Bank.

1. Weiterentwicklung der Kommunikation hin zu einer Social Media Strategie

Im Social Web kann man nicht nicht kommunizieren. Man kann seine Potenziale nur nutzen oder durch Nichtstun verschwenden. Das ändert aber nichts daran, dass jedes Unternehmen ein spezifisches Potenzial im interaktiven Internet hat. Zielgruppen in Netzwerken und Foren, Interessenten, die über klassische Vertriebskanäle nicht erreicht werden können, ein Heer an Bloggern, die kunden nahe Nischenthemen behandeln und vor allem eine wachsende kritische Reflexionsgemeinde, die bevorzugt die Unternehmen ins Visier nimmt, denen unterstellt wird, dass im klassischen Marketing und der kontrollierten Werbung wesentliche Dinge verschwiegen werden. Das Schweigen 2.0, die Verweigerung des offenen, nicht kontrollierten Kundendialogs, birgt also auch Risiken. Wer sich der Illusion hin gibt, dass Kritik im Zeitalter des interaktiven Internet ignoriert werden kann, schafft beste Voraussetzungen dafür, dass sie sich unkontrolliert im Netz entlädt. Umgekehrt bietet eine sorgsam geplante und dosierte Annäherung an soziale Medien vor allem Chancen.

- **Reaktive Social Media Strategien:** Im sozialen Internet werden vor allem die Fragen, Meinungen, Wünsche und Kritiken öffentlich, die in der bestehenden Kommunikation 1.0 kein Gehör finden. Die Netzöffentlichkeit ist nicht kritischer als andere öffentliche Sphären, aber im Internet besteht die Möglichkeit, sich überhaupt kritisch zu äußern. Deshalb steigt die Glaubwürdigkeit digitaler, user-generierter Informationen zu Finanzprodukten an. Es scheint fast so, als wachse das Vertrauen in digitale Information in dem Maße, wie es bei der klassischen Finanzberatung schrumpft. Diese Konstellation birgt deshalb vor allem Chancen, Vertrauen über Social Media Einsatz zurück zu gewinnen. Das soziale Internet ist eine Art Seismograph und Frühwarnsystem für Kundenwünsche und birgt essentielle Informationen über die tatsächliche Wahrnehmung von Produkten, Unternehmen und Trends. Diese demoskopischen Möglichkeiten im Internet sind deshalb ausgesprochen relevant, weil es die aktuelle Stimmungslage bestehender Kunden und potenzieller Neukunden identifiziert. Eine Strategie, die dieses Potenzial erschließt, konzentriert sich vor allem darauf, die wichtigsten Multiplikatoren, Plattformen und Kommunikationskanäle zu den Unternehmensthemen zu identifizieren, entsprechende Monitoring-Systeme zu installieren und methodisch auszuwerten. Die Ergebnisse können für eine Justierung von Produkten und Services passend zu Kundentrends und Kundenwünschen verwendet werden. Auch die Reservierung von Namensrechten gehört zu den Pflichten der Unternehmenskommunikation, um die Fremdbesetzung von Unternehmensnamen zu vermeiden. Eine reaktive Social Media Strategie ist deshalb obligatorisch für jedes professionell geführte Unternehmen, gleich

welcher Branche.

- **Proaktive Social Media Strategien:** Bei proaktiven Social Media Strategien entwickeln Unternehmen und Mitarbeiter Konzepte für ein eigenes aktives Auftreten im Social Web. Darunter fällt jede Form der Öffnung und nicht-hierarchischen Kommunikation im sozialen Internet, vom Blog mit Kommentarfunktion, über intelligente Twitter-Dialoge bis hin zu einer ganzheitlichen Social Media Kommunikation im Rahmen der Unternehmens- oder Service-Kommunikation. Proaktive Maßnahmen zielen darauf ab, ein langfristiges Beziehungsnetzwerk zu relevanten Zielgruppen im Social Web zu entwickeln und das digitale Potenzial eines Unternehmens möglichst vollständig zu realisieren. Sie sind die eigentliche strategische Option im interaktiven Internet, weil hier meinungs- und damit geschäftsrelevante Öffentlichkeit geschaffen wird. Deshalb sollte vor allem bei diesem Vorgehen eine substantielle Potenzialanalyse und langfristige Strategie inklusive einer geplanten Fehlertoleranz zugrunde liegen.
- **Interne strategische Aufstellung:** Finanzunternehmen, die den Schritt ins Social Web wagen, müssen zumindest gefühlt eine neue kommunikative Welt betreten: Klassischer Marketing-Jargon ist tabu, die Ansprache wird personalisiert und aus Kommunikationsmaßnahmen werden Angebote, über die das Publikum offen und manchmal kritisch entscheidet. Der bevorstehende Kulturschock bei Neulingen im Web 2.0 dürfte neben der übertriebenen Kritikvermutung einer der Hauptgründe sein, warum Unternehmen diesen Schritt hinaus zögern. Deshalb sollte der Start ins Social Web mit internen Maßnahmen und Anwendungen beginnen. Mitarbeiter werden die Unternehmenskommunikatoren im sozialen Internet sein und müssen darauf vorbereitet werden. Das kann zum Teil über Coaching geleistet werden, aber auch durch interne Social Media, mit denen sich zunächst die konzernweite Öffentlichkeit öffnet. Nichthierarchische Formen des Wissensmanagements, angefangen bei internen WIKIs bis hin zu internen Communities etwa beim Datenmanagement oder für Mitarbeiter im Außendienst gelten zudem als überlegene Systeme der Wissensvermittlung.

Abschied von Marketing-Illusionen

Verbunden mit der neuen Kommunikationskultur ist der Abschied von manchen Prinzipien, die bisher zum Fundament der Außendarstellung eines Unternehmens gehörten. Doch dieser Abschied ist gleichzeitig eine sinnvolle Desillusionierung, weil er manchem Selbstbetrug der scheinbar heilen Marketing-Welt aufräumt:

- Kritik ist nicht gefährlich, weil sie im sozialen Internet plötzlich wahrnehmbar wird. Im Gegenteil: Die nicht wahrgenommene, nur gedachte oder einzeln geäußerte Kritik ist viel bedrohlicher, weil auf sie nicht reagiert werden kann. Kunden können Fehler verzeihen,

wenn das Unternehmen darauf adäquat reagiert. Wirklich unverzeihlich ist die Ignoranz, die vielen Kunden in kritischen Situationen entgegen schlägt.

- Der "Kontrollverlust", der mit der Kommunikation im Web 2.0 einher geht, ist in Wahrheit eine Kontrollverlagerung hin zu den Kunden, die selbst Meinungen artikulieren und das Verhalten des dienstleistenden Unternehmens in gewisser Weise sogar beeinflussen können. Die Chance liegt dabei in einer wirklichen Nähe, in einer Art Partnerschaft mit den Kunden, die mehr zur Loyalität und Markentreue beitragen kann, als viele millionenschwere Werbekampagnen.
- Die Delegation von Kommunikationsaufgaben weg von der Cheftetage und dem Pressesprecher hin zu weiteren Mitarbeitern ist kein Verlust an Kontrolle, sondern ein Gewinn an Möglichkeiten. Mitarbeiter sind so oder so wichtige Botschafter des Unternehmens, ob das jetzt von oben gewünscht ist oder nicht. Über die Integration in die Unternehmenskommunikation dürfte die Konsistenz der Botschaften zum Unternehmen deshalb langfristig eher noch steigen, weil sich auch die nicht offiziellen Kommunikatoren integrieren lassen.
- Die Furcht vor Image-Schäden ist sicherlich derzeit nicht unbegründet, aber ihre Ursache liegt nicht im Social Web, sondern in den Folgen der Finanzkrise. So manche falsche Beratung oder zwanghaft positive Werbeaussage ist inzwischen durch die Realität konterkariert worden. Insofern besteht der Image-Schaden bereits und im direkten digitalen Dialog liegen evtl. sogar Chancen, verloren gegangenes Vertrauen wieder zurück zu gewinnen, indem Unternehmen nicht länger auf werbliches Eigenlob setzen, das ohnehin für immer weniger Menschen geglaubt wird.

Laut einer U.S.-Studie schenken ausgerechnet Marketing-Verantwortliche Marketing-Kampagnen am wenigsten Glauben. Diese Einschätzung von Leuten, die es wissen müssen, zeigt, dass Kunden mit der Zeit eine gewisse Resistenz gegen die Einweg-Kommunikation durch vertriebsorientierte Werbung und klassisches Marketing entwickelt haben.

Glaubwürdigkeitsdefizite können durch aggressives Marketing nicht abgebaut werden – im Gegenteil. Sie könnten sich sogar noch verstärken. Gleichzeitig verlagert sich die Meinungsbildung immer mehr ins Internet. In Großbritannien zeigte eine kürzlich veröffentlichte [Studie](#), dass Web-Portale und Vergleichsseiten den Finanzberater am Schalter bei der Meinungsbildung vielfach bereits abgelöst haben. Die Zukunft wird deshalb nicht mehr der vertriebs- und marketing-dominierten Kommunikation gehören, sondern einem intelligenten Mix der Medien und auch der Kommunikationskulturen. Die Frage ist nicht, ob Finanzunternehmen im Social Web aktiv werden sollten, sondern wann der günstigste Zeitpunkt dafür ist, wie die individuelle Strategie dazu aussieht, welche innovativen Features dafür entwickelt eingesetzt werden könnten und wie der Übergang und die Integration in den Gesamtzusammenhang der Unternehmenskommunikation und -kultur gelingen kann.

Im zweiten Teil wird es um mögliche konkrete Schritte in die Finanzwelt 2.0 gehen.

Web 2.0 für die Finanzbranche (Teil 2): Konkrete Schritte

Dieser Abschnitt knüpft direkt an den gestern veröffentlichten ersten Teil dieses zweiteiligen Beitrags an.

Schritte in die neue interaktive Webwelt

Social Media sind eine Frage der Dosis. Der Grad an Offenheit, die kreativen Module und Kanäle und auch die Beteiligung der Mitarbeiter müssen auf die Kultur und den tatsächlichen Bedarf des Unternehmens abgestimmt sein. Deshalb sollte vor jedem Engagement im Web 2.0 eine substantielle Potenzialanalyse durchgeführt und alle weiteren Schritte daran ausgerichtet werden.

Social Media Potenzialanalyse: Jedes Unternehmen verfügt über ein individuelles Potenzial an Kommunikations- und Beziehungsmöglichkeiten im Social Web. Von einer Analyse und Aufstellung dieses Potenzials können Kommunikationsnotwendigkeiten, Implementierungsprozesse und geeignete Aktivitäten abgeleitet werden. Diese Potenzialanalyse umfasst quantitative und qualitative Recherchen und interne Workshops. Sie arbeitet Zielgruppenpotenziale, die wichtigen Meinungsbildner und vor allem die wechselseitigen Verflechtungen der Kommunikatoren im Social Web heraus.

Social Media Strategie: Die Potenzialanalyse legt die Struktur der digitalen Öffentlichkeit eines Unternehmens offen und zeigt die Nischen, die für Geschäft und Marke am geeignetsten für die Kommunikation sind. Diese Struktur wird anschließend anhand der Unternehmens- und Kommunikationsziele bewertet und eine Priorisierung vorgenommen. Hierbei sollten nicht die wichtigsten Player und Netzwerke zuerst angegangen werden, sondern sinnvolle Einstiegszenarien, die es einem Unternehmen ermöglichen, eine Basisreputation aufzubauen und Erfahrungen zu sammeln. Die eigentliche Social Media Strategie ist ein Fahrplan, der Etappen, Medien, Ziele und Ressourcen des Reputationsaufbaus in sozialen Medien darstellt. Auch Notwendigkeiten der internen Kommunikation und des Trainings von Mitarbeitern sollten Teil dieser Strategie sein.

Social Media Tools: Die Unternehmensziele bestimmen, welche Tools und Instrumente des Social Web für ein Unternehmen sinnvoll sind. Es gibt keinen Zwang zu Facebook oder eine Verpflichtung, täglich auf einem Unternehmensblog zu veröffentlichen – auch wenn der Hype zum Thema dies manchmal nahe legt. Die Auswahl und Entwicklung von Plattformen, Communities oder eigener Blogs ist ein teils strategischer, teils kreativer Prozess und hängt stark davon ab, welche Inhalte und Botschaften ein Unternehmen platzieren möchte. Die größten Chancen liegen in genuinen Eigenentwicklungen wie beispielsweise einer eigenen Community, eines Social Media News Rooms oder Adaptionen innerhalb bestehender Plattformen, doch gerade diese Anwendungen stehen eher am Ende einer Social Media Strategie, weil nur eine etablierte Netzöffentlichkeit für genügend virales Potenzial für derart weitreichende und

langfristige Entwicklungen sorgen kann. Zunächst sollte also ein Set an Basistools wie interaktivem Service oder Blogs zu ausgewählten Themen eingeführt werden, die Beziehungsgrundlagen im Web schaffen, mit denen später größere, höhere Ziele verwirklicht werden können.

Coaching und Vorbereitung: Die Implementierung von Social Media ist immer ein Lernprozess auf mehreren Ebenen. Vor dem Start müssen die beteiligten Mitarbeiter vorbereitet werden, um sich den Umgang mit der neuen Form von Öffentlichkeit schrittweise aneignen zu können. Simulationen zunächst in einem abgeschlossenen digitalen Raum sind ein gutes Mittel, um Mitarbeiter die eigenen Social Media-Fähigkeiten entdecken und entwickeln zu lassen und Vorbehalte per Selbsttest abzubauen. Auch die Definition einer Social Media Policy, eines rudimentären Regelwerks zum Umgang mit Social Media ist ein sinnvolles Element dieser Vorbereitung, weil gerade für Neuerungen Orientierungshilfen sehr wichtig sind. Social Media sind auch eine Frage von Engagement und Motivation. Für Social Media, bei denen viele Mitarbeiter abteilungsübergreifend eingebunden sind, sollte deshalb eine kleine Implementierungskampagne entwickelt werden, mit der unterhaltsam, klar und zielführend die Grundlagen, Spielräume und der Mehrwert für die Beteiligten vermittelt werden.

Start und Steuerung: Wenn Social Media eingeführt werden, muss häufig zunächst einmal eine gewisse Grundbekanntheit erzeugt werden, bis sich selbst tragende Beziehungen zu den digitalen Meinungsbildnern und Zielgruppen gebildet haben. In der Startphase ist also sehr hohes Engagement und auch eine gewisse Experimentierfreude und Fehlertoleranz erforderlich. Bis sich eine digitale Leserschaft oder eine Resonanzöffentlichkeit aus Lesern, Followern, Bloggern und digitalen Multiplikatoren heraus gebildet hat, müssen Neulinge selbst auf anderen Portalen kommentieren, verlinken und verweisen, um sich selbst eine digitale Starthilfe zu schaffen. Um den Aufwand in dieser Phase beherrschbar zu machen, sollten absehbare Projekte wie z.B. die Kommunikation zu einem Event oder einer Produkteinführung längerfristig vorbereitet werden.

Eine etwas einfachere Variante zur Etablierung von 2.0-Anwendungen ist der schrittweise Umbau bestehender Kundenbeziehungen hin zu mehr Interaktivität und Offenheit. Das oben skizzierte Verfahren gilt allerdings auch hierfür und ist nicht weniger anspruchsvoll.

Strategische Planung und methodisches Vorgehen geben die Richtung vor, in die sich die Social Media Aktivitäten entwickeln sollen. In der Umsetzung ist jedoch viel Flexibilität gefragt. Ein Dialog ist ein Prozess mit mehreren Kommunikatoren, der sich nicht von einem alleine steuern lässt. Auch deshalb ist die Dosis, der Einsteigs- und Entwicklungslevel der Social Media Kommunikation entscheidend. Kommunikatoren lernen an Erfahrung und diese sollte genutzt werden, um die eigenen Aktivitäten zu verbessern, anzupassen und immer neu auf die strategischen Ziele einstellen zu können.

2. Anpassung der Produkte und Dienstleistungen an das Web 2.0

Der Einsatz von Social Media Elementen in der Kommunikation wird für Finanzhäuser in bestimmten Geschäftsbereichen immer mehr zur Notwendigkeit werden, weil Kunden eher auf Erfahrungen anderer Kunden vertrauen, als den Versprechungen von Hochglanzbroschüren oder statischen Websites. Finanzhäuser können aber durchaus einen Schritt weiter gehen und einzelne Leistungen 2.0-fähig machen. Dazu ist es nicht zwingend, alle konstituierenden Merkmale eines 2.0-Banking gleichzeitig zu erfüllen. Vielmehr sollten die eigenen Leistungen darauf überprüft werden, ob und welche Funktionen modifiziert oder gar durch 2.0-Komponenten ersetzt bzw. ergänzt werden können.

Bereits jetzt existieren am Markt Lösungsansätze, die die klassischen Intermediationsfunktionen von Finanzhäusern ausschalten. Genannt seien hier das Peer-to-Peer-Prinzip bei der Kreditvergabe, die Eigenkapitalfinanzierung 2.0 wie etwa Crowdfunding für Startups oder Vorhersagemärkte, die die Intelligenz der Masse für Evaluierungsaufgaben und Prognosen nutzen. Einen ganz hervorragenden Überblick gibt der Blog Finance 2.0 in der Serie "Die Welt der Online Finanzen" [Teil 1](#) und hier [Teil 2](#).

Einen weiteren Ansatz bietet z.B. die Vermögensverwaltung. Hier hat Ende 2008 der Fall Madoff besonders deutlich gemacht, mit welchen intransparenten Konstrukten Vermögensverwalter und Fonds ihr Geld verdienen. Immer weniger Anleger sind aber bereit, ihr Geld einer Black Box anzuvertrauen. Sie wollen verstärkt wissen, wo konkret ihre Gelder investiert werden. Finanzhäuser könnten hier sehr schnell Transparenz liefern und Vertrauen aufbauen.

Der nächste Schritt, nämlich auch dem Kunden eine hohe Transparenz über Transaktionen, Verwaltungskosten und Provisionen zu bieten, wird unumgänglich sein für Vermögensverwalter und Fonds, die künftig noch Geld im individueller Vermögensverwaltung verdienen wollen. Technisch ist die erhöhte Transparenz z.B. durch einen Drill Down auf Einzelpositionen und -transaktionen schon lange möglich. Sie wird aber trotz [MiFID](#) immer noch unzureichend umgesetzt. Wann welche Transaktionen zu welchem Preis und mit welchen Kosten ausgeführt werden, bleibt meist ein Geheimnis der Fondsgesellschaften.

Systematisches Vorgehen notwendig

Die vorgenannten Themen lassen sich vergleichsweise leicht umsetzen, weil sie vorwiegend Veränderungen im Frontend erfordern. Backofficeprozesse und -anwendungen sind davon nicht betroffen. Richtig spannend wird es aber, wenn die Produktgestaltung auf 2.0-Fähigkeit überprüft werden soll. Natürlich muss man hier deutlich systematischer an die Überprüfung der eigenen Angebote gehen.

Hier ist zunächst der relevante Produktkatalog auf seine Problemlösungseigenschaften zu untersuchen und zu kategorisieren. Im Rahmen eines kreativen Prozesses sind mit internen und ggf. externen Fachleuten mögliche 2.0-Ansätze und ihre Potenziale zu entwickeln. Dabei müssen längst nicht alle oben genannten konstituierenden 2.0-Merkmale erfüllt sein. In dieser Phase sollte man sich möglichst frei von it-(organisatorischen) und (aufsichts-)rechtlichen Restriktionen machen. Am Ende dieses Prozesses sollte ein Leistungsset mit Dienstleistungen und Finanzfunktionen stehen, die 2.0-fähig gemacht werden können.

In diesem Schritt ist bereits zu berücksichtigen, dass die bisherigen Leistungen nicht einfach ersetzt werden können, denn traditionelle Finanzhäuser adressieren vorwiegend die "Non-Digital-Natives" und verdienen mit ihnen (noch) das meiste Geld. Es folgen die auch sonst üblichen Projektphasen, in denen Grobkonzeptionen, Restriktions- und Potenzialanalyse zu erstellen sind. Dazu gehört auch eine Kostenschätzung für die Umsetzung. Erst jetzt kann wirklich eine strategische Entscheidung getroffen und mit der Fachkonzeption und der Umsetzung begonnen werden.

Herausforderung: Synchronisierung der Entwicklungszyklen und Aufbrechen der Wertschöpfungsketten

Finanzhäuser unterliegen aus verschiedensten Gründen organisatorischen, technischen und vor allem rechtlichen Restriktionen. Diese Restriktionen gepaart mit der Komplexität heutiger Finanzdienstleistungen hat zu einer sehr heterogenen System- und Anwendungsarchitektur in Banken geführt. Aus der Komplexität der Prozesse, Applikationen und der Schnittstellenorganisation wiederum folgt, dass Entwicklungen je nach Komplexität von der Konzeptionierung bis hin zur Einführung zwischen zwei und fünf Jahre benötigen. Im Internetzeitalter sind dies bereits 2 Generationen, in denen sich Trends komplett ändern können³.

Das Netz bietet aber keine Berechenbarkeit. Aber genau dieser Wandel macht es Finanzhäusern so schwer, sich überhaupt auf die Entwicklungen einzustellen. Eine träge, oftmals über Jahrzehnte gewachsene IT-Landschaft und klassische Projektentwicklungszyklen müssen möglicherweise ganz neu gedacht werden. Während im Frontoffice durch die neuen Entwicklungen die Anforderungen an Personalisierbarkeit und Individualisierung steigen, muss in den Folgeprozessen der Bank aus Kostengründen auf Standardisierung Wert gelegt werden⁴. Ein Lösungsansatz dafür kann in dem Aufbrechen der Wertschöpfungskette in Vertriebs- und Produktbanken sowie Transaktionsinstituten liegen, wie dies etwa [Moormann in einem Beitrag skizziert \(siehe diese Abbildung\)](#)⁵.

Gerade vor dem Hintergrund der vorgenannten Überlegungen könnte es sogar mehr Sinn machen, eher eine neue Bank mit neuer Architektur und neuer Ausrichtung zu gründen, als die bestehende Organisation zu erweitern.

Fazit: Vergesst Werbung, entdeckt den Dialog

Unternehmen der Finanzbranche sollten angesichts der neuen digitalen Entwicklungen und Möglichkeiten weder in Hysterie und Aktionismus ausbrechen, noch sich wieder in die

³ War etwa vor zwei Jahren Second Life noch das beherrschende Thema, sind es heute Twitter und Facebook. In zwei Jahren wird wahrscheinlich das mobile Netz zu ganz neuen Anwendungen und Anforderungen führen.

⁴ [Mehr dazu in: R. Rainer Alt et. al., Eckpunkte für die Universalbank 2015, in Die Bank 3/2010](#)

⁵ [J. Moormann, Die Transformation der Banken Auf der Suche nach neuen Wertschöpfungsstrukturen, in EFW-Special 2009, abgerufen über Website Die Bank](#)

Marketing-Wagenburg zurückziehen, die derzeit merklich erodiert. Gerade in der vertriebs- nicht dialogorientierten Finanzbranche gesellen sich neben der Erschließung neuer Kanäle derzeit noch sehr viele Möglichkeiten für Pionierentwicklungen, die schon deshalb viel beachtet werden, weil sie Neuland betreten.

Die neuen digitalen Potenziale lassen sich allerdings nicht erschließen, indem der klassische Vertrieb mit einigen multimedialen Feigenblättern verziert wird. Vertriebsprüche über Twitter bleiben Vertriebsprüche und erreichen niemanden – außer andere Vertriebler, die genauso wenig interaktiv und offen kommunizieren. Erfolgreiche Social Media verlangen das Einlassen auf die Dialog-Kultur und damit ein Umdenken im klassischen Vertrieb. Corporate-Twitter-Accounts oder youtube-Kanäle werden nur dann in der Kommunikation mit dem Kunden 2.0 erfolgreich sein, wenn Unternehmen wohldosiert zum akzeptierten Gesprächspartner werden, wenn sie sich nach und nach auf einen Change ihrer eigenen Kommunikationskultur einlassen. Innovationen sind immer mit gewissen Risiken verbunden. Doch Unternehmen, die ernsthaft den neuen digitalen Dialog suchen, können sich eines wesentlichen Erfolgsfaktors sicher sein: Je verschlossener die Branche, desto höher die Wahrscheinlichkeit, mit einer neuen Offenheit erfolgreich in der Kundenkommunikation zu sein.

Teil 1 und 2 sind über diesen Link auch als pdf-Download erhältlich.

***Dirk Elsner**, Bielefeld, war mehrere Jahre als Bereichsleiter einer Bank und Geschäftsführer einer mittelständischen Unternehmensgruppe beschäftigt. Heute berät er für die [Innovecs GmbH](#) Banken und mittelständische Unternehmen. Daneben betreibt er den [Blick Log](#), einen Weblog über Wirtschaft, Finanzen, Management und mehr. Twitter: [blicklog](#)

** **Florian Semle**, [Fachmann für 2.0-Kommunikation](#) , ist Gründer der freelations kommunikationsberatung2.0 und Blogger auf [www.freelations.de](#), Twitter: [floriansemle](#)