

## Beitrag für Buch: Social Media – Jeden Trend mitmachen?

**Titel:**

### **Social Media fordert das Geschäftsmodell von Banken und Sparkassen**

Autor:

**Dr. Christian Rauscher**

Geschäftsführer

emotion banking & victor

Theaterplatz 5

A – 2500 Baden

christian.rauscher@emotion-banking.at

www.emotion-banking.com

www.bankdesjahres.com

## INHALTSVERZEICHNIS

1	Social Media hat starke Wurzeln.....	2
1.1	Wurzel: Globalisierung 3.0.....	2
1.1.1	Länder und Konzerne dominierten die historische Weltordnung.....	2
1.1.2	Die neue Supermacht: Das Individuum.....	3
1.2	Wurzel Wertewandel: Die satte Gesellschaft.....	3
1.3	Wurzel: Internet ist überall und ermöglicht neuen Kundennutzen.....	5
1.3.1	Internet ist das neue Fernsehen, nur cooler.....	6
1.3.2	Raus aus der Einbahnstraße: Kommunikation ist Interaktion!.....	6
1.4	Die Macht verschiebt sich zum Kunden.....	8
1.5	Zwischenresümee.....	9
2	Was springt dabei für den Kunden raus?.....	9
3	Marktführer werden Nachzügler, Neueinsteiger gründen Weltimperien.....	12
3.1	Macht ist in einem dynamischen Umfeld ungesund.....	14
3.2	In der heutigen Wirtschaft ist Alles möglich.....	14

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

<b>Abbildung 1: Die Welt im Umbruch.....</b>	<b>3</b>
Abbildung 2: Bedürfnispyramide nach Maslow.....	4
Abbildung 3: Auf dem Weg zum Web 3.0.....	6
Abbildung 4: Öffentliche Diskussion über Banken in twitter.....	7
Abbildung 5: Revolution einst und Heute.....	8
Abbildung 6: Wesentlicher Nutzen neuer Geschäftsmodelle.....	10
Abbildung 7: Rabobank vernetzt Start Up Unternehmen und fördert das wechselseitige Lernen.....	10
Abbildung 8: Konkrete Beispiele von Web 2.0 Anwendungen.....	12
Abbildung 9: Wesentliche Änderungen als Chance für strategische Weiterentwicklung.....	13

# **Social Media fordert das Geschäftsmodell von Banken und Sparkassen**

**Autor:**

**Dr. Christian Rauscher**

**Geschäftsführer emotion banking & victor**

Was macht eine Bank oder Sparkasse erfolgreich? Auf diese Frage fallen einem aus dem Stand mindestens 100 Faktoren ein. Beispielsweise „solides Risikomanagement“, kompetente und freundliche Mitarbeiter“, „sichere Technik“, „effiziente Prozesse“ oder auch „Liquidität“. Sie könnten diese Liste beliebig verlängern. Wenn Sie jedoch diese Faktoren weiter bündeln, so bleibt mit Sicherheit ein Thema ganz zentral übrig: Es ist die Fähigkeit des Unternehmens, für Kunden einen Nutzen zu stiften. Relevant zu sein für das Gelingen des Lebens. In der Literatur wird diese Fähigkeit von Unternehmen gerne mit dem Begriff der Business Mission und etwas konkreter mit der Forderung nach einem sinnstiftenden Geschäftsmodell umschrieben. Die Business Mission definiert die Existenzberechtigung eines Unternehmens. Sie definiert einen klaren Auftrag und beschreibt somit WAS für den Kunden gemacht werden muss und WIE der Kunde davon profitiert. Ohne diesen Beitrag für den Kunden kann ein Unternehmen nicht existieren. Ohne eine klare und überzeugende Antwort auf die Frage „Was fehlt den Menschen in Ihrer Region für mindestens 5 Jahre, sollte es ausgerechnet Ihr Unternehmen nicht mehr geben“ läuft jedes Unternehmen Gefahr, austauschbar zu werden und verliert sukzessive seine Berechtigung. Das ausformulierte Geschäftsmodell ist dementsprechend das Herzstück jedes Unternehmens. Social Media fordert das etablierte Geschäftsmodell von Banken und Sparkassen in seinen Grundfesten und in diesem Beitrag lesen Sie, warum Social Media keinesfalls eine kurze Modewelle ist und wie sich die Bankenlandschaft verändern wird. Und Sie lesen, welche Chancen sich eröffnen.

## **1 Social Media hat starke Wurzeln**

### **1.1 Wurzel: Globalisierung 3.0**

Die Welt ist jeden Tag neu. Sie steckt voller Überraschungen. Flugzeuge krachen in das World Trade Center, unsinkbare Institutionen wie Lehman Brothers verschwinden über Nacht vom Weltmarkt, der Interbankenmarkt setzt aus und das Vertrauen der Kunden ist dahin. Während wir uns noch Gedanken machen, wie wir unsere Erfahrungen sortieren können, um aus den aktuellen Ereignissen zu lernen, wird schon längst Zukunft geschrieben. Wir spüren die unangenehmen Konsequenzen dieser Dynamik. Das Wirtschaftsgefüge ist ruppig geworden. Vorbei die Zeiten, in denen man ein Projekt fertig stellen und dann konsolidieren konnte. Zeit und Raum sind gestern gestorben. Bereits vor 100 Jahren hat uns der italienische Futurist Tommaso Marinetti gewarnt: „Wir leben bereits im Absoluten, denn wir haben die ewige, allgegenwärtige Geschwindigkeit erschaffen.“ Zu dieser Erkenntnis gelangt auch Thomas Friedmann in seinem Bestseller „The world is flat“<sup>1</sup>.

#### **1.1.1 Länder und Konzerne dominierten die historische Weltordnung**

Die zentrale These von Friedmann besagt, dass die Weltwirtschaft nach neuen Regeln arbeitet und somit in einer dritten Phase der Globalisierung angelangt sei. Zunächst waren es Kaiser und Könige, die für die weltwirtschaftliche Entwicklung in der Globalisierung 1.0 verantwortlich zeichneten. Ihr Interesse bestand darin, möglichst viele Länder unter ihre Herrschaft zu bringen, um aus dem Handel ausreichend Gold zur Finanzierung der militärischen Expansion zu ziehen. Ein typischer Vertreter war Karl V, dessen berühmtes Zitat „In meinem Reich geht die Sonne nie unter“ eine frühe Phase globalen Denkens zum Ausdruck bringt. Mit der Aufklärung und dem Sturm auf die Bastille 1789 folgt eine zweite Phase der Globalisierung. Sie ist geprägt von einem „Schrumpfen“ der Welt, denn neue Technologien wie die Dampfmaschine ermöglichen eine rasche und sichere Fortbewegung. Es wird

---

<sup>1</sup> Thomas L. Friedman: The world is flat, 2006

zunehmend einfach, Menschen und Güter zu transportieren. Später kommt mit der Telegrafie, dem Telefon und dem Fernsehen eine maßgebliche Beschleunigung von Informationsübertragung hinzu. Klassische Arbitragegeschäfte – so wie das Beispiel der Rothschilds, deren Reichtum auf der frühzeitigen Information des Ausganges der Schlacht von Waterloo fußte – werden erschwert. Neben den Monarchen etablieren sich Konzerne als Gestalter einer Weltordnung mit starken eigenen Interessen. Noch heute lässt sich diese Konfliktlinie zwischen Nation und Konzern beispielsweise in Standort- und Steuerfragen ablesen. Den Übergang von der Globalisierung 2.0 auf die nächste Stufe – die vollkommen flache Welt – sieht Friedman mit der Jahrtausendwende. Und damit betritt eine neue Kraft das Weltwirtschaftsbankett: Das Individuum.

**Abbildung 1: Die Welt im Umbruch**

Phase	Kernspieler	Start	Ende	Wichtige Ereignisse
1.0	Land	1492 Entdeckung Amerikas	1789 Franz. Revolution	Karl V: In meinem Reich geht die Sonne niemals unter Ludwig XVI: Merkantilismus
2.0	Unternehmen	18. Jahrhundert Erfindung Dampfmaschine	21. Jahrhundert Platzen der dotcom Blase	Dampfmaschine Eisenbahn Telefon Internet
3.0	Individuum	2001 dotcom Krise Web 2.0	?	Google Facebook Amazon Twitter

Quelle: Eigene Darstellung nach Thomas L. Friedman, The world is flat

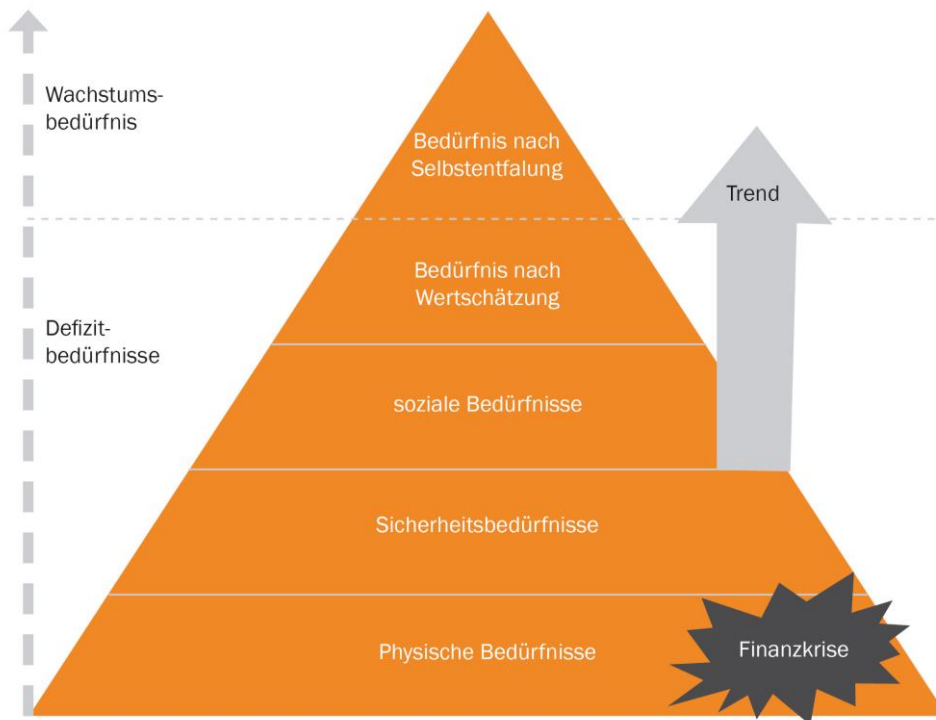
Die Welt ist flach wie ein Laptop. Jeder Mensch der Erde, der Zugang zu der neuen virtuellen Welt des Internets hat, ist Teil des globalen Wirtschaftssystems und hat die Möglichkeit, seine Ideen in wirtschaftlichen Erfolg zu verwandeln. Es waren zwar immer Einzelpersonen, die ihre Spuren in der Weltgeschichte hinterlassen haben – denken Sie an Mahatma Gandhi, Alexander den Großen oder Bill Gates – aber die Möglichkeiten haben sich dramatisch verändert. Während General Electric, das Unternehmen von Thomas Edison, über 100 Jahre und so herausragende Manager vom Schlage eines Jack Welch benötigten, um eine Börsenkapitalisierung jenseits der 200 Milliarden US\$ zu erreichen, konnten die zwei Studenten Larry Page und Sergey Brin mit Google in weniger als 10 Jahren die 140 Milliarden Grenze knacken. Google ist etwa doppelt so wertvoll wie Mc Donalds. Und dabei ist Mc Donalds mein Lieblingsbeispiel für strategischen Wandel und aktive Markenführung. Kaum ein Weltmarktführer arbeitet so agil wie Mc Donalds an seinen Marktleistungen. Aber trotzdem hat es die Fast-Food-Kette (Sind sie das heute noch? Ich denke, nein.) in 60 Jahre nicht zu jener ökonomischen Bedeutung gebracht, wie Google. Zwei Studenten gelingt es also innerhalb weniger Jahre einen Konzern aufzubauen, mit den Regierungen dieser Erde auf Augenhöhe zu verhandeln, den Umgang mit Menschenrechten zu verändern, das Internet zu revolutionieren - kurzum eine veritable Weltmacht zu sein. Und wer glaubt, das wäre nur ein Einzelfall und daraus ließe sich kein Muster ableiten, der irrt gewaltig. Denn vergleicht man Google mit Facebook, so wirkt die Suchmaschine schon fast wieder altmodisch und langsam. Mark Zuckerberg gewinnt mit seiner Idee global rund 450.000 Kunden – PRO TAG! Ergibt in Summe mehr als 500 Millionen user (rund 10 Mio. davon in Deutschland), wovon sich die Hälfte täglich einloggt. Die tägliche Nutzungszeit weltweit beträgt geschätzte 850.000 Stunden, 3,5 Millionen User werden jeden Tag Fans von „Facebook-Fanpages“ und täglich werden 30 Millionen Fotos und 170.000 Videos hochgeladen. All diese Zahlen sind vermutlich schon veraltet, wenn dieses Buch gedruckt ist. Eine Zahl bleibt hingegen: Für 1,6% Firmenanteil zahlte Microsoft 2007 240 Mio. \$ (echtes Geld, wohlgemerkt).

## 1.2 Wurzel Wertewandel: Die satte Gesellschaft

Ein zweiter Treiber des Erfolges von Social Media ist die allgemeine Satttheit der Gesellschaft. In der westlichen Welt haben wir eine sehr lange Phase des Friedens und des ökonomischen Aufschwunges hinter uns gebracht. Soziologisch gesehen leben wir in einer Wohlstandsgesellschaft. Wir müssen

nicht mehr täglich um das Überleben kämpfen und können uns mit höheren Bedürfnissen beschäftigen. Sie erinnern sich sicherlich an die Bedürfnispyramide von Maslow<sup>2</sup>. Obgleich das menschliche Verhalten aus einer Unzahl an Bedürfnissen resultiert, definierte Maslow in seiner Theorie fünf wesentliche, hierarchisch gegliederte Grundbedürfnisse. Diese Grundbedürfnisse erleben eine unterschiedliche Dringlichkeit hinsichtlich der Befriedigung. Zunächst gehe es den Menschen um die Selbsterhaltung und damit um alles, was für das Überleben erforderlich sei. Erst danach folgen das Bedürfnis nach Sicherheit, das Bedürfnis nach sozialer Nähe und Geborgenheit, das Bedürfnis nach Wertschätzung, Ansehen und Macht und schließlich der Wunsch nach Selbstverwirklichung.

**Abbildung 2: Bedürfnispyramide nach Maslow**



Quelle: Abraham Maslow, Motivation und Persönlichkeit, 1977

Auch wenn das Modell von Maslow einige Kritik erfahren hat, so ist es doch gut geeignet, auf gesellschaftlicher Ebene Aussagen zu treffen. Zunächst war es für Maslow wichtig festzuhalten, dass stets das unterste unbefriedigte Bedürfnis den wesentlichen Handlungsimpuls setzt. Grob formuliert: Wer nichts zu essen hat, den kümmert es wenig, ob er Anerkennung erhält. Für die große Mehrzahl der Bevölkerung – und damit als langfristiger Trend gesehen – können die physischen und sicherheitsorientierten Bedürfnisse als weitgehend befriedigt angesehen werden, wobei dieser Zustand natürlich immer wieder unterbrochen wird. Schön zu beobachten war dieser Effekt in der gegenwärtigen Finanzkrise: Zu dem Zeitpunkt, als die Einlagen nicht durch eine zusätzliche Staatsgarantie unbegrenzt besichert waren, gewann das Sicherheitsbedürfnis die oberste Priorität – Kunden verlagerten ihre Gelder in regionale Institute. Mit der staatlichen Absicherung verlor das Sicherheitsbedürfnis an Bedeutung und die Suche nach der Maximalrendite (Ansehen, Macht) begann erneut.

Wo liegt die Relevanz für Social Media? Ganz einfach: geht's der Gesellschaft gut, sucht sie Austausch und Anerkennung. Oder wie es schon im antiken Rom hieß: Das Volk braucht Brot und Spiele. Dem versucht auch das aktuelle Fernsehprogramm gerecht zu werden; zählen Sie doch einfach einmal die Talenteshows, die gegenwärtig ausgestrahlt werden, zusammen. Wir sind überbohlt und ausgeklummt<sup>3</sup>. Wieso boomen diese Formate? Und wer gewinnt bei den Shows? Erstens ist die Chance

<sup>2</sup> Abraham Maslow: Motivation und Persönlichkeit, 1977

<sup>3</sup> Sophie Albers, Artikel in „Stern“, 06.05.2008

für bundesweite Aufmerksamkeit und Anerkennung eine starke Antriebskraft der Menschen mit und ohne Talent. Schon Andy Warhol formulierte die These, dass jeder Mensch 15 Minuten Weltruhm anstrebt. Und zweites gibt es eine starke Sympathie für „underdogs“, für Menschen, die irgendeine schwere Zeit hinter sich gebracht haben. Sie gewinnen, weil die Menschen damit den Glauben stärken, dass Jeder ein Held sein kann.

Unser Wohlstandsniveau ermöglicht es, sich mit neuen Lebenskonzepten und Grundwerten zu beschäftigen. Wir müssen heute nicht mehr den Staat nach einem Krieg aufbauen, sondern wir können uns damit begnügen, unser eigenes Leben in den Griff zu bekommen. Horst Opaschowski hat in einem Interview bemerkt: „Die Erhaltung der Lebensqualität und nicht mehr nur die Lebensstandardsteigerung wird das erstrebenswerteste Ziel. Beim Nachdenken über nachhaltigen Wohlstand geht es um das Gelingen des Lebens. Und das kann in Zukunft auch heißen: gut leben statt viel haben.“<sup>4</sup> Auswirkungen dieses Wertewandels beobachtet auch der renommierte Österreichische Sozialforscher Rudolf Bretschneider: „Wir erleben derzeit einen radikalen Wandel in der Lebenseinstellung. Arbeit und Beruf sind im Leben der Mehrheit kaum noch zentral(...). Als Sozialforscher ist das eine Revolution.“<sup>5</sup>

Auch hier ist ein unmittelbarer Zusammenhang zum Thema Social Media erkennbar: Wir verbringen weniger Zeit in der Arbeit (Schlagwort Work Life Balance), erarbeiten uns weniger ökonomischen Besitz (weil wir sowieso irgendwann erben) und brauchen ein gutes Netzwerk, um trotzdem eine hohe Lebensqualität zu haben. Denn die neuen Lebenskonzepte fußen keineswegs auf einer neuen Bescheidenheit, es geht vielmehr um die Fähigkeit, sich die Lebensqualität jeweils situativ zusammenzufügen. Es scheint, als würden wir die vierte Stufe der Maslow Pyramide als Gesellschaft neu interpretieren. Ansehen hat nicht mehr ausschließlich der, der viel besitzt, sondern auch der, der viel organisieren bzw. auftreiben kann, der den Zugang zu Lösungen (auf Zeit) findet. Ich muss heute keine Eigentumswohnung in Kitzbühel besitzen, um dort Skifahren zu können – es reicht, wenn ich jemanden kenne, der mir seinen Schlüssel leiht. Dafür passe ich auf seine Kinder auf oder vermittele ihm einen Kontakt aus meinem Netzwerk. Das Netzwerk wird zum Wert für sich; das einstige Patchworken im sozialen Bereich weitet sich nunmehr für die Privatpersonen in die ökonomische Dimension aus. Es geht somit nicht um das Akkumulieren von Besitz, sondern um den Zugang zu Besitz. Daraus lassen sich natürlich auch neue Geschäftsmodelle formulieren. Ein gutes Beispiel hierfür ist die neue Kooperation zwischen Daimler und Europcar mit dem Konzept car2go. Geplant ist, dass weltweit in allen großen Städten hunderte smarts zur Verfügung stehen, die stundenweise via Handy oder Internet bezahlt werden können. Via smart phone wird der Standort des nächsten freien Wagens angezeigt, der erforderliche Code zur Freigabe des Fahrzeuges übermittelt und ist man am Ziel angekommen, so lässt man den smart einfach stehen. Kernidee: Zugang zur Lösung anstatt zu Besitz.

### **1.3 Wurzel: Internet ist überall und ermöglicht neuen Kundennutzen**

Die dritte starke Wurzel des nachhaltigen Erfolges von Social Media liegt in der breiten Durchdringung des Internet in den Haushalten, der Konvergenz der Medien und im zunehmenden Kundennutzen. Eigentlich hatten wir bislang ja ein recht klares Bild, was wir vom Internet denken sollten. Mitte der neunziger Jahre etabliert sich das Internet als Standard für die Verbreitung von Informationen. E-Mail und Online-Handel folgen zum Ende des letzten Jahrtausends. Neue Unternehmen wie Amazon, Yahoo und Google sind die Glücksritter einer new economy. Weltkonzern und Milliardenumsatz innerhalb weniger Monate. Alles schien möglich! Doch dann kam die erste Delle: auch in der Webwirtschaft gelten banale Gesetze von Ertrag und Kosten und der Hype um die New Economy verblasste. Zumindest für kurze Zeit. Denn mit dem Schlagwort „Web 2.0“ rollt die nächste Generation an findigen Entrepreneuren und Weltveränderern auf uns zu. Schneller, kreativer, effizienter. Wir stehen am Übergang von bis dahin statischen Informationen im Web hin zu interaktiven Angeboten auf Basis neuer Technologien, die das tägliche Leben verändern. Alles verschwimmt, alles geht zusammen, wird mobil und jeder kann seinen Fußabdruck hinterlassen und

---

<sup>4</sup> Horst Opaschowski, Interview in Magazin „upgrade“, 01/2009

<sup>5</sup> Artikel in „Der Standard“, 30.04.2008

die Inhalte mitgestalten: Telefonie, Radio, Fernsehen – und natürlich die zahlreichen Online-Communities, Wikis, Blogs und Co.

Tim O'Reilly war 2004 der Erste, der erkannte, dass der Zusammenbruch der New Economy einen Wendepunkt für das Web darstellt. Nach Web 1.0 folgt Web 2.0. Dahinter verbergen sich eine Vielzahl an neuen Möglichkeiten für den User. Und für die Wirtschaft. Aus dem starren Web 1.0, das vor allem Informationen geboten hat, wird ein Mitmach Web, das Menschen und Informationen vernetzt, zusammenbringt und damit Neues entstehen lässt. Und das Web 3.0 steht schon vor der Tür – es wird von der Vernetzung von Intelligenz getrieben.

### **Abbildung 3: Auf dem Weg zum Web 3.0**

Quelle: Nova Spivack, Präsentation (homepage: [www.novaspivack.com](http://www.novaspivack.com))

#### **1.3.1 Internet ist das neue Fernsehen, nur cooler**

In der Jugendstudie Deutschland 2009<sup>6</sup> erreicht das Internet erstmals gleich hohe Nutzungswerte wie das Fernsehen (bei den täglichen Nutzern sogar etwas mehr). In der Generation der unter 20jährigen sind 96% regelmäßige Internetuser. Und wenn wir von Internet sprechen, dann von Social Media. Während 75% der deutschen Mädchen im Alter zwischen 14 und 19 Jahren Facebook oder Studivz nutzen, sind lediglich 57% per Mail erreichbar. Das bedeutet, dass Informationen künftig über Soziale Netzwerke und nicht via e-mail verteilt werden. Darin liegt die eigentliche Sprengkraft von Facebook & Co.! Weitere Zahlen bestätigen dieses Bild:

- 85 % nutzen das Web, um mit Freunden in Kontakt zu sein/bleiben.
- 56 % nutzen das Web, um Know-how bzw. Wissen und Kenntnisse aufzubauen.
- 55 % nutzen das Web zum Zeitvertreib.
- 45 % nutzen das Web zur Vorab-Information bei Kaufentscheidungen.
- 40 % nutzen das Web, um sich über Trends zu informieren.
- 39 % nutzen das Web, um Know-how bzw. Wissen und Kenntnisse zu teilen.
- 38 % nutzen das Web, um Tipps und Tricks zur Nutzung von Produkten zu erhalten.

Auch prominente Nutzer haben gezeigt, wie sich über das Internet der Kontakt mit den Wählern aufbauen und erfolgreiche Politik machen lässt. So zählt US-Präsident Barack Obama auf MySpace 844.927 Personen zu seinen „Freunden“! Im Präsidentschaftswahlkampf sammelte er nicht nur 500 Millionen Dollar Spenden über das Internet. Viele Forscher gehen davon aus, dass er mit Hilfe dieser Social Communities auch die Wahl gewonnen hat.

Nachrichten und Informationen aus dem aktuellen Tagesgeschehen erreichen ihre Zuschauer und Zuhörer ebenfalls immer öfter über Online-Communities. Im Jänner 2009 wurden über Twitter die ersten Fotos von der geglückten Notlandung eines Airbus auf dem Hudson-River verbreitet. Die ARD-„Tagesthemen“ und das ZDF „heute-journal“ strahlten im Mai 2009 Videos über die Unruhen im Iran nach den Präsidentschaftswahlen aus, die im Videoportal YouTube eingestellt worden waren und die – aufgrund der Zensur – die einzige Quelle des Widerstandes waren. Das Web verlagert die Macht und es ist nicht kontrollierbar. Das ist für viele Unternehmen die unbarmherzige Seite dieser Entwicklung. Informationen, die den Weg ins Netz gefunden haben, sind praktisch nicht mehr zu stoppen. Egal, ob es sich um nicht funktionierende Fahrradschlösser, explodierende Mentos in Cola Flaschen oder falsch berechnete Zinsen geht...

#### **1.3.2 Raus aus der Einbahnstraße: Kommunikation ist Interaktion!**

Es ist nicht nur die Fülle der neuen virtuellen Kommunikationskanäle, die jedem Unternehmen zu denken geben sollte – es ist vor allem die Möglichkeit des Austausches, die Interaktivität, die den

---

<sup>6</sup> Medienpädagogischer Forschungsverband Südwest: Jugend, Information, (Multi)Media, 2009

Charme der Web 2.0 Angebote ausmacht. Business – über die bereits zum Standard gehörenden Online-Shopping-Angebote hinaus – bekommt hier eine völlig neue Dimension. Zwar verzichtet heute kaum ein Unternehmer, keine Sparkasse, genossenschaftliche oder private Bank auf ein Online-Angebot. Doch ist die Kommunikation dort überwiegend einseitig ausgerichtet. Statt Dialog, gibt's Monolog. Das Prinzip: Bank informiert Kunde über Angebot und stellt Bestellmöglichkeit zur Verfügung. Die Corporate Site dient als zentraler Kanal und Contentarchiv. Hier werden Produkte im Sinne einer Push-Kommunikation vom Unternehmen zum Kunden angeboten und beworben. Wenige Links. Einfache Bestellmöglichkeiten.

Die Website von morgen ist ein Kommunikationswerkzeug. Kommunikation ist Dialog, nicht Monolog. Und noch besser, Kommunikation im Web ist Chorgesang. In jedem Fall ermöglicht Web 2.0 auch die Kommunikation vom Kunden zum Unternehmen (Pull-Kommunikation) und sie fördert die Kommunikation der Kunden über das Unternehmen. Das ist vielleicht eines der wesentlichsten Argumente, warum sich Banken schnellst möglich mit dem Thema beschäftigen sollen, denn der Dialog über die Anbieter ist schon längst entfacht.

Die öffentliche Diskussion der Servicequalität von Banken ist keine Utopie und auch kein Gimmick – es ist eine Entwicklung, die noch in den Kinderschuhen steckt und deren Wucht uns erst erreichen wird. Besser man bereitet sich heute vor und sucht auch über diesen Kanal den Dialog mit der community. Ihre Mitarbeiter und Kunden, die sich jetzt über Facebook vernetzen, werden sich über Sie unterhalten und diskutieren, ob Sie einen guten Job machen oder nicht, ob man Ihnen glauben kann, ob man Ihnen vertrauen kann, ob das, was Sie beraten, hilfreich und nützlich war. Das ist die Realität, die dazu führt, dass Unternehmen heute massiv an Macht verlieren und die Kunden signifikant an Macht gewinnen. Für mich ist das eine der wesentlichsten Motivationen, warum Banken unabhängige Analysen wie victor (Standortanalyse) nutzen sollten. Durchleuchten Sie lieber anonym und ohne Öffentlichkeit alle Winkel ihres Hauses bevor es Kunden twittern. So schreibt beispielsweise ein Kai in Twitter „Reaktionszeitvergleich auf Supportanfrage: Sparkasse Nordhorn 5 Werktage, DKB 5 Minuten, wobei die Frau von der DKB sogar eine Lösung hatte.“ Stellt sich somit nur die Frage, ob der Dialog MIT Ihnen oder ÜBER Sie geführt wird.

**Abbildung 4: Öffentliche Diskussion über Banken in twitter**



Quelle: Screenshot twitter, 2009

Natürlich sind Informationen zum Produkt nach wie vor wichtig, aber in anderer Form. Multimediale Elemente führen den Nutzer in eine Erlebniswelt, interaktive Elemente unterstützen die Nutzungserfahrung mit dem Produkt. Kunden wollen ihr Markenerlebnis mit anderen teilen und das ist gut so, denn ein positives Feedback steigert die Nachfrage des Produkts bzw. der Dienstleistung. Über Links in Bookmark- und Social Media Sites, Trackbags und auch Tags zu Inhalten, was zusätzlich dazu führt, dass die eigene Seite von Suchmaschinen höher bewertet wird. Je mehr Links gesetzt werden, desto mehr vernetzt sich das Unternehmen mit den anderen Marktteilnehmern und wird in weiterer Folge auch schneller gefunden.

## 1.4 Die Macht verschiebt sich zum Kunden

All dies führt zu einer eindeutigen Machtverschiebung, zu einer Revolution. Und während der Übergang von der Globalisierung 1.0 zur globalen Welt 2.0 mit martialischen Maßnahmen, Bomben und Gewehren stattfand, so ist die aktuelle Revolution deutlich leiser und schleicher. Aber von gleicher Wirksamkeit. Früher war es für Revolutionäre riskant, die erforderliche Mobilisierung von Menschenmassen durchzuführen. Spitzel und Polizeiapparate versuchten Unruhen im Keim zu ersticken. Viele Kritiker wurden mundtot gemacht. Heute lässt sich die Menge nicht mehr mundtot machen. Im Web 2.0 und via smart phones findet eine Mobilisierung in Stunde statt. Wir haben die unendliche Geschwindigkeit erfunden... Die aktuellen Beispiele sind ungezählt. Unter den Opfern finden sich namhafte Unternehmen. Beispielsweise die US Airline „United“, die sich weigerte, die Reparatur einer beschädigten Gitarre zu bezahlen und darauf hin einen Song mit dem wenig schmeichelnden Titel „United breaks guitars“ komponiert erhielt, der via You-tube über 9,5 Millionen mal gehört wurde. Als sich die Fluglinie endlich bereit zeigte, den Schaden von 3.000 US\$ zu begleichen, war es bereits zu spät. Das Video wurde in Sendungen wie Oprah Winfrey ausgestrahlt und der lachende Gewinner war der Gitarrenproduzent: Er schenkte dem Musiker ein neues Instrument und erhielt jede Menge positive Publicity. Ähnliches erlebte Nestle. Nestle wurde von Greenpeace Aktivisten auf der Fanpage von Kitkat mit dem Vorwurf konfrontiert, Mitverantwortlich für das Roden des Regenwaldes zu sein. Konkret ging es um die Fette, die für die Produktion von Kitkat verwendet werden. Um die Anschuldigung PR wirksam zu gestalten wurde kurzerhand das Logo verfremdet. Als die Rechtsabteilung von Nestle dem ein Ende setzen wollte, drohte die Stimmung auf der Fanpage gänzlich zu kippen. Auch Weltkonzerne müssen lernen, mit öffentlich formulierter Kritik behutsam und wertschätzend um zu gehen. Die alte Rechtsanwaltslogik ist kontraproduktiv. Zu groß ist die Macht der Kunden, die sich solidarisieren.

Abbildung 5: Revolution einst und Heute



Quelle: homepages von greenpeace, facebook kitkat, Stadtarchiv Nürnberg

Hand aufs Herz. Wer prüft nicht vor seiner Buchung noch einmal im Internet die Kundenrezensionen und findet dort oft weniger attraktive Fotos und Beschreibungen als in den Hochglanzprospekten? Was für unseren Urlaub recht ist, ist für die Qualitätsbewertung der Banken billig. Und so gibt es auch



in der Bankenlandschaft erste Instrumente einer öffentlichen Diskussion. In Österreich gibt es „Bankencheck.at“, eine von der Wirtschaftskammer Österreich, Sparte Tourismus und Hotellerie, geschaffene Homepage, mit der Hoteliers und Touristiker aufgerufen sind, ihre Banken zu bewerten. Auf der Seite sind alle Filialen und Kontaktadressen der Institute eingepflegt und ein standardisierter Fragebogen fordert zur Stimmabgabe auf.

Dort geht die Zukunft hin. Da werden wir nicht nur unsere Banken finden, sondern auch unsere Mitarbeiter. Wir werden damit umgehen müssen, dass Kunden heute die Macht übernehmen. Sie haben die Macht, uns innerhalb kurzer Zeit zu zerstören oder in den Himmel zu loben, beides funktioniert und das ist die große Chance für jene, die konsequent leisten und kundenorientierte Entscheidungen treffen. Das ist die Chance für jene, die sich Gedanken zum Nutzen für den Kunden machen.

## **1.5 Zwischenresümee**

Wirtschaft lebt davon, Nutzen zu schaffen. Die Globalisierung 2.0 war eine Ökonomie, wo es um die Beweglichkeit physische Güter und Rohstoffe gegangen ist. Es galt das Lebensnotwendige an die Menschen zu liefern. Die Menschheit hatte einen echten Bedarf, einen Mangel, den es zu beseitigen galt. In der zweiten Welle ging es um das Übermitteln von Informationen über Radio, Telefon und Fernsehen. Die Ökonomie der Globalisierung 3.0. ist die Ökonomie der Netzwerke und Aufmerksamkeit. Eine Ökonomie der Beziehungen zueinander und der Bedeutung. Es geht darum, Menschen zusammenzubringen. Es geht um die Frage, wer schafft es, Netzwerke zu knüpfen und hier hat Facebook genau den Nerv der Zeit getroffen. Welche Umbrüche sind zu erwarten?

- Der Markt wird transparent. Mängel, Schwachstellen und verdeckte Margen sind immer schwerer zu kaschieren. Produkte werden in Modulen zusammengefügt.
- Der Markt schläft nie. Vergessen Sie Ihr altes Zeitempfinden, der Kunde ist immer wach. Er macht seine Meinung öffentlich. Er sitzt nicht mehr passiv vor dem Fernseher, sondern arbeitet aktiv im Netz.
- Der Markt lernt voneinander. Kunden tauschen sich mit Bekannten aus, egal ob es sich dabei um „Freunde“ oder virtuelle Bekanntschaften handelt. Gute Tipps machen die Runde. Die kollektive Intelligenz ist höher, als jene des Bankberaters.
- Der Markt ist technisch voll aufgerüstet. Die eingesetzte Software bei den Endkunden ist heute jener der Banken meist voraus. Während wir intern in Gremien beraten, worauf bei einer Neuerung zu achten ist, nutzen Millionen User gratis geladene Software. Der Vorsprung durch Information bröckelt. Depotanalysen, Echtzeitkurse, Zugang zu Börsehandel – alles kostenfrei vorhanden.
- Der Markt ist, wo der Kunde ist. Der Point of Sale verlagert sich ins Netz. Der Point of Sale ist dort, wo der Kunde sitzt. Im Restaurant, zu Hause, auf Reisen. Egal. Denn die Bank wird über mobile Geräte ständig dabei sein. Fragt sich, welche Bank...

## **2 Was springt dabei für den Kunden raus?**

Die neuen technischen Features des Web ermöglichen auch das Entwickeln neuer Geschäftsmodelle und das Liefern eines neuen Kundennutzens. Vor allem in den USA werden ständig neue webbasierte Geschäftsmodelle lanciert. Grundlage dieser Angebote ist vor allem das veränderte Nutzerverhalten der Internetuser. War das Internetsurfen zunächst ähnlich konzipiert wie der Konsum der Fernsehprogramme, also eine rein auf passiven Konsum und Unterhaltung ausgerichtete Tätigkeit, so entwickelte sich sehr rasch eine Interaktion. In dieser Phase stieg das Interesse und die Aufmerksamkeit der User, ausgedrückt mit dem Schlagwort des Permission Marketings – der User berechtigt die Unternehmen zur gezielten Ansprache, er bestimmt, welche Informationen er erhält. Und er hat die Möglichkeit, Feedback zu geben. In der dritten – und aktuellen – Phase der Nutzung sind die Konsumenten auch in die Produktionsprozesse selbst eingebunden. Das bedeutet für die Unternehmen eine große Herausforderung, da nunmehr nicht die Marketing und PR Abteilung den

Content aufbereiten muss, sondern das Unternehmen entlang der gesamten Wertschöpfungskette in Dialog mit den Usern tritt. Typische Themen für Banken sind Marktforschung, Produktentwicklung, Beratung und After Sales Service.

Betrachtet man den gegenwärtigen Stand an webbasierten Finanzdienstleistungsunternehmen, so können grob gesprochen fünf wesentliche Nutzen Aspekte des Web 2.0 für die Kunden identifiziert werden: Informieren, Investieren, Teilen, Organisieren und Empfehlen. Ich bin jedoch zutiefst überzeugt, dass ähnlich wie bei Tchibo, in Kürze weitere Kernnutzenthemen angeboten werden.

**Abbildung 6: Wesentlicher Nutzen neuer Geschäftsmodelle**

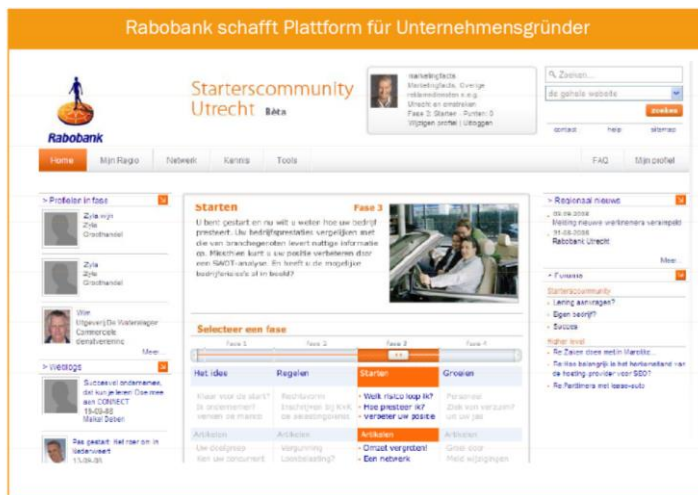
Nutzen	Beschreibung der Kernidee	Beispiel
<b>Informieren</b>	Immer up-to-date sein, Chartanalysen und Lifestreams Vernetzen mit Endgeräten (Apps)	Yahoo bloomberg
<b>Investieren</b>	Einlagen an höchstbieter versteigern, Investmentempfehlungen und Erfahrungen tauschen Berichte von Aktionärsversammlungen	cake financial money aisle
<b>Teilen</b>	Peer to Peer Lending Versteigern von Krediten Micro Finance	Smava, Prosper, Zopa, Kiva, myC4
<b>Organisieren</b>	Zeit-, Geld- und Ressourcen besser managen; eigene Sparziele definieren und Druck durch Öffentlichkeit erzeugen, Benchmark der Haushaltsausgaben und Sparquote mit anderen Usern	Mint Bundle Smarty pig Money strands
<b>Empfehlen Dialog</b>	Erfahrungen & Erlebnisse austauschen Empfehlungen von Usern für User Kunden entwickeln Produkte	Bankencheck Fidor ASB Bank

Quelle: emotion banking

Im Grunde stehen wir noch am Anfang des Ausschöpfens der Möglichkeiten, die sich bieten. Stellen Sie sich doch einfach folgenden Hinweis auf Ihrer Website vor: „Kunden, die ein ähnliches Lebenskonzept verfolgen, wählten folgendes Sparprodukt.“ Interessant, dass Funktionen, die bei Amazon schon seit Jahren kultiviert werden, sich (noch) nicht in der Bankenwelt etabliert haben. Aber auch diese Entwicklung wird kommen. Mit Web 2.0. Anwendungen bieten sich für Banken viele neue Möglichkeiten zum Umbau des Geschäftsmodells an.

Wie sehen konkrete Anwendungen aus? Was könnte für Ihre Bank interessant sein? Beispiel Vertrieb: Die Rabobank stellt beispielsweise mit „Startcommunity“ ein Netzwerk mit und zwischen ihren (Unternehmensgründungs-)Kunden her. Bei dieser Plattform geht es darum, dass sich Unternehmensgründer mit anderen austauschen können. Es werden Tipps gegeben, worauf man achten sollte, was nützlich sein könnte und man teilt seine Erfolge und Niederlagen, motiviert sich auf die nächsten Schritte und Herausforderungen.

**Abbildung 7: Rabobank vernetzt Start Up Unternehmen und fördert das wechselseitige Lernen**



Quelle: screenshot Rabobank, 2010

Die Bandbreite denkbarer interaktiver Angebote für Banken ist groß – die Chancen auch. Kunden beispielsweise in die strategischen Unternehmensentscheidungen einzubinden, mag in den Ohren manches Banker heute noch ungewöhnlich klingen. Man sollte jedoch nicht den Informationsgewinn aus Kundenanregungen unterschätzen. Mit Aussagen von Kunden lassen sich Produkte bzw. Dienstleistungen oftmals optimieren. Kunden schreiben ihre Meinung öffentlich zum Beispiel in einen Blog und dann kann darüber diskutiert werden, inwieweit diese Aussage für eine Optimierung geeignet wäre.

Diesen Weg hat die Bank of America eingeschlagen. Sie hat mit Unterstützung einer Universität eine eigene Plattform zur Diskussion der „Bank der Zukunft“ eingerichtet, auf der Kunden posten können, wie sie die Rolle der Bank zukünftig sehen. Auch ganz banale Prozesse lassen sich mit Hilfe des Feedbacks der Kunden effizienter gestalten. Laut einer Studie der Deutsche Bank Professur würden 57 Prozent der befragten Online-Banking-Nutzer gerne kleinere Beratungsfragen per Email klären. So lässt sich mit verhältnismäßig einfachen Mitteln Kundenzufriedenheit in Kundenbegeisterung umwandeln.

## Abbildung 8: Konkrete Beispiele von Web 2.0 Anwendungen

Was wird im Web 2.0 geboten? Ein Streifzug...
Social/Peer to Peer Lending: Privatpersonen können Kredite an andere Privatpersonen vermitteln
Austausch von Tipps und Erfahrungen mit anderen Nutzern oder Ratgebern über verschiedenste Themen (z.B. Wie kann ich besser sparen? Welche Fonds werden empfohlen? Was wurde auf der Hauptversammlung beschlossen?)
Haushaltausgaben optimieren durch Vergleich mit anderen Peers: Wie viel Geld fließt in die Wohnung, Kleidung oder Nahrung bei Haushalten mit vergleichbarer Struktur? Was machen andere Haushalte besser?
Haushaltausgaben optimieren durch Alarmfunktion: Wie viel Geld habe ich diesen Monat schon in Kleidung investiert? Liege ich im Planbudget? Alarmfunktion auf 's Handy, wenn der Rahmen ausgeschöpft ist.
Ausgabenrechnung führen mit Unterteilungsfunktion: Wo habe ich letzte Woche wie viel Geld ausgegeben?
Visuelle Aufbereitung von Finanzinformation: Grafische Darstellung von Ausgaben pro Monat nach Kategorien, Anbindung an Apps
Mitspracherechte bei Produkt- und Preisgestaltung (z.B. Was fehlt mir an dieser Dienstleistung? I like this product.)
Hybride Produktwahl: Transaktionen mit anderen Kunden, Gruppenbildung und Austausch als Basis für Produktabschluss mit Ziel einer besseren Kondition
Zahlfunktion via smart phone und Zugang zu exklusiven Infrastruktureinrichtungen (zB. Elektrotankstelle)
Definieren und öffentlich machen von Sparzielen, zum Beispiel „Urlaub in New York“. Freunde können beim Sparen helfen und etwas beisteuern.
Virtuelle Bank: Besuch der Bank via Internet und Life Chat mit Mitarbeitern. Nach dem Second Life Hype nunmehr erste Anläufe via facebook.
Rich Media und schnelle Information: Diese Technologie erleichtert den Nutzern den Zugang zu gewünschter Information. Der Nutzer kann seine Auswahl durch einen Mausklick einschränken. Die Seite muss nicht jedes Mal neu aufgebaut werden und somit hat der Nutzer auch bei mehreren Auswahlkriterien den Eindruck, dass er sich nur auf einer Seite bewegt.
Sofortige Ausführung von Überweisung: Kauft ein Kunde zum Beispiel auf Amazon einen Artikel, so wird dem Händler von der Bank sofort eine Zahlungsgarantie übermittelt. Die Bank bucht unmittelbar beim Kundenkonto ab.
Die gewünschte Rendite: Muss ich mehr sparen, oder kann ich mich beruhigt zurücklehnen?
Rating von Beratern: Welcher Berater hat welche Sympathiewerte? Wer hat den besten Track Record bei Anlageempfehlungen?
Ersteigern von Einlagen: Der Kunde definiert Höhe der Einlage und Laufzeit, Banken bieten Konditionen, bis der Kunde den Zuschlag erteilt.

Quelle: emotion banking

### 3 Marktführer werden Nachzügler, Neueinsteiger gründen Weltimperien

Klassisches Internet ist tot, lang lebe Web 2.0 (und die Kinder, Web 3.0). Vermutlich geht es uns immer noch so, dass wir Revolutionen nicht erkennen, wenn wir mitten drin stecken. Und im Nachhinein erscheint alles ganz klar und logisch. Dann ist es aber auch meist zu spät und andere haben sich bereits breit gemacht.

Fakt ist: Web 2.0 ist längst ein Massenphänomen geworden. Facebook hat sich neben Google als Weltkonzern etabliert, wäre mittlerweile mit über 500 Mio. Usern die drittgrößte Nation der Erde und schickt sich an, ein neues Internetsystem aufzubauen; abseits der virtuellen Welt von Google und mit massiver Unterstützung von Microsoft, dem Erzfeind Googles. Für Sie nicht relevant? Weit gefehlt!

Uns muss klar sein, dass, wenn wir heute über Vertrieb reden, dann reden wir auch über den Kanal Internet und über Social Media. Facebook ist die Fußgängerzone des Internet.<sup>7</sup> Wir sollten den Kunden dort abholen, wo er ist. Das ist heute eben nicht mehr das Dorf, die Milchsammelstelle oder der Hauptplatz. Was ich aber auch klar sagen will, ich bin kein Totengräber der Filiale – ich glaube an die Filiale, aber wir müssen unsere Intelligenz nutzen, um in den Filialen den Kunden wirklich etwas zu bieten - durchaus im Zusammenspiel mit Web 2.0. Es wird nicht reichen, knappe Schalteröffnungszeiten um Beratungsnachmittage auszudehnen und uns zu wundern, dass die Besuchsfrequenzen in den Filialen sinken. Das fängt schon damit an, dass rund ein Drittel der Kunden

<sup>7</sup> Kröner, Interview in Börsezeitung, 2010

keinen großen Wert auf eine umfassende (lebenskonzeptbezogene) Finanzberatung legt.<sup>8</sup> Diese Kunden suchen schnelle und einfache Lösungen, die man shoppen kann. Diese Kunden finden Sie heute beispielsweise im Aldi Markt.

Aldi bot in meiner Kindheit ein grauenhaftes Einkaufserlebnis, aber Aldi war billig. Und Aldi bot 1980 ein Thema: „Lebensmittel“. 2010 zeigt sich ein ganz anderes Bild. Die Aldi Läden – zumindest in Österreich – sind schick herausgeputzt, manche sogar schon mit eigenem Brotbackshop und Bankomatkassa bestückt. Das Sortiment ist um Bioprodukte und Weine aus Übersee ergänzt. Aldi ist in. Aldi ist Lifestyle und Aldi ist ein Retailer, in dem alles verkauft wird, wofür es einen Markt gibt. In Österreich ist Aldi (eigentlich heißt er hierzulande Hofer) zwischenzeitlich zum größten Reisebüro geworden. Daneben werden Fenster und Skiausrüstung ebenso wie Laptops und Einbaufenster verkauft. Anders betrachtet: 1980 gab es noch klare Spielregeln für den Wettbewerb und definierte Branchengrenzen. Reisebüro neben Bäcker. Fleischer neben Schuster. Keiner spuckte dem anderen in die Suppe. Heute ist das anders. Fleischer gibt's fast keine mehr, Bäcker nur noch wenn sie auch Kaffeehausbetreiber sind. Und über Reisebüros will ich gar kein Wort verlieren. Branchenkiller wie Aldi haben alle Grenzen gesprengt. Und Aldi ist nicht alleine. Sogar die einstigen trostlosen Tankstellen haben es geschafft, mit Biogebäck zu punkten. Ich selbst ertappe mich immer wieder, dass ich auch bei einer Tankstelle spätabends frisches Gebäck kaufe. Shell ist heute Lebensmittelhändler, Trafikant sowie Bankshop (in Kooperation mit der Postbank bzw. bei Geldbehebungen auch mit der Deutschen Bank). Kurzum: es sind viele Unternehmen in den Bankbereich vorgedrungen. Und welche Eroberungen haben Banken in der Zwischenzeit getätigt? Wie haben es Banken geschafft, ein Fixpunkt im Alltag der Kunden zu sein?

Hand aufs Herz: wir haben es verstanden, durch SB und Internetbanking unsere Kunden zu mehr Selbständigkeit zu erziehen. Wir sollten nun nicht übersehen, dass unsere Kunden schon längstens im Internet aktive User sind. Nutzen wir diese Chance, um Bedeutung zurück zu gewinnen! Wir brauchen Innovation, wir brauchen den Mut, eigenständige, neuartige Konzepte zu realisieren. Es liegt an uns, Social Media als einen kurzfristigen Hype zu interpretieren und lustlos einen facebook Auftritt zu realisieren, weil auch alle anderen im facebook sind, oder darin eine grundlegende Chance für einen strategischen Wachstumsimpuls zusehen.

**Abbildung 9: Wesentliche Änderungen als Chance für strategische Weiterentwicklung**

Promotion Kommunikation	Price Preis	Place Distribution	Product Produkte
Dialog statt Monolog	Transparenz statt Preisspielraum	Anytime & Anywhere statt Frustr mit Öffnungszeiten	Modul statt Standard von der Stange
Interaktion statt Passivität	Auktion statt persönl. Verhandeln	Mobil statt Unbeweglich	Gruppe statt Individuum
Plattform statt Kontrolle	Zahlen, was man braucht statt Zahlen, was angeboten wird	Global statt Regional	Gruppenwissen statt Beraterguru
<b>Strategisch oder Operativ verstanden? Neues Geschäftsmodell oder die 22igste Maßnahme oben drauf?</b>			

Quelle: emotion banking

<sup>8</sup> Global Auswertung der victor Analysen 2010, emotion banking

### 3.1 Macht ist in einem dynamischen Umfeld ungesund

Was passiert in mächtigen Unternehmen? Hierfür hatten schon die Griechen der Antike ein passendes Zitat: „Wenn die Götter einen hart bestrafen wollen, senden sie ihm 10 Jahre Erfolg.“ Wenn Macht in Unternehmen mit Erfolg gleich gesetzt wird, ist das Ende meist nahe. Macht führt dazu, dass man sich an Erfolgsrezepte gewöhnt. Macht resultiert aus Faktoren, die man richtig zusammengeführt hat – man gewöhnt sich an den Erfolg und wird in dem, was man tut, bestätigt. Wir lernen, wie die Dinge abzulaufen haben, damit sie funktionieren. Das ist in einem stabilen Umfeld auch grundvernünftig. Aber was passiert, wenn sich die Rahmenbedingungen ändern? Dann wird die Gewohnheit zur Falle. Viele erfolgreiche Unternehmen weigern sich anzuerkennen, dass die alten Rezepte des Erfolges nicht mehr funktionieren. Sie sprechen davon, dass es sich um eine vorübergehende Schwächephase des Marktes handle, oder um eine Zurückhaltung der Kaufkraft der Konsumenten – da muss man einfach durchtauchen. Dabei geht vielen Unternehmen die Puste aus. Denn in einem anderen Umfeld funktionieren die alten Erfolgshebel nicht: Das heißt wenn wir eine hohe Wettbewerbsdynamik haben, dann führt Macht auch zu einer gewissen Trägheit. Macht verhindert Wandel. Wenn Sie also der Marktführer sind, dann haben Sie nicht besonders viel Interesse daran, Dinge zu revolutionieren und zu verändern, weil die Dinge für Sie ja sehr gut aussehen. 10 Jahre Erfolg führten, damals wie heute, zu Trägheit, Gewohnheit und Unbeweglichkeit. Und während im alten Griechenland irgendeine Spartanertruppe ein derartiges Königreich in kürzester Zeit eroberte, sind es heute aggressive und bewegliche Unternehmen, die an den Grundpfeilern der mächtigen Konzerne rütteln.

### 3.2 In der heutigen Wirtschaft ist Alles möglich

So gesehen sind Macht und Erfolg vielleicht hinderlich für das Experimentieren, für das Suchen nach neuen Wegen, nach Alternativen. Und gerade deshalb bräuchten wir heute den unternehmerischen Mut so stark, weil uns auch Michael Porter, der große Strategiepapst ermahnt, dass Alles möglich sei. „It’s times like these, when leaders can become followers, and followers can become leaders It’s times like these when tremendous competitive success can be achieved. It’s times like these where companies can shift positions in the marketplace. It’s times like these when leaders can become followers, and followers can become leaders, because we are in a period where everything is now going to open and unfreeze.“<sup>9</sup>

Porter spricht von tremendous competitive success – von unglaublichen Umwälzungen, die in Zeiten der Krise möglich sind. Gewinner werden zu Verlierern und Marktfolger werden zu Leadern. Alles ist im Fluss und somit sind auch große Umbrüche möglich. Ich denke, wir sollten uns das heute wirklich verdeutlichen – die Wirtschaft steht vor einer echten Umbruchssituation und da ist es nicht damit getan, bei einem Beratungsgespräch zwei Visitenkarten an die Kunden zu überreichen und auf ein Lächeln und eine Weiterempfehlung zu hoffen. Verstehen Sie mich bitte richtig: Natürlich müssen wir in jeder uns erdenklichen Konsequenz darauf schauen, dass unsere vertrieblichen Aktivitäten von unseren Mitarbeiter möglichst präzise und effizient durchgeführt werden, aber wir haben auch die Verantwortung auf unsere Effektivität zu achten. Auf die richtigen Dinge und nicht nur auf das „Dinge richtig tun“. Wenn wir aus den vergangenen 10 Jahren eines lernen sollten, dann das: Es gibt keine Patentrezepte für Erfolg. Es gibt keine verlässliche Prognose des Morgen. Aber es gibt jede Menge Dynamik. Dynamik in einer Intensität, die für uns Banken zunehmend zur Kernherausforderung wird.

---

<sup>9</sup> Porter, Interview INSEAD, 2009