RISIKO MANAGER

Risikofaktor Social Web

Reputationsrisiken und -chancen managen

Achim Kinter | Ulrich Ott (Hrsg.)

Risikofaktor Social Web

Reputationsrisiken und -chancen managen

RISIKO MANAGER

Risikofaktor Social Web

Reputationsrisiken und -chancen managen

Achim Kinter
Ulrich Ott

Copyright 2014 by Bank-Verlag GmbH
Postfach 45 02 09 · 50877 Köln

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verbreitung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung der Bank-Verlag GmbH unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmung sowie die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Der Inhalt wurde mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt. Für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität des Inhalts übernimmt der Verlag keine Haftung.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.ddb.de abrufbar.

Art.-Nr. 22.501-1400
ISBN 978-3-86556-418-4

Inhaltsverzeichnis

Einleitung 7

Basics, Tools, Perspektiven

Paradigmenwechsel im Reputationsmanagement?
Was verändert sich durch das Social Web? 15
Achim Kinter und Ulrich Ott

Die Banken und der digitale Strukturwandel 27
Ingo Natusch und Dirk Thiel

Social Media & Recht – Risikomanagement für die Finanzbranche
bei Xing, Facebook & Co 41
Carsten Ulbricht, Bartsch Rechtsanwälte

Webknowledge in der Unternehmenskommunikation –
Ein Management-Konzept für ganzheitliches Social-Media-Monitoring 59
Torsten Franz und Matthias Fank, infospeed

Zur Rolle sozialer Medien bei der Bewältigung der Vertrauenskrise 71
Hansjörg Leichsenring, BankBlog

Corporate Shitstorm-Management – Anforderungen und Fallstricke 89
Frank Beham, Universität des Saarlandes

Best Practices

Context is King 99
Iris Bethge, Bundesverband deutscher Banken

Finanzdienstleister unter Dialogdruck – die Folgen der Finanzkrise
für die Unternehmens- und Markenkommunikation 119
Oliver Zilcher und Tanja Plebuch, Targobank

Social Media im Rahmen des Reputationsmanagements – Risiken eingrenzen, Chancen nutzen 129
Nadja Petersen, DZ Bank

Nutzung Sozialer Netzwerke bei der Sparkasse KölnBonn 147
Achim Kinter

Der Einsatz von Social Media im Produktmarketing am Beispiel des Fußball-Sponsorings 155
Andreas Schweers, Sparda-Bank West

Wie viel Social Media verträgt ein Unternehmen? 169
Interview des Herausgebers mit Michael Helbig und Armin Kloß, KfW Bankengruppe

Think before you post! 177
André Kauselmann und Heiko Wolf, ING-DiBa

Reputation und Policy 191
Interview des Herausgebers mit Günther Helbok, UniCredit Bank Austria

Wo(zu) Social Media Sinn machen – ein Praxisbericht 199
Christian Kraus und Patrizia Difonzo, Interhyp

Social-Media-Monitoring und Reputationsmanagement 213
Ibrahim Ghubbar, Sparkassen-Finanzportal

Ein strategisches Nein? 225
Interview des Herausgebers mit Sven Matthiesen, Frankfurter Sparkasse 1822

Management Summary
Fünf Thesen zu einem vermeintlichen Paradigmenwechsel 233
Achim Kinter und Ulrich Ott

Literaturauswahl 235

Herausgeber und Autoren 236

Einleitung

„Realität ist etwas für Menschen, die nicht mit dem Internet klarkommen", hat unlängst der Schriftsteller Peter Glaser im „Stern" geschrieben. Das ist natürlich ein gutes Stück weit Provokation, aber es ist auch ein Hinweis auf die Macht, Allgegenwart und Wirkungskraft des Digitalen in unserer modernen Gesellschaft. Banken sind da nicht ausgenommen. Ganz im Gegenteil: Sie sind qua Business tief verwurzelt im Digitalen, da sie vielerorts angewiesen sind auf digitales Equipment und digitale Features – von Zahlungsverkehr und Geldautomaten über Online- und Mobilebanking bis hin zu Monitoring oder Rating. Die Fragestellung dieses Buches war: Wie haben sich die Banken des Themas angenommen? Und da die Social Media oder das Social Web in der Diskussion den prominentesten Platz einnehmen, haben wir die Frage fokussiert: Wie ist der Status quo in Sachen Social Media bei deutschen Finanzdienstleistern? Wie haben sie sich organisiert, welche Instrumente und Prozesse kommen zum Einsatz, welche Philosophien liegen der Beschäftigung mit dem Social Web zugrunde und schließlich – welche Erfahrungen wurden gemacht?

Als Fixpunkt, quasi als Blaupause dieses Status-quo-Berichts diente die Frage nach der Reputation. Denn es dürfte Konsens sein, dass die Reputation der Banken, besser die Wiederherstellung der während der Bankenkrise verlorengegangenen Reputation, das erste Ziel und die wichtigste Baustelle der Branche ist. Und dies nicht nur kurzfristig. Konkret fragten wir die hier vertretenen Banken, was sich durch das Social Web verändert hat: der Blick auf das Thema Reputation, die Zielgruppen, die Strategie oder gar das Reputationsmanagement insgesamt? Wir haben dort gefragt, wo vor allem die Arbeit an diesen Themen geleistet wird: in der Unternehmenskommunikation und im Risikomanagement.

Die Auswahl der hier vertretenen Beispiele, wie Kreditinstitute mit dem Thema Social Media unter dem Aspekt der Reputation umgehen, sollte ein möglichst breites und vielschichtiges Panorama bieten. So finden sich Sparkassen,

Privatbanken, ein Immobilienfinanzierer, ein Dachinstitut und eine österreichische Bank unter den Beiträgen. Dazu kommen Blickwinkel, die entscheidende Fachgebiete und Fragestellungen abdecken: die juristische Perspektive, die Frage des Monitorings, der Stand der Wissenschaft, die eines Bankenverbands und – last but not least – eines „Insiders", nämlich Bloggers, der nicht berichtet, sondern selbst Teil des Social Webs ist.

Blitzumfrage

Im Frühjahr 2014 fragte GBB-Rating, eine 100-prozentige Tochter des Prüfungsverbands deutscher Banken e. V., Kreditinstitute nach deren Meinung zum „digitalen Strukturwandel". Die Ergebnisse der „Blitzumfrage" korrespondieren ausgezeichnet mit den Beiträgen dieses Buches. Dankenswerter Weise geben die Autoren Ingo Natusch und Dirk Thiel hier eine kurze Übersicht der Befragungsergebnisse. Ein zentraler Befund: 93 Prozent der Befragten erwarten in Zukunft eine „sozial digital vernetzte multimediale Servicewelt"; aber bei 33 Prozent der Banken wurde bislang keine Social-Media-Einheit aufgebaut. Nicht allein der Faktor Reputation kann als Indikator interpretiert werden, dass „das Ausblenden von Social Media nicht mehr haltbar" ist. Also: Wie ist der Stand in Sachen Social Web?

Wo Banken heute stehen

Ein Blick in die Finanzinstitute macht ein sehr buntes und zumeist auf individuellen Ansätzen beruhendes Bild sichtbar. Mehr noch als die Gemeinsamkeiten und daraus ggf. ableitbaren Handlungsanweisungen wird etwas anderes deutlich: Social Media ist wesentlich eine Inhouse-Aufgabe. Das Thema ist noch um einiges entfernt von etablierten Routinen, wie wir sie z. B. aus der „klassischen" Kommunikation kennen. Und schließlich – das Thema durchdringt zumeist nicht die gesamte Organisation, sondern wird von Einzelnen besetzt und getrieben. Ein gutes Beispiel gibt der Bundesverband deutscher Banken (BdB) ab.

Wie ist der BdB ins Social Web gekommen? Auf den ersten Blick schienen sich keine erfolgversprechenden Zielgruppen und Themen anzubieten. Heute nut-

zen rund 70.000 Menschen die BdB-Seite. Der Schlüssel zum Erfolg: Mehrwert. Der BdB hat es geschafft, sich als relevante Informationsquelle zu positionieren. Und das, obwohl sich der Verband gegen Facebook entschied und auf einen Multi-Channel-Ansatz mit Schwerpunkten auf Twitter, YouTube, Slideshare und Flickr setzt. Die Community wird dabei in ihrer Lebens- und Arbeitswelt abgeholt, nicht rund um die Uhr, sondern werktags von 9.00 bis 17.00 Uhr. Es geht darum, das richtige Medium zum richtigen Kommunikationsanlass und zur richtigen Zeit zu finden. So kann selbst ein sperriges Thema wie SEPA erfolgreich platziert werden.

In der Targobank hat man verstanden, dass sich die Unternehmenskommunikation im Wandel befindet. Sie muss die veränderten Rahmenbedingungen in der Umwelt der Organisation strategisch, organisatorisch und methodisch bearbeiten. Banken erhalten einen „Crashkurs in Sachen Dialog". Dabei gewinnt das Thema integrierte Kommunikation neue Bedeutung: Wo es früher darum ging, Botschaften aufeinander abzustimmen, vermischen sich heute die Zielgruppen. Es geht auch um eine zeitgemäße Governance-Struktur, um ein funktionierendes Issues- und Krisenmanagement und schließlich um Change Management: Wie erlangt der Social-Media-Verantwortliche seine „kommunikative Prokura"?

Die Sparkasse Köln-Bonn nutzt das Potenzial des Regionalen. Dabei verändert das Social Web das Reputationsmanagement, weil sich die Kommunikation mit den Stakeholdern intensiviert, vervielfältigt. Ein Ansatz, der funktioniert, ist, das Thema „soziale Netzwerke" nach Kanälen zu organisieren: Es gibt etwa Zuständige für Facebook und Twitter. In einigen Netzwerken ist man aktiv, in anderen nur Beobachter. Alle beteiligten Mitarbeiter haben ein internes Netzwerk von Kollegen in den Fachabteilungen und Stäben, aber auch zu „Externen" wie beispielsweise dem Sparkassen-Finanzportal, mit denen sie sich regelmäßig austauschen. Die Nutzung der Social Media hat dabei einen stark regionalen Charakter, hier lassen sich die Vorteile einer Sparkasse besonders gut ausspielen.

Die Sparda-Bank West hat das Social Web unter der Federführung der Unternehmenskommunikation und unter Einbindung des Qualitätsmanagements sowie Marketing organisiert. Es entstanden hauseigene Social-Media-Guideli-

nes, in der Verhaltensregeln und Mitgestaltungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter kommuniziert werden.

Die Unternehmenskommunikation übernimmt den Aufbau und die Betreuung der Firmenpräsenz der Bank im Social Web. Ihr kommt die Aufgabe zu, das Unternehmen samt seiner genossenschaftlichen Identität einer breiten Öffentlichkeit hierin vorzustellen und bekannter zu machen. Ergänzt wird sie durch die Arbeit vom Marketing, welche die Corporate- mit einer produktnahen Kommunikation im Sinne eines „Vor-Vorverkaufs" ergänzt. Beispielsweise mit der „Schwarzgelben" kann die Bank eine Erfolgsgeschichte vorweisen.

Die KfW hat sich zwei Ziele gesetzt, die durch die Schnelligkeit und Direktheit der Social-Media-Kanäle optimal unterstützt werden: erstens die Darstellung der Themenvielfalt der Bank, um die Förderarbeit in ihrer Breite zu zeigen. Zweitens folgt sie dem Dialogcharakter der Social Media: Man will den Dialog mit den Zielgruppen ausbauen. Dabei gilt es, die bestehenden Systemlogik einer großen Organisation – Hierarchien, längere Bearbeitungskaskaden – mit der Logik des Social Web zu verzahnen. Langsam und gründlich versus schnell und oberflächlich. Es zeigt sich in der Testphase, dass der informelle Charakter der Social-Media-Kanäle von Vorteil ist: Er ist kostengünstig und man kann auch kleinste Zielgruppen erreichen.

In der ING-Diba geht es vor allem darum, die Social Media bewusst zu nutzen: Es ist vorteilhaft, sie zu nutzen, aber es kann zu Problemen und Beschwerden kommen, wenn sie nicht richtig genutzt werden. Es geht um ein Bewusstsein für die Möglichkeiten, Fallstricke und Chancen des Mediums. Ein Bank-Mitarbeiter wird auf Twitter zu einer aktuellen Veröffentlichung der ING-Diba befragt: Wie verhält er sich? Hierfür werden umfangreiche Trainingsmöglichkeiten angeboten. Die Nutzung des Social Web durch Mitarbeiter ist ein wichtiges Feld des Online-Reputationsmanagements. Einen weiteren Ansatz stellt die enge Zusammenarbeit von Unternehmenskommunikation und Risikomanagement dar.

In der Bank Austria sieht man den großen Vorteil der neuen Medien in der Möglichkeit, in einen direkten Echtzeitdialog mit Kunden und anderen Stakeholdern zu treten. Sie bieten die Chance, beobachten zu können, was über das

Unternehmen, seinen Service und seine Angebote gesprochen wird. Dabei gibt es eine klare Trennung zwischen dem strategischen Bereich im Risikomanagement und dem Beurteilungs- und Handlungsbereich. Im Risikomanagement geht es um Reputationsrisiken im Sinne der Governance, der Prozessorganisation, des Reportings sowie um Trainingsaktivitäten und Policies. Bei Fachfragen zu den Policies können sich Kundenberater mit einer Interpretationsfrage an Risk wenden. Mit den Policies biete Risk strategische Rahmenbedingungen, auch für das Social Web.

Aus Sicht der Interhyp haben die Deutschen, trotz der Online-Angebote, ein ausgeprägtes Bedürfnis nach Austausch, nach Kompetenz und nach Sicherheit. Gleichzeitig ist das Misstrauen gegenüber dem klassischen Bankberater groß. Können die Kommunikationsmöglichkeiten der Social Media hier Abhilfe schaffen und eine zentrale Rolle spielen? Bei Interhyp hat man entschieden, dass soziale Medien in der Kommunikation Sinn machen. Im Fokus stehen die Ziele Bekanntheit und Vertrauen, als direkten Vertriebsweg sieht man die sozialen Medien aber nicht. Eher nutzen die Personalkollegen den Kanal für das Recruitment: Hier kann man mit konkreter und persönlicher Ansprache punkten.

Beim Deutschen Sparkassen- und Giroverband (DSGV) wurde 2008 die erste Monitoring-Lösung initiiert. Aufmerksamkeit erhielt das Thema Monitoring unter anderem durch einen Shitstorm gegen eine Sparkasse, welcher durch eine einfache Kundenbeschwerde auf Twitter ausgelöst wurde. Es wurde eine Social-Media-Strategie etabliert, welche einerseits eine Monitoring-Lösung und andererseits die Betreuung und redaktionelle Pflege eigener Kanäle beinhaltete. Dies bedeutete auch den Einsatz von Budget und Manpower. Auch bei großen und heterogen aufgestellten Unternehmen wie der Sparkassen-Finanzgruppe wurden entsprechende Dienstwege etabliert, so dass schnell und angemessen reagiert werden konnte.

Eine bemerkenswerte Position nimmt die Frankfurter Sparkasse ein: Sie hat einen Twitter-Account. Dort steht aber nur: „Dies ist der offizielle Twitter-Account der Frankfurter Sparkasse. Wir twittern nicht“. Wieso twittert die Sparkasse nicht? Hauptansprechpartner für Twitter-Nachrichten sind Journalisten, eine kleine Gruppe von rund zehn Personen. Die erreicht die Unterneh-

menskommunikation nicht über Twitter, sondern immer noch persönlich über Telefon oder E-Mail. Auch das gesellschaftliche Engagement eignet sich nicht für Kurznachrichten mit 140 Zeichen. Ein national tätiges Unternehmen würde die Entscheidung sicherlich anders treffen. So aber hat sich noch keiner beschwert, dass die Frankfurter Sparkasse nicht twittert.

Rahmenbedingungen

Um Reputationsrisiken professionell zu managen, ist ein rechtliches Know-how unverzichtbar. Die Mindestanforderungen in dieser Hinsicht umfassen Kenntnisse des Kreditwesengesetzes ebenso wie Fragen zum Arbeitnehmerdatenschutz oder zum Telemediengesetz. Insbesondere die Schulung von Verantwortlichen für Social Media, die das Ziel haben, eine interne „Medienkompetenz" aufzubauen, sollten diese Fachgebiete berücksichtigen. Welches sind die wichtigsten Anforderungen? Wie kann ich die Guidelines und Policies so gestalten, dass sie im Alltag und im Krisenfall ein echtes Hilfsmittel darstellen? Welche Reputationsrisiken tangieren welche rechtlichen Hürden?

Social-Media-Monitoring ist zweifellos ein wichtiger Bestandteil für ein erfolgreiches Online-Reputationsmanagement. Allerdings existieren gültige Kennzahlen wie Auflagenhöhe in der klassischen Presse vielfach in Social Media noch nicht. Eine Resonanzanalyse ist deswegen deutlich schwieriger. Hinzu kommt, dass das Social Web oft noch isoliert betrachtet wird. Welche Ziele verfolge ich? Wer sind keine Anspruchsgruppen? Wie könnte ein integriertes Social-Media-Monitoring aussehen – und funktionieren? Das Webknowledge-Konzept bietet einen Ansatz, mit dem alle relevanten Stakeholder und Faktoren berücksichtigt werden. Mit dem Ziel, das Monitoring als Bestandteil eines Managementprozesses einzusetzen.

Finanzinstitute durchleben seit einigen Jahren eine der größten Vertrauenskrisen der Nachkriegszeit. Können soziale Medien dabei helfen, das Vertrauen der Menschen zurück zu erlangen? Und wenn ja, wie? Der Bankblog, der selbst Teil des Social Web ist, zeigt, welch überragenden Faktor das Vertrauen in der Reputationsmatrix einer Bank einnimmt. Ist es möglich, durch ein neues Kundenbeziehungsmanagement über die Social Media substanziell Vertrau-

en wieder zu gewinnen? Und welche Strategien, Inhalte und Prozesse wären hierbei erfolgversprechend? Auf dem Weg zum Vertrauen gibt es keine Abkürzung, im Gegenteil: nur den langen Weg durchs Social Web.

In der Wissenschaft ist das Thema Shitstorm – das wohl populärste Phänomen im Social Web – ein vergleichsweise junges Forschungsgebiet. Zumal öffentliche Kritik an Unternehmen kein neues Phänomen ist; vergleichbare Beispiele wären Konsumenten-Boykotts oder Kampagnen durch NGOs. Fundierte Erkenntnisse aus der Wissenschaft, wie ein Shitstorm-Management funktionieren könnte, ebenso wie ein Modell des Phänomens liegen bislang nicht vor. Kann man aus der Analyse von Fallstudien ein belastbares Modell eines Shitstorm-Managementmodells ableiten, das beispielsweise Regeln formuliert, die es ermöglichen, auf die unterschiedlichen Formen des Phänomens jeweils spezifisch zu reagieren?

Weder die Berichte aus der Praxis der Banken noch die assoziierten Perspektiven der Dienstleister, Wissenschaftler oder Akteure des Social Web bieten belastbare Allgemeinerkenntnisse. Vielleicht ist genau das ja auch eine wichtige Botschaft: Ein „back to he roots“ im Sinne einer positiven Individualisierung gerade großer Organisationen. Nicht umsonst scheint ein Konsenspunkt der zu sein, dass das Potenzial der Social Media sich für die meisten Beobachter und Akteure auf eine neue Form und eine neue Intensität der Kundenbindung bezieht.

Wie stark wird sich das Neugeschäft in Richtung digitale Kanäle verlagern? Die GBB-Umfrage scheint hier einen eindeutigen Trend zu zeigen. Aber warum bauen dann über 30 Prozent der Banken keine Social-Media-Einheiten auf?

Nicht ausgeschlossen, dass man in 20 Jahren zurückblickt und versteht, dass die Entwicklung des Social Webs ein gesellschaftlicher Prozess war, dessen eine Hauptaufgabe darin bestand, die Anonymisierung des Kundenverständnisses (nicht zuletzt aus Markensicht!) zurückzuführen auf eine strikte Individualisierung, auf den authentischen Dialog. Derselbe zu Anfang zitierte Peter Glaser schreibt hierzu auch: „Ich freue mich im Übrigen, dass die digitale Technologie den Glanz des Neuen verliert und wir wieder unsere Arbeit an der Welt im Ganzen fortsetzen können.“

Basics, Tools, Perspektiven

1 Paradigmenwechsel im Reputationsmanagement – was verändert sich durch das Social Web?

Achim Kinter und Ulrich Ott

Das Profil der Social-Web-Nutzung ist vergleichbar mit dem Verhältnis des Unternehmens zu seiner Reputation: Über beide entscheidet nicht das Unternehmen! Ein Umstand, den zahllose Banken in den letzten Jahren schmerzvoll erfahren haben. Die erste Erkenntnis dieses Buches ist, dass es nicht um die Entscheidung geht, das Social Web zu nutzen, sondern um die Frage, wie man eine Organisation am besten für seine Herausforderungen ausrichtet. Selbst ein „strategisches Nein" wie im Fall der Frankfurter Sparkasse bedeutet nicht einen völligen Verzicht. Dosierung und Fokussierung sind gefragt. Das Social Web verändert das Reputationsmanagement, denn es intensiviert und vervielfältigt die Kommunikation mit den Stakeholdern. Es verändert aber auch die, die es betreiben.

Vor kurzer Zeit wurde WhatsApp für 19 Mrd. Dollar an Facebook verkauft. Rund 50 Mitarbeiter arbeiten für 450 Mio. Nutzer des Messenger-Dienstes. Was macht WhatsApp so begehrenswert? Antwort: Man kann dort völlig unkompliziert und kostenlos Texte, Bilder, Grafiken und Filme verschicken sowie zugesendet bekommen. Gegenüber der alten SMS ist WhatsApp Multimedia pur. Es dürfte ausgeschlossen sein, dass die Entwicklung in dieser Hin-

sicht noch einmal einen Schritt zurückgeht. Genau das gilt für das Internet im Allgemeinen und das Social Web im Speziellen.

Michael Helbig von der KfW Bankengruppe bringt es auf den Punkt: „Ob man im Social Web ist, entscheidet nicht das Unternehmen". Genau wie Ibrahim Ghubbar vom Sparkassen-Finanzportal: „Unternehmen sind in den sozialen Medien präsent – ob sie das wollen oder nicht". Und Nadja Petersen von der DZ Bank ergänzt: „Mittlerweile findet das Reputationsmanagement nicht mehr nur auf den klassischen Kanälen statt. Die Reputation wird nicht mehr nur von einer Seite maßgeblich beeinflusst oder gesteuert, sondern von vielen". An diesem Punkt deckt sich das Profil der Social-Web-Nutzung mit dem Verhältnis des Unternehmens zu seiner Reputation: Über diese entscheidet ebenfalls nicht das Unternehmen! Ein Umstand, den zahllose Banken in den letzten Jahren schmerzvoll erfahren haben. Die erste Erkenntnis dieses Buches ist, dass es nicht um die Entscheidung geht, das Social Web zu nutzen, sondern um die Frage, wie man eine Organisation am besten für dessen Herausforderungen ausrichtet. Selbst ein „strategisches Nein" wie im Fall der Frankfurter Sparkasse bedeutet nicht einen völligen Verzicht. Dosierung und Fokussierung sind gefragt.

1.1 Interne Organisation

Social Media sind kein Hype, sondern eine neue Querschnittsdisziplin. Sie können starre Strukturen und Linearität in Organisationen u. U. aushebeln. Sie zwingen dazu, bereichsübergreifende Lösungen auszuprobieren. Andreas Schweers berichtet davon, dass die Sparda-Bank West die Position einer Social-Media-Koordinatorin im Qualitätsmanagement ansiedelte. Bei der Sparkasse Köln-Bonn ist das Thema soziale Netzwerke nach Kanälen organisiert. Sven Matthiesen von der Frankfurter Sparkasse: „Wir merken, dass wir zu wenige sogenannte Digital Natives in unserem Team haben". Für Michael Helbig von der KfW Bankengruppe ist klar: „An einer Stelle muss alles zusammenlaufen". Ob bei der ING-Diba mit ihrem Command Center, virtuellen Teams oder bereichsübergreifenden Arbeitsgruppen, etwa in der DZ Bank oder Targobank: Die Social Media vernetzen die Organisation und wirken so positiv und z. T. innovativ in die Bank hinein.

1.2 Grundrauschen

Der Kern von Social Media ist die Diskussion um Themen, also Inhalte und Dialoge. Diese Gespräche sind nach Briefpost, Telefon, E-Mail und Live Web-Chats die neueste Disziplin der Dialogmedien. Für Social-Media-Mitarbeiter geht es in Netzwerken, auf Plattformen, in Communities, Foren, Chat- und Twitter-Kanälen vor allem um Kundenbetreuungs- und Monitoringaufgaben, aber auch um Marke, Reputation und Wettbewerb. Zunehmend kommen Vertriebsaufgaben hinzu. Eine Fanpage auf Facebook, ein Channel auf YouTube, beständig neue Tweets auf Twitter: Die Kommunikationskanäle stehen allen offen, sind kostenlos und für ein Massenpublikum jederzeit verfügbar. Nutzergenerierte Informationen über Marken, Produkte und Unternehmen prägen die Bilder in der Öffentlichkeit.

Vor dem Hintergrund der sich wandelnden Anforderungen haben diese neuen Kommunikatoren, die „Social Media Agents", eine wichtige Funktion und auch Verantwortung für die Reputation. Bei keinem Kommunikationskanal sind diese Aspekte – Inhalt, Dialog, Empathie, Vertrauen – wichtiger als bei Social Media. Für die Reputation sind Social Media mehr als herkömmlicher Dialog, sie sind nachhaltiger Dialog. Umso wichtiger ist es, Mitarbeitern Dialogkompetenz zu vermitteln, um erwartungs- und nicht zielgruppengemäß handeln zu können. Hanjörg Leichsenring, der mit seinem Bankblog selbst Teil des Social Web ist, sieht hier eine direkte Verbindung zwischen Kommunikation und Geschäft: „Es zeigt sich, dass zufriedene Kunden deutlich mehr Kaufbereitschaft haben als unzufriedene. Es kommt nicht mehr auf das Werbebudget an, sondern zunehmend auf die Inhalte. Auf dem Weg zum Vertrauen gibt es keine Abkürzung".

Banken nutzen Netzwerke, um über Produkte zu informieren, Support anzubieten und letztendlich den Absatz von Waren, Produkten oder Dienstleistungen zu steigern. Fans hingegen nutzen etwa Facebook in erster Linie zur Kommunikation mit dem sozialen Umfeld, zum Zeitvertreib, aber auch als Informationsquelle, um sich über neue Produkte oder Angebote von Unternehmen zu informieren und mit diesen schnell, kostenlos und direkt in Kontakt und Dialog zu treten. Mit anderen Worten: Die Intentionen passen selten zusammen.

Der „Socia-Media-Kompass“ des Bundesverbands Digitale Wirtschaft (BVDW) e. V. bringt es pragmatisch auf den Punkt: „Mitmachen bedeutet nicht, Erfolg zu haben“. Wer in Social Media nicht scheitern will, braucht das klassische Kommunikationshandwerkzeug (Analyse/Erfolgsmessung, Strategiebildung, Planungsdisziplin, Umsetzungskompetenz und Evolutionsfähigkeit) ergänzt um einige neue Spezialwerkzeuge (z. B. Monitoringtools, Plattform-Know-how). Wer in Social Media nachhaltig erfolgreich sein will, braucht aber noch mehr – Empathie für die Menschen und ihr soziales, öffentliches, digitales Verhalten. Inhalte und Dialoge sind die Klammer für dieses Verhalten und gleichzeitig die Chance für Banken, ein Teil davon zu werden. Social-Media-Aktivitäten haben heute einen höheren Stellenwert als Hochglanz-Imagebroschüren. Content nimmt durch digitale Kommunikation eine neue Rolle ein, wird zum kritischen Erfolgsfaktor. Menschen waren früher eher bereit, der Markenbotschaft zu folgen. Heute muss die Reputation einen Content liefern, der markenneutral Wert besitzt.

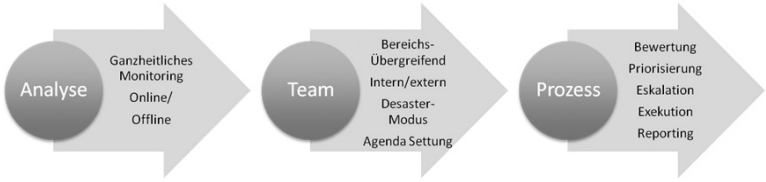
1.3 Reputation und Online-Reputations-Management

Phil Maxwell von Coca-Cola sagte: „The speed of risks is so much greater now, and as a result you have to be more prepared.“ „More prepared“ – das ist einer der entscheidenden Punkte beim Thema Social Web und Reputation. Die Grundlagen mögen sich nicht verändert haben, nicht einmal die Instrumente und Prozesse, aber Faktoren wie Intensität, Geschwindigkeit und Masse haben definitiv eine neue Dimension. Die Deloitte-Studie „Exploring Strategic Risk“ von 2013 setzte das „disruptive Potenzial für Geschäftsmodelle durch Social Media“ an Platz 1 der Top-Risiken! Hier kann eine Antwort darin bestehen, was André Kauselmann von der ING-Diba zusammenfasst: „Die Bank setzt auf Transparenz, Dialog, kritische und eigenständige Stakeholder sowie eine hohe Toleranz, wenn es darum geht, Neues auszuprobieren. Die Integration des Themas in die Unternehmenskultur ist ein wichtiger Erfolgsfaktor. Im Übrigen lohnt sich beim Thema Reputation der enge Schulterschluss von Kommunikation und Risk“.

Die Gefahren für die Online-Reputation sind zahlreich und können schnell auf die Offline-Reputation überschlagen. Carsten Ulbricht spricht von „Min-

destanforderungen an das Risikomanagement; Medienkompetenz muss vermittelt werden, gesetzliche Rahmenbedingungen bekannt sein. Wobei die strikte Untersagung genauso wenig sachgerecht wie die unkontrollierte Zulassung ist". Das Online Reputation Management (ORM) muss vielen, teils neuen Faktoren Rechnung tragen, ob Geschwindigkeit, Hyper-Transparenz oder Dialogzwang. Wenn man weiß, dass 80 Prozent der Internetnutzer mit einer Suche ins Web starten, kann man erahnen, wie labil, von Zufällen bestimmt und sprunghaft auch die Meinungsbildung im Netz ist. Dies wäre ein weiterer Lerneffekt: Das Akzeptieren (und nicht Bewerten!) von unterschiedlichen Präferenzen, Zeitabläufen und „Laufwegen".

Abbildung 1: Online Reputation Management (ORM)



Quelle: MeetDrWatson.

Vor einiger Zeit befand eine Marktstudie das Social Web als „sträflich vernachlässigtes Thema" bei deutschen Versicherern. Nur etwas mehr als 50 Prozent der deutschen Top-Versicherer sind etwa auf Facebook mit mindestens einem Profil präsent. Bemerkenswert ist, dass 82 Prozent dieser Profile schlecht gepflegt und uneinheitlich sind. Zwei Drittel verfügen über keinen oder keinen aktuellen Content. Da sich auf diesen Profilen rund 40 Prozent der Fans bewegen, ist die Gefahr von Rufschädigungen durch inoffizielle Profile enorm hoch. Ist die Situation bei Banken eine andere? Angesichts der Beiträge in diesem Band kann man hier mit einem vorsichtigen „Ja" antworten. Insbesondere, was die Webpräsenzen betrifft, in der internen Organisation und dem Austesten des Social Web haben viele Institute bereits einen guten Weg absolviert. Wobei Reputationsanalysen dabei nicht allein auf Beitragszahl, Thema und Tonalität rekurrieren sollten. Während bei den traditionellen Medien das

Medium selbst im Mittelpunkt steht, ist bei den sozialen Medien nicht selten der Autor entscheidend.

Abbildung 2: ORM-Erfolgsfaktoren

Quelle: MeetDrWatson.

1.4 User generated Content

Die Zahl der Menschen, die sich im Internet äußern, ist im vergangenen Jahrzehnt nicht nur stark angestiegen, auch die Bereitschaft sich aktiv im Netz zu äußern und zu beteiligen, hat stark zugenommen. Während 2006 noch die 90-9-1-Regel von Jakob Nielsen galt, die besagte, dass 90 Prozent der Nutzer rein passive Teilnehmer seien, während neun Prozent sich gelegentlich beteiligten und nur ein Prozent agierten und regelmäßig für Content sorgten, so gilt seit 2012 eher die 23-60-17-Regel. Diese besagt, dass nur noch 23 Prozent passive Nutzer seien, während 60 Prozent sich gelegentlich beteiligten und 17 Prozent als intensive Nutzer mit hoher Beteiligung zu gelten haben. Aus diesem Grund ist es heute wichtiger denn je, zwischen all diesen „Stimmen" jene relevanten Akteure im Social Web zu identifizieren, die großen Einfluss auf das Meinungsbild des jeweiligen Themas bzw. Unternehmens haben. Wer sind wichtige Multiplikatoren? Wem wird vertraut? Wessen Urteil hat ein be-

sonderes Gewicht? Die Ermittlung der sogenannten Influencer ist eine themenbezogene, subjektive Analyse je Bank, die sowohl quantitative als auch qualitative Faktoren berücksichtigen muss. Die reine Beitragsanzahl etwa, die ein Nutzer veröffentlicht, ist hier zwar ein interessanter Faktor, jedoch nicht der wichtigste. Ein Influencer zeichnet sich hauptsächlich durch drei Faktoren aus – Reichweite, Vernetzung und Relevanz.

Von Nutzern generierte Inhalte, sogenannter User Generated Content, ist keine per se negative Erscheinung des Web 2.0. Kritik und Lob lassen sich heutzutage über eigene Kanäle beeinflussen. Auf einer eigenen Facebook-Fanpage besitzen Unternehmen wesentlich mehr Kontrolle und Übersicht über Diskussionen, als auf fremden, nicht kontrollierbaren Plattformen und Portalen. Außerdem kann konstruktive Kritik aus der Community durchaus förderlich sein und zeigt dem Dienstleister die authentischen Bedürfnisse der Zielgruppen. Ein aktiver, positiv konnotierter Dialog mit der Netzgemeinschaft ist eines der besten Marketing-Instrumente. Zufriedene Kunden berichten im Freundes- und Bekanntenkreis über die positiven Erfahrungen mit Dienstleistern und empfehlen diese im Idealfall weiter. Genau das ist das Wesen der Reputation. Für Armin Kloß von der KfW Bankengruppe ist klar: „Social-Media-Kanäle werden sich verändern, aber nicht der Anspruch an schnellere und direktere Kommunikation. Die Grundlagen des Reputationsmanagements werden sich durch das Social Web nicht verändern."

Oliver Zilcher von der Targobank macht mit Recht darauf aufmerksam, dass „die Unternehmenskommunikation in die internen Eskalationskreise zu einem frühen Zeitpunkt eingebunden sein muss". Dabei sei die Voraussetzung für die erfolgreiche interne Kommunikation in Sachen soziale Netzwerke zunächst „Social Media nicht als Alleinstellungsmerkmal eines einzigen Bereichs zu definieren". Letztlich geht es um eine unternehmensweite „Digital Crises-Strategy", die parallel zur Nutzung des Social Web erarbeitet werden muss. Es geht um die Basics des Issues- und Krisenmanagements:

Ernstfall proben (z. B. durch Wargames), Verantwortlichkeiten klären, Unterstützung sichern, Kontaktpflege, Netzwerke initiieren, Verteiler und Material aktuell halten, regelmäßig kommunizieren, integer sein, planen und regelmä-

ßig monitoren. Tatsächlich entstehen die meisten Krisen nicht im Web, sondern aus Fehlern des Unternehmens.

1.5 Oh Shit, a storm!

Für Frank Benham von der Universität des Saarlandes ist der Shitstorm „Form des Protests, Ausdruck eines nachhaltigen gesellschaftlichen Wandels". Allerdings räumt er ein, dass „fundierte Erkenntnisse aus der Wissenschaft zur Zeit noch nicht vorliegen". Das Corporate-Shitstorm-Management ist gegenwärtig sporadischer Natur, getrieben von der Unternehmenskultur der jeweiligen Bank bzw. der handelnden Personen. Noch diskutiert man, was man vom „Trittbrettsurfen auf der Empörungswelle" (Sascha Lobo) generell halten soll, ob es ein Konglomerat aus Geltungssucht, Missgunst, sozialer Kritik und konkreter Wut sei. Für den Social-Media-Manager ist es eine schwierige Situation: Von einem Moment auf den nächsten werden ihm die Zügel völlig aus der Hand genommen. Die Schäden sind vielerorts erkenn-, aber zumeist nicht bezifferbar. In den seltensten Fällen wird allerdings eine Marke zerstört. Besorgniserregend sind die hohen Reichweiten und die Wucht der Empörung, beispielsweise im Fall von Abercrombie & Fitch. Durchaus wird auch diskutiert, ob es klug sei, einen Shitstorm zu initiieren. Kann dadurch ein positiver Effekt in der Öffentlichkeit erzielt werden? Oder sollte man den Shitstorm als „Wink mit dem Zaunpfahl" verstehen, der letztlich konstruktiv auf Missstände der Bank verweist? Die Schweizer Versicherungsgesellschaft SwissLife bietet die private Police „E-Reputation" an, bei der deutschen ARAG heißt sie „web@ktiv". Sie soll gegen Cyber-Mobbing oder Shitstorm helfen. Auch für Unternehmen werden entsprechende Policen angeboten. Agenturen wie „Reputeer" bauen die Online-Reputation von Privatpersonen und Unternehmen aktiv auf. Für 20,00 Euro bekommt man schon eine „Online-Reputation-Summary!"

1.6 Erfolgsfaktoren

Das Fraunhofer-Institut hat bereits 2010 20 seriöse Social-Media-Monitoring-Tools ausgewertet; heute ist die Zahl noch höher. Torsten Franz von infospeed bemerkt allerdings: „Allgemein gültige Kennzahlen wie etwa die Auflagenhöhe

in der klassischen Presse existieren in Social Media noch nicht". Als erster Schritt ist Monitoring unverzichtbar, aber es wird erst zum nachhaltigen Erfolgsfaktor, wenn dessen Erkenntnisse systematisch und nachhaltig genutzt werden.

Eine BITKOM-Studie fand 2012 heraus, dass 70 Prozent der Deutschen Kundenbewertungen checken, ehe sie eine Entscheidung treffen. Was folgt aus einer solchen Erkenntnis? Kundenbewertungen sind schließlich nicht direkt zu beeinflussen. Die Antwort ist so einfach wie folgenschwer: Es geht darum, das zu bieten, was eine gute Kundenbewertung ermöglicht. Ein gutes Produkt, ein guter Service. Ins Web übersetzt: Content is king – dieser Leitsatz gilt nach wie vor. Es geht verstärkt nicht mehr nur um die Frequenz, sondern um die Qualität. Iris Bethge vom BdB: „Sozial ist, was Mehrwert schafft. Man muss in Social Media gar nichts. Aber wer langweilt, fliegt raus". In die Reputation übersetzt: Man muss Menschen dazu bewegen, über ein Unternehmen gut zu reden. Content ist ein guter Ansatz.

Aber natürlich gibt es auch die Ebene der Skills, der technischen Möglichkeiten und Features. Gut gerankte Websites enthalten einen größeren Wortschatz. Weiteres Qualitätsattribut: eine gute interne Linkstruktur. Einen ähnlichen Anspruch haben auch Backlinks. Unnatürliche, gehäufte Keyword-Verwendungen werden von Google zunehmend entwertet. Dass die Technik einer Website läuft, ist mittlerweile selbstverständlich. Suchmaschinenoptimierung (SEO), Linkaufbau, Portale (Bei 92,5 Prozent der Suchanfragen findet sich in den ersten 10 Treffern mindestens ein Q&A- oder Bewertungsportal!) – die Bandbreite der kleinen und großen Interventionsmöglichkeiten ist erheblich. So können etwa negative Einträge auf Seite eins bei Google mit neuen Inhalten im Index „gekontert" werden. Aktiver mit Zielgruppen kommunizieren, die Moderationsrechte des Unternehmens ausnutzen, Potenziale von Presseportalen nutzen, zur Bewertungsabgabe motivieren etwa durch Rabattpunkte oder Prämien: es gibt viele Möglichkeiten.

Besonders im Trend liegt das visuelle Storytelling. Die Grafik als (be)schreibende Kunst wird immer beliebter. Anspruchsvolle und interaktive Infografiken wie etwa vom britischen „The Guardian" oder der deutschen „Die Zeit" sind dafür gute Beispiele. Pro Minute werden weltweit 100 Stunden Videoma-