

# BANKENKOMMUNIKATION 2.0

*Mehrwertfunktionen und Perspektiven des Social Web für Finanzdienstleister*

**TEXT: Michael Bürker und Florian Schießl\***

## 1 Einleitung

Die Kommunikationssituation von Banken prägen drei zentrale Herausforderungen: Erstens die Komplexität der Themen, gepaart mit geringem Wissen über Finanzen und Kapitalmärkte in weiten Teilen der Öffentlichkeit und entsprechend hohem Informationsbedarf. Zweitens der Vertrauensverlust durch die Wirtschafts- und Finanzkrise. Und drittens die Veränderungen in der Mediennutzung durch die digitale Evolution.

\* Michael Bürker ist Professor für Public Relations und Kommunikationsmanagement an der MHMK Macromedia Hochschule für Medien und Kommunikation und geschäftsführender Gesellschafter der ComMenDo Agentur für Unternehmenskommunikation in München. Florian Schießl ist freier Lehrbeauftragter an der MHMK und Projektmanager bei ComMenDo. In Kooperation mit der HypoVereinsbank führten beide im Wintersemester 2010/11 das Lehrprojekt „Social Media und Banken“ durch.

Wer heute einen Blick in Fachmedien, Newsletter oder Seminarkalender der PR- und Kommunikationsbranche wirft, gewinnt den Eindruck, Social Media habe das klassische PR-Geschäft grundlegend verändert, wenn nicht verdrängt. Fast 70 Prozent der knapp 32.000 Internetberichte und -diskussionen über Banken im deutschsprachigen Raum von Anfang August bis Anfang September 2010 wurden im Social Web veröffentlicht (vgl. Social Review 2010, S. 7f.). Der Bundesverband der Digitalen Wirtschaft (BVDW) ruft bereits das „Ende der Kampagne“ aus (vgl. BVDW 2011, S. 3). Das Beziehungsmanagement mit Kunden werde „nicht mehr sein, was es war“, „Social Intelligence“ werde zum Erfolgsfaktor (vgl. S. 1f.).

Der „Branchenkompass Kreditinstitute 2010“ kündigt an: „Banken investieren bis 2013 verstärkt in Social Media“ (Steria Mummert Consulting 2010). Vor allem berufliche Netzwerke wie Xing und

LinkedIn sollen genutzt werden. Fast jedes vierte Institut plant Investitionen in private Netzwerke wie Facebook und StudiVZ. Jedes fünfte will eigene Communities, Bewertungsportale, Diskussionsgruppen, Wikis oder Blogs einrichten. 60 Prozent der befragten Entscheider sehen Social Media in erster Linie als Chance, um Vertrieb und Kundenservice sowie Empfehlungsmarketing und Personalrekrutierung zu verstärken. Mehr als 60 Prozent wollen Web-2.0-Anwendungen für Kundenservice und Personalsuche einsetzen. Jedes vierte Institut sieht kurzfristig Handlungsbedarf.

## 2 Ein geplatzter Traum und der lange Atem des Long Tail

Drei Beispiele verdeutlichen die Chancen und Risiken von Social Media für Banken. November 2009: Eine Bank sorgt für

Furore – zumindest im Social Web. Euphorische Stimmen in Foren, Weblogs und Communitys verkünden das neue Zeitalter: Banking 2.0. Schluss mit Intransparenz bei Beratung, Kapitalanlagen und Krediten. Investitionen sollen ökologisch und ethisch korrekt erfolgen. Website, YouTube-Video, CEO-Blog, Facebook- und Twitter-Accounts sowie Presseseite sind optisch und inhaltlich aufeinander abgestimmt. Wie viel davon authentische Kommunikation ist, erfahren Kunden und Öffentlichkeit wenig später. Denn kurz darauf ist der Traum vorbei: Was sich schon im Frühjahr 2010 ankündigt, wird am 18. August des Jahres Realität: Die Noa Bank muss ihren Geschäftsbetrieb einstellen. Am 1. Oktober wird das Insolvenzverfahren eröffnet.

Einen anderen Ansatz verfolgt die Fidor Bank AG.<sup>1)</sup> Das Unternehmen verbindet Geschäftsmodell und Kommunikationsansatz. Im Rahmen ihres „Community Banking“ bietet sie Privatkunden die Möglichkeit zum Austausch. Veröffentlichte Beiträge werden über ein Bonusprogramm belohnt.

Ein Beispiel für einen stärker marketingorientierten Einsatz liefert die Berliner Sparkasse. Das Institut sammelte mit ihrer Aktion „Giro Challenge“ in kurzer Zeit mehr als 1.000 Facebook-Anhänger. Vier Kunden reisten, ausgestattet mit Computer und 5.000 Euro Taschengeld, durch vier Länder, lösten dort Aufgaben und führten auf Facebook darüber Tagebuch. Mit dem Projekt bewarb die Berliner Sparkasse ihr Girokonto (vgl. Winderl 2010).

Wie relevant sind diese Beispiele? Handelt es sich um Einzelfälle? Oder um Trendsetter für eine neue Form von Bankkommunikation?

### **3 Social Media: Hype oder Realität? (ausgewählte Umfrageergebnisse)**

Der „European Communication Monitor“ zeigt: Die größte Herausforderung in den kommenden drei Jahren ist der Umgang mit der digitalen Evolution und Social Media. 54 Prozent der knapp 2.000 befragten PR- und Kommunikationsfachleute stimmen dem zu (vgl. Zerfaß u.a. 2010, S. 91). Bei der erwarteten Entwicklung der Kommunikationskanäle legen

Social Media am stärksten zu (plus 51 Prozentpunkte). Verlierer ist die Pressearbeit mit Printmedien (minus 51 Prozentpunkte; vgl. ebd., S. 69).

Dass die Realität anders aussieht, zeigt ein Vergleich der Ergebnisse des Jahres 2010 mit den Erwartungen von 2007. Demnach bleiben Social Media und Onlinekommunikation elf beziehungsweise 26 Prozentpunkte hinter den Erwartungen zurück, während die Pressearbeit nicht, wie erwartet, um zehn Prozent verliert, sondern um fünf Prozent zulegt (plus 15 Prozentpunkte; vgl. ebd., S. 71).

Diese Schlussfolgerung legt auch der aktuelle „Social Media Trendmonitor“ nahe. Darin wird die Relevanz von 45 Prozent der Unternehmen als „hoch“ oder „sehr hoch“ eingestuft (vgl. Social Media Trendmonitor 2011, S. 18). Die Praxis hingegen ist ernüchternd: 35 Prozent publizieren keine Inhalte für Social-Media-Plattformen (vgl. ebd., S. 23). 46 Prozent fehlt dafür das Geld (vgl. ebd., S. 29). Und laut der Studie „Social Media und Reputationsrisiken“ sind 37 Prozent der Unternehmen erst seit weniger als einem Jahr in sozialen Netzwerken aktiv. Die bisherigen Aktivitäten beschränken sich oft auf Social-Media-Monitoring (36 Prozent), das Erstellen von Guidelines (31 Prozent) und die Definition einer Social-Media-Strategie (25 Prozent; vgl. ebd., S. 12ff.).

Zentraler Grund für die Zurückhaltung ist die Einschätzung der Risiken. Die Studie „Social Media Gouvernance“ zeigt, dass diese mit dem Aktivitätsgrad der Unternehmen und Organisationen korreliert (vgl. Fink/Zerfaß 2010, S. 20). Als größte Gefahren gelten der schlechter steuerbare Kommunikationsverlauf (66 Prozent) und die Notwendigkeit zur schnellen Reaktion (64 Prozent; vgl. ebd. S. 18f.).

Ähnlich fällt das Ergebnis der Initiative „Next Corporate Communication“ der Universität St. Gallen aus. Dort werden als Risiken genannt: mangelhafte Feedbackverarbeitung (82 Prozent), Kontrollverlust (64 Prozent) und dysfunktionales Kommunikationsverhalten (58 Prozent; vgl. Rossmann 2010, S. 9).

### **4 Erstes Fazit: Traue keiner Statistik?**

Wie erklären sich die heterogenen Ergebnisse? Die Studien sind nicht nur ein In-

dikator für anhaltende Unsicherheit und Informationsbedarf der PR- und Kommunikationsbranche. Sie erzeugen einen Sog nach dem Prinzip einer „self fulfilling prophecy“: Das Thema wird als wichtig angesehen, Handlungsbedarf proklamiert, Mitarbeiter werden auf Seminare und Kongresse geschickt, Berater ins Haus geholt, erste Experimente gestartet – und schon ist der Trend Realität.

Ein Blick in die zahlreichen, überwiegend von Kommunikationsberatungen initiierten Studien zeigt, dass viele mehr Fragen aufwerfen als beantworten. Begriffe bleiben ungeklärt, Frageformulierungen und Antwortvorgaben bei geschlossenen Fragen sind unbekannt oder unvollständig, deren Auswahl unsystematisch. Unterschiede und Zusammenhänge zwischen mehreren Variablen werden nicht empirisch ausgeleuchtet.

Der mangelhaften Aussagekraft kleiner Stichproben stehen teils gänzlich ausgeblendete Grundgesamtheiten gegenüber. So berücksichtigen viele Untersuchungen nur Internet- oder Social-Media-Nutzer. Ein Vergleich mit Offlinern fehlt. Auch die Bewertung und Interpretation der Daten wird nicht reflektiert.

### **5 Ausgangslage: Kommunikationssituation von Banken (ausgewählte Umfrageergebnisse)**

Einen homogeneren Eindruck vermitteln aktuelle Studien zur Kommunikationssituation von Banken. In einer Forsa-Umfrage im Auftrag der Comdirect Bank gestehen 72 Prozent der Befragten, „bei einem Beratungsgespräch zum Thema Finanzen/Geldanlage nicht alles (ganz) verstanden“ zu haben (vgl. Sparer-Studie 2010). 52 Prozent geben an, sich „bei Finanzen/Geldanlage gut oder sehr gut“ auszukennen. Zugleich fühlen sich 43 Prozent „bei Finanzfragen oft überfordert“ (ebd.). Als wichtigstes rationales Argument für eine Kaufentscheidung gilt Verlässlichkeit: „Produkte mit hoher Sicherheit“, „gut verständliche und transparente Produktinformationen“ und ein „kompetentes Management“ (Finanzmarktperspektiven 2010, S. 52).

Ein Teil der Bankkunden nimmt die Beratung selbst in die Hand: 60 Pro- >>

zent aller Onliner nutzen Internetseiten zu Finanzthemen (vgl. Meyer 2010, S. 10). Fast 60 Prozent aller Vertragsabschlüsse gehen Online-Recherchen voraus (vgl. ebd., S. 1, 10). Besonders häufig verbinden Kunden Online-Recherche mit Offline-Abschluss, zum Beispiel in der Filiale. Diese Praxis macht mit knapp 49 Prozent den größten Anteil am Neugeschäft aus (vgl. ebd. S. 1, 9). Reine Online-Absatzorientierung „unterschätzt also die Bedeutung des Internet deutlich“ (ebd.).

Eine skeptischere Einschätzung des Internet- und Social-Media-Potentials für Banken legen repräsentative Umfragen von Faktenkontor und Toluna nahe. Danach können sich mehr als drei Viertel nicht vorstellen, „mit ihrem Finanzinstitut künftig über Social-Media-Kanäle wie Twitter oder Facebook zu kommunizieren“ – fast jeder Zweite bevorzugt das Gespräch in der Bankfiliale (vgl. Faktenkontor 15. Juni 2010). 62 Prozent nehmen negative Berichte im Internet zum Anlass, „sich gegen eine Kundenbeziehung mit dem betreffenden Institut zu entscheiden“ (vgl. Faktenkontor 8. Dezember 2010).

## 6 Medienwandel: Nutzung und Funktionen von Communitys und Blogs

Gesicherte Zahlen zu Veränderungen bei der Mediennutzung liefert die ARD/ZDF-Medienforschung (vgl. van Eimeren/Ridder 2011, S. 8f.). Danach beträgt die Tagesreichweite kommunikationsbezogener Internetanwendungen (wie zum Beispiel E-Mail, Foren, Chat, Community) bei un-

ter 30-Jährigen 67 Prozent ( $\geq 30$  Jahre: 34 Prozent). Finanz- und Versicherungsthemen rangieren unter den Topthemen, über die man sich mit anderen persönlich, telefonisch oder im Internet unterhält: bei den „Digital Natives“ (Social-Media-Nutzer  $< 30$  Jahre) auf Rang sechs, bei den „Digital Immigrants“ (Social-Media-Nutzer  $\geq 30$  Jahre) auf Rang vier (vgl. Franz 2010, S. 403). Als Multiplikatoren im Rahmen von Word-of-Mouth-Strategien sind die Natives besser geeignet: Sie verfügen über größere Netzwerke und haben auch in der Offline-Welt mehr Kommunikationskontakte (vgl. ebd.).

Dennoch ist das Aktivierungspotential im Web 2.0 gering: Weniger als zehn Prozent der Internetnutzer sind daran interessiert, selbst Beiträge im Internet einzustellen (vgl. Busemann/Gscheidle 2010, S. 360). Auch die tägliche Nutzung von Communitys ist mit 17 Prozent der Onliner schwach. Noch stärker sind die Unterschiede bei Weblogs und Twitter. Hier liegt die generelle Nutzung – unabhängig von der Häufigkeit – bei sieben beziehungsweise drei Prozent (vgl. ebd., S. 364). Die Nutzungsmotive für Communitys liegen eindeutig bei privater Kommunikation und Pflege von Beziehungen (vgl. ebd., S. 365). Busemann/Gscheidle kommen zu dem Fazit: Der „Mitmachgedanke funktioniert nur in privaten Communities“ (S. 368).

Das bestätigt die Studie „Social Media Effects“ (vgl. Rothstock 2010). Danach lesen zwar 42 Prozent der befragten Internetnutzer in sozialen Netzwerken „oft“ oder „sehr oft“ Nachrichten, aber nur 25 Prozent veröffentlichen genauso häufig eigene Texte (vgl. ebd., S. 11).

Nach einer Forrester-Studie sind vier Prozent der europäischen Internetnutzer „für 80 Prozent aller markenbildenden Meinungen verantwortlich“ (Schmidt 2010). Und einer Twitter-Studie von Yahoo zufolge sorgen rund 20.000 Twitterer weltweit für die Hälfte der konsumierten Inhalte (vgl. Hedemann 2011). Neuberger und andere folgern daraus, dass Twitter, anders als häufig angenommen, kein soziales Netzwerk zur Kontaktpflege darstellt, sondern einen Kanal zur Verbreitung von Informationen, vor allem Nachrichten. Einseitige Beziehungen würden gegenüber zweiseitigen dominieren (vgl. Neuberger u.a. 2010, S. 83).

Gedämpft werden muss auch der Optimismus, was das Geschäftspotential von Social Media angeht: Eine explorative Studie von Forrester Research und GSI Commerce besagt, dass weniger als zwei Prozent der Käufe von sozialen Netzwerken ausgehen (vgl. Mulpuru 2011, S. 4). Ganz gleich, ob die Kaufimpulse über Händler, Mundpropaganda oder andere Kanäle zustande kamen: Nie waren soziale Netzwerke entscheidend beteiligt (vgl. ebd., S. 3ff.). Stets waren persönliche Kontakte, E-Mail und sogar klassische Medien stärker vertreten (vgl. ebd.). Stattdessen konzentrieren sich die Erwartungen an Fansseiten in Communitys auf News/Information (85 Prozent), direkte Kontakte und Interaktion (51 Prozent; vgl. Rothstock 2010, S. 10). Gleichzeitig zeigen sich viele Kunden unzufrieden mit den Social-Media-Aktivitäten von Unternehmen (vgl. Brand Science Institute, PR-Journal 17. August 2010).

Die Ergebnisse lassen zwei Schlüsse zu: Entweder wird das Potential im Social

Web massiv überschätzt – oder das Verständnis der medialen Mechanismen in der öffentlichen Kommunikation ist noch zu wenig ausgeprägt, um tragfähige Strategien zu entwickeln.

## 7 Potentiale für Kommunikation und Marketing im Social Web

Die Web-2.0-Kommunikation kann die Schwächen der Kommunikation 1.0 ausgleichen (vgl. Stobbe 2010, S. 5ff.). An die Stelle von Informationsüberflutung, selektiven, monologischen Inhalten und geringer externer Beteiligung („Silo-Kommunikation“) treten selbstbestimmtes Informationsmanagement, Beteiligung, einfache Redaktionsschnittstellen, Vernetzung, höhere Transparenz, Archivierung, Suchfunktion, Verschlagwortung und Abofunktionen.

Die sozialen Medien ermöglichen die Umkehr der Sender- und Empfängerrollen. Zugleich sind sie Plattformen für Anschlusskommunikation wie Antworten, Bewerten und Weiterleiten. So gewinnt Laienkommunikation für die Gestaltung von Publizität, öffentlicher Meinung und sozialer Orientierung an Bedeutung, bis hin zum Zurückdrängen der klassischen Massenmedien.

Die Kommunikation zwischen Banken und ihren Stakeholdern zeichnet sich hingegen nach wie vor durch Informations-Asymmetrie aus. Auch im Social Web überwiegen Strategien und Techniken der klassischen Unternehmens- und Marketingkommunikation: einseitige Kommunikation (Push) auf Basis funktionaler Transparenz.<sup>2)</sup> So lassen die meisten der weltweit 50 größten Marken auf Facebook keine Pinnwandeinträge zu (vgl. A.T. Kearney 2011, S. 1f.). Die Auswertung von mehr als 1.000 Nutzereinträgen ergab, dass 89 Prozent unbeantwortet blieben. Gespräche entstanden kaum (vgl. ebd.).

Erst ein Strategiewechsel, der mit Co-Kommunikation, Bewertung und Vernetzung auf die zentralen Mehrwerte von Social Media setzt, erschließt das Unterstützungspotential im Mitmachnetz. Dafür ist es notwendig, neben Informations- und Identitätsmanagement vor allem das Beziehungsmanagement zu stärken und eine Verlagerung der Sphäre von Bewertungen und Empfehlungen aus dem per-

## VERTRAUEN IN EIGENE UND ANDERE BANKEN

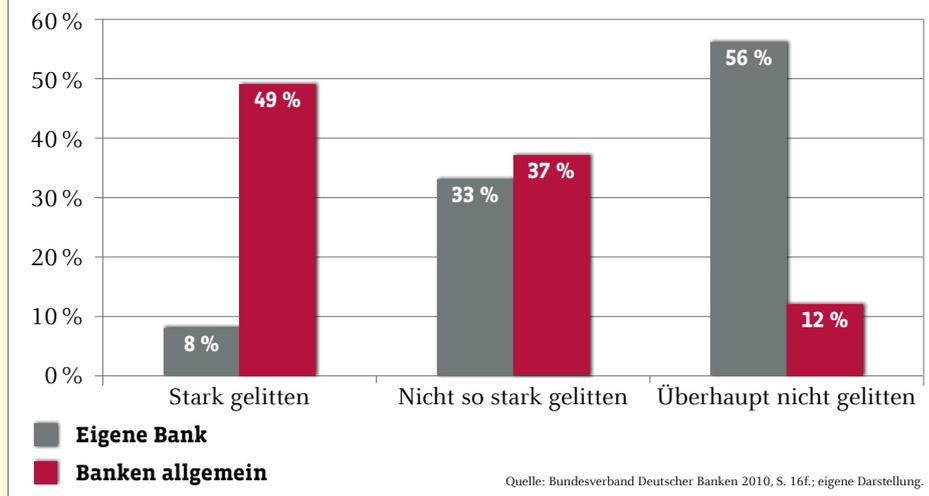


Abbildung 1

sönlichen Umfeld in das Internet zuzulassen.<sup>3)</sup>

Das bestätigt das „PR-Barometer 2011“ des PR-Journals und der Agentur ComMenDo. Danach sind Kommunikationsfachleute mehrheitlich davon überzeugt, dass die Bedeutung von Meinungsbildnern im persönlichen Umfeld von Ziel- und Anspruchsgruppen zunehmen wird (58 Prozent). Finanzen/Versicherungen stehen mit 44 Prozent auf Rang drei der Branchen, in denen Meinungsbildner künftig eine große Rolle spielen werden. Bei der Frage, welche Instrumente in der Kommunikation mit Meinungsbildnern besonders wichtig sein werden, stehen soziale Netzwerke/Communitys (77 Prozent) und Twitter/Blogs (39 Prozent) deutlich vor klassischen PR-Instrumenten.

## 8 Der Wertschöpfungsbeitrag der Bankenkommunikation im Social Web

Für die Bestimmung des Wertschöpfungspotentials der Kommunikation von Banken lässt sich das Wirkungsstufenmodell der Deutschen Public Relations Gesellschaft (DPRG) und des Internationalen Controllervereins (ICV) nutzen und weiterentwickeln.<sup>4)</sup> In diesem Modell bislang nicht berücksichtigt sind Netzwerkeffekte, die sich durch das Bewerten von Bankaktivitäten, Reaktionen/Feedbacks sowie die Weitergabe von Informationen und Bewertungen im Social Web ergeben.

Außerdem fehlt die Ebene der Kommunikationsbeziehungen, insbesondere der Vergleich, wie Banken und ihre Stakeholder die Wahrnehmungen und Kontakte anderer sehen. Denn erst auf Basis kommunikativ und medial vermittelter Wahrnehmungen und Bewertungen entstehen Image und Reputation als eigenständige, kondensierte öffentliche Mehrheitsmeinungen über Banken, ihre Produkte und Leistungen.<sup>5)</sup>

Deutlich werden diese Effekte in Untersuchungen des Bundesverbands Deutscher Banken und der GfK Marktforschung: Dort wird die eigene Bank jeweils deutlich positiver bewertet als die Bankenbranche allgemein (vgl. Bundesverband Deutscher Banken 2010, S. 16f.; GfK Marktforschung 23. März 2010). Wo direkte Kontakte und persönliche Erfahrungen fehlen und die Meinungsbildung überwiegend auf medialer Kommunikation basiert, fällt das Urteil spürbar negativer aus (siehe **Abbildung 1**).

Damit kommt der Kommunikation im medial vermittelten Fernbereich strategische Bedeutung zu.<sup>6)</sup> Der Nahbereich der direkten Kontakte und persönlichen Gespräche ist dagegen aufgrund von Erfahrungen bei Transaktionen durch Kommunikation weit weniger beeinflussbar (siehe **Abbildung 2**, S. ■).

Die Medien- und Kommunikationsforschung hat vorgeschlagen, diese Form von Klimawahrnehmung<sup>7)</sup> und Koorientierung<sup>8)</sup> als Bindeglied zwischen Mikro- und Makroebene öffentlicher Kommunikation sowie als moderierende >>

Variable zwischen der Wahrnehmung von Kommunikationsaktivitäten und der daraus resultierenden Veränderung von Wissen, Einstellungen und Verhalten einzusetzen (vgl. Schenk 2007, S. 537; Noelle-Neumann 1991, S. 164; Culbertson 1993, S. 74ff.).<sup>9)</sup>

Auf Basis dieser Überlegungen kann die Outcome-Wirkungsstufe<sup>10)</sup> im DPRG-/ICV-Modell differenziert und um die Kategorie Outclime ergänzt werden (siehe **Abbildung 3**).

Outgrowth steht für kumulierte Wahrnehmungen und Bewertungen (im Sinne von Marke, Image und Reputation). Die

Outcome-Ebene wird auf Handlungsbereitschaft beschränkt (gemeint sind insbesondere Unterstützungspotentiale im Sinne von Wiedmann/Fombrun/van Riel 2005 und 2007).<sup>11)</sup> Im Outclime spiegeln sich alle Klimawahrnehmungen und Ko-orientierungen von Outtake, Outgrowth und Outcome:

■ **Outtake:** Bewertete und weiterverbreitete Kommunikationsaktivitäten von Banken werden wahrgenommen, verstanden und erinnert.

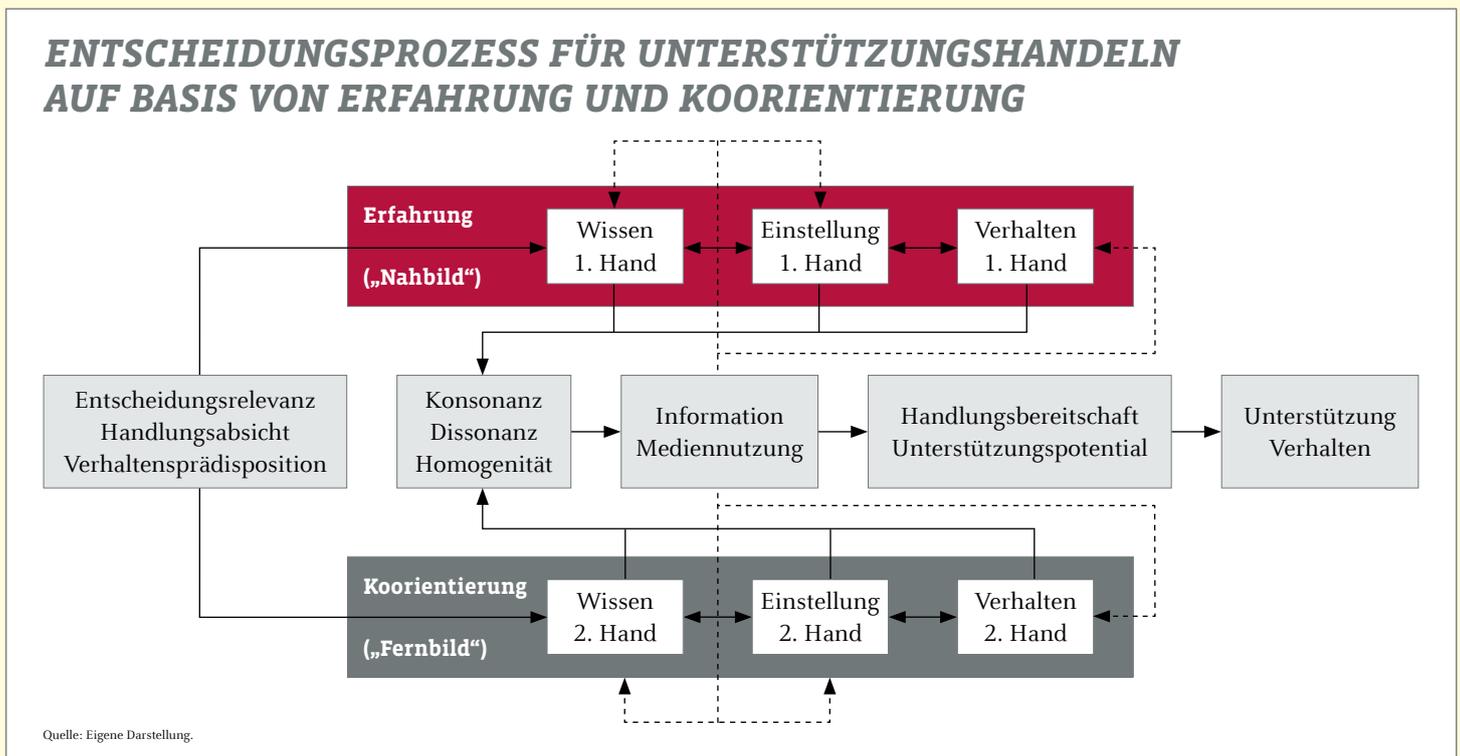
■ **Outgrowth:** Kommunizierte Wahrnehmungen und Bewertungen von Banken häufen sich und kondensieren zu Wahr-

nehmungen von Corporate Image und Reputation durch andere im Social Web. Dazu zählen wahrgenommene Themen-, Kompetenz- und Meinungsführerschaft, Sympathiewerte sowie zugeschriebene Glaub- und Vertrauenswürdigkeit als metakommunikative Bewertungen von Unternehmen und Organisationen.

■ **Outcome:** Die Perception von Wahrnehmungen, Bewertungen und Verhalten anderer gegenüber Banken verändert sich. Dazu zählt auch die wahrgenommene Handlungsbereitschaft bei anderen.

■ **Outflow:** Netzwerkeffekte, die durch Koorientierungsprozesse im erfahrungs-

Abbildung 2



# WIRKUNGSSTUFEN-MODELL FÜR KOMMUNIKATIONS-CONTROLLING MIT DIFFERENZIERTEM AUSGANG



Quelle: Eigene Darstellung; modifiziert nach DPRG/ICV 2009.

Abbildung 3

basierten Nah- und kommunikativ vermittelten Fernbereich von Banken erzielt wurden, wirken ökonomisch zurück: Die Institute gewinnen und binden Kunden, Investoren und Mitarbeiter, und sie sichern und vergrößern den eigenen Handlungsspielraum durch Akzeptanz und Vertrauen (Licence to operate).

Kontrollgruppen und Zeitreihen ermöglichen es zudem, die Effekte kommunikativer wie nicht kommunikativer externer Einflüsse auszuschließen und die Leistung der eigenen Kommunikation bis auf die Ebene von Kanälen und Einzelmaßnahmen zu identifizieren (vgl. Bürker/Baudisch 2009, S. 61, 64f.). Dafür wird die Outtake-Ebene eingeführt.

## 9 Strategie: Social Media im integrierten Kommunikationsmanagement

Eine Konsequenz dieser Modellierung ist, dass Social Media nicht auf das eigene Kommunikationshandeln reduziert und mit dem One-to-many-Paradigma der klassischen Unternehmens- und Marketingkommunikation (= Reichweite) gesteuert werden kann. Aus dem Rollenwechsel der Stakeholder von Rezipienten zu Co-Kommunikatoren erwächst Banken die strategische Perspektive, sie zu Co-Produzenten und Mitunternehmern

zu machen. Crowdsourcing durch Bewertung, Feedback und Vernetzung wird so zur Basis von kontinuierlichen Verbesserungsprozessen (KVP) und Open Innovation (Enterprise 2.0). Marke, Image und Reputation sind nicht länger „Eigentum“ von Banken, sondern „gehören“ dem Publikum und können in diesem Sinne nicht gemanagt, geführt oder gesteuert werden.

Daraus resultieren neue Anforderungen an das Kommunikationsmanagement von Banken:

■ **Operative Kommunikationsplanung:** Zentrales Ziel sind Aufbau und Sicherung positiver Anschlusskommunikation (Word-of-Mouth) durch die Ausrichtung der Social-Media-Aktivitäten auf Bedürfnisse und Anforderungen der Stakeholder, die Abstimmung auf die medialen Eigengesetzlichkeiten der Plattformen sowie die inhaltliche, formale und zeitliche Integration.

■ **Taktische Kommunikationsplanung:** Hier kommt es vor allem auf die kommunikative Vernetzung von realer und digitaler Welt an: durch Ableitung der Social-Media-Strategie aus der Kommunikationsstrategie und Integration in den bestehenden Medien- und Kommunikationsmix. Dabei kommt der nutzungs-gerechten Differenzierung der Kommuni-

kationskanäle zentrale Bedeutung zu. So eignet sich Twitter vor allem für Agenda Setting und Issues Management durch Dialoge mit Meinungsbildnern (Influencer), während sich via Facebook Sympathie eher durch emotionale Kommunikation sammeln lässt.

■ **Strategische Kommunikationsplanung:** Im Vordergrund stehen Aufbau und Sicherung wechselseitiger Unterstützungsbereitschaft bei Banken und Stakeholdern im Sinne der Unternehmensziele durch Ableitung der Social-Media-Strategie aus strategischen und ökonomischen Bankzielen.

Doch die Strategieentwicklung für Social Media von Unternehmen steht noch ganz am Anfang (siehe **Abbildung 4**, S. 11). In mehr als der Hälfte aller Firmen fehlen Social-Media-Strategien (vgl. Fink/Zerfaß 2010, S. 54).

Außerdem beschränken sich die meisten Steuerungsansätze auf die Medien-ebene (Output).<sup>12</sup> Effekte bei Ziel- und Anspruchsgruppen bleiben im Dunkeln. Likes und Tweets sagen nur wenig darüber aus, was Individuen und Netzgemeinschaften über Banken, Produkte und Dienstleistungen denken. Viele Fans und Follower beschränken sich auf wenige Kontakte oder sind nicht aktiv. Darüber hinaus lassen die meist automatisierten Messungen außer Acht, dass >>

auch im Social Web die ausschließlich rezipierenden Nutzer überwiegen.

### 10 Modellkampagne: Langfristige Kundenpotentiale aufbauen mit Social Media

Wie kann vor diesem Hintergrund ein Konzept aussehen, das die Potentiale des Social Web für eine Bank hebt? Dieser Frage stellten sich Studierende der Studi-  
enrichtung PR/Kommunikationsmanagement an der MHMK Macromedia Hochschule für Medien und Kommunikation. Sie sollten eine Kampagne für eine Großbank konzipieren, die reale und digitale Welt verknüpft und dafür die Potentiale

von Social Media nutzt. Als Ziel war vorgegeben, über Kommunikationsbeziehungen zu 18- bis 30-jährigen Studenten langfristig Kundenpotentiale für die Bank aufzubauen. Außerdem sollte die Reputation gegenüber der Zielgruppe gestärkt werden.

Basis des Konzepts waren klassische SWOT-Analysen – zu Markt, Umfeld und Unternehmen sowie zum Mediennutzungsverhalten der Zielgruppe. Eine vergleichende Inhaltsanalyse von Veröffentlichungen in Twitter, Weblogs und Communitys gab Auskunft über Themen und Tonalität in Veröffentlichungen über Bank und Wettbewerber. Ansprüche an Aktivitäten von Banken im Social Web, Zustimmung oder Abneigung bei Studen-

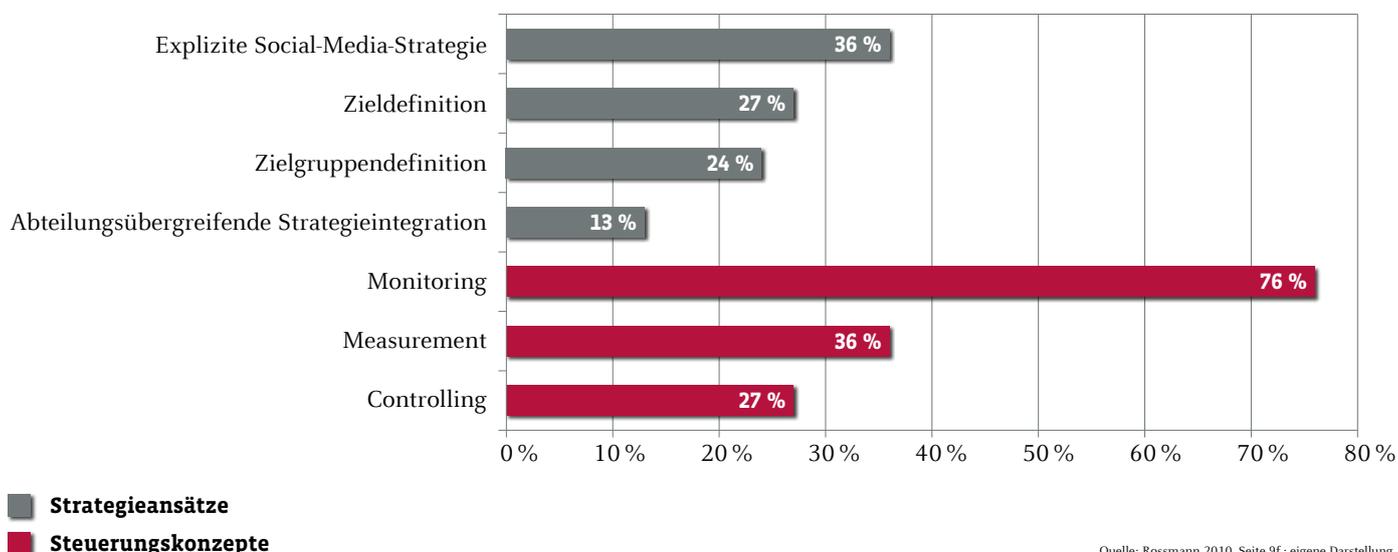
ten wurden über Zielgruppenbefragungen ermittelt.

Die Ergebnisse bestätigen vorliegende Studien:

- Die Zielgruppe nutzt Social Media intensiv. Die Nutzung beschränkt sich meist auf Facebook. Dort steht die Pflege von privaten Beziehungen im Vordergrund.
- Wichtigste Ratgeber in Finanzangelegenheiten sind Familie und gut informierte Freunde. Das Social Web spielt nur eine geringe Rolle.
- Als Informationsweg zu Banken bevorzugen die Studenten den persönlichen Kontakt in der Filiale vor Ort.
- Service und Kommunikation sind wichtige Anforderungen und Kriterien bei der Wahl einer Bank.

Abbildung 4

## STRATEGIE- UND STEUERUNGSANSÄTZE FÜR SOCIAL MEDIA



Quelle: Rossmann 2010, Seite 9f.; eigene Darstellung.

Auf den ersten Blick erscheint die Aufgabe paradox und unlösbar: Wo die Bank ihre Zielgruppe erreichen könnte, ist diese nicht an ihr interessiert. Schlussfolgerung daraus war, auf einen werblichen, vertriebsunterstützenden Ansatz konsequent zu verzichten. Stattdessen sollte die Zielgruppe von Anfang an partizipieren und mitwirken. Dafür sollte ein Thema gewählt werden, das der Zielgruppe entspricht und mit dem Beratungs- und Dienstleistungsangebot der Bank bedient werden kann.

Ergebnis ist ein Wettbewerb, in dem Geschäftsideen angehender Jungakademiker zu Unternehmensgründungen werden – über mehrere Stufen wie Erstellung eines Businessplans und Suche nach Finanzierungspartnern. Facebook oder eine eigens dafür ins Leben gerufene Community bildet das Herz des Wettbewerbs. Dort werden der Wettbewerb initiiert, Geschäftsideen präsentiert und von den Mitgliedern der Community bewertet. Sie steuern aktiv Inhalte bei – vom einfachen Kommentar über Links zu hilfreichen Quellen bis hin zur selbst erstellten Fanbotschaft. Die Gewinner werden auf einem Live-Event in der realen Welt ausgezeichnet.

Der Wettbewerb wird in mehreren Stufen mit unterschiedlichen Themenschwerpunkten durchgeführt. Die Bank initiiert und moderiert den Wettbewerb, hilft mit Kontakten und Expertise und stellt Sach- oder Geldpreise für die Sieger. Anschließend begleitet sie die Unternehmensgründungen weiter, nimmt die Gründer in den Kundenbeirat der Bank und die Jury der nächsten Staffel auf.

Zum Start des Wettbewerbs machen Beispielvideos zur Vorstellung von Geschäftsideen auf Videoportalen wie YouTube auf die Aktion aufmerksam. Ob ausgefallen oder witzig: Sie sollten beliebte Gesprächsthemen der Zielgruppe aufgreifen und neugierig machen. Um die für die Eigendynamik im Social Web notwendige kritische Masse aufzubauen, wird der Wettbewerb durch werbliche Kommunikation im Vorfeld des Starts flankiert.

Um Business Angels und Risikokapitalgeber aufmerksam zu machen, wird ein Twitter-Account eingerichtet, der parallel zur Wettbewerbs-Community regelmäßig die wichtigsten Neuigkeiten verbreitet. Darüber hinaus werden Kooperationen mit Internetplattformen in der

Financial Community aufgebaut. Ideenkonzepte oder Businesspläne können je nach Wettbewerbsstufe auf Plattformen wie Mister Wong oder Slideshare präsentiert werden. Basis der medialen Begleitung bildet die klassische Medienarbeit.

Mit dieser sich jährlich wiederholenden Kampagne stärkt die Bank ihre Kompetenzzuschreibungen in der Zielgruppe angehender Jungakademiker. Junge, gut ausgebildete Menschen, potentielle Unternehmensgründer und Financial Community werden an die Bank gebunden. Die Bank tritt als Unterstützer bei der Selbstverwirklichung von Ideen und Träumen auf: inhaltlich als fachlicher Ratgeber, der sich für die Interessen der jungen Zielgruppe öffnet und Feedback nicht scheut. Mit der Unterstützung innovativer Geschäftsideen stärkt die Bank die Marken- und Reputationswerte Zielgruppenaffinität, Beratungskompetenz und Innovationsstärke. Sie baut Abschluss-, Loyalitäts- und Empfehlungsbereitschaft bei der nachwachsenden Zielgruppe auf. Darüber hinaus strahlt die Förderung junger Träume positiv auf alle bestehenden und potentiellen Bankkunden ab.

- 7) Zum Konzept der Klimawahrnehmung vgl. Noelle-Neumann 1991, S. 23-32. Zum verwandten Konzept des Third-Person-Effects vgl. Davison 1983 und 1996, Gunther/Perloff/Tsfati 2008, Brosius 1997 und Huck/Brosius 2007.
- 8) Zum Konzept der Koorientierung vgl. grundlegend Newcomb 1953, Scheff 1967, Siegrist 1970 und McLeod/Chaffee 1973. Zur Übertragung auf PR vgl. Broom 1977 und Seltzer/Mitrook 2009.
- 9) Zur weiteren Ausführung dieses Ansatzes und seiner Übertragung auf Public Campaigning vgl. Bürker 2011.
- 10) Die Bezeichnung der Stufen für das Wirkungspotential von Kommunikation geht auf Lindenmann zurück (vgl. 2003, S. 5-8, 25).
- 11) Dadurch werden Einflüsse, die nicht auf Kommunikation zurückzuführen sind, ausgeschlossen. Außerdem lassen sich Verhaltensdispositionen analog zu Wahrnehmungen und Meinungen durch Befragungen ermitteln.
- 12) Vgl. exemplarisch Monitoring Social Media (Denkwerk 2010, S. 4, 8). <<

## Fußnoten

- 1) Vgl. Social Review 2010, Bankenreport, S. 21-27.
- 2) Zum Konzept der funktionalen Transparenz vgl. Szyszka 2004, S. 154, 157.
- 3) Zum Informations-, Identitäts- und Beziehungsmanagement als Funktion internetbasierter Anwendungen in den (Teil-)Öffentlichkeiten hyper-textueller und sozialer Netzwerke vgl. Schmidt 2006.
- 4) Zum Wirkungsstufen-Modell für das Kommunikations-Controlling nach DPRG und ICV vgl. Internationaler Controller Verein 2010, S. 34-47.
- 5) Bentele (1992) und Szyszka (1992) haben darauf hingewiesen, dass Image und Reputation weniger widerspiegeln, was Einzelne oder Gruppen denken, als vielmehr die entsprechende Klimawahrnehmung.
- 6) Merten/Westerbarkey (1994) haben diese Überlegungen aus Konstruktivismus und Systemtheorie für Public Relations adaptiert.



**Literaturliste mit Primär- und Sekundärquellen: [www.prmagazin.de/TuP\\_0811/Literatur](http://www.prmagazin.de/TuP_0811/Literatur)**