

«MAN MUSS SICHERSTELLEN, DASS DIE LEUTE AN DER DIGITALEN ENTWICKLUNG DRANBLEIBEN.»

Wie gelingt es, im Unternehmen Verständnis und Akzeptanz für die neuen digitalen Möglichkeiten zu schaffen? Daniel Hünebeck erzählt, wie er bei der UBS Schweiz die Digitalisierung vorangetrieben hat.

AUTOR Ralph Hermann
FOTOS zvg

Daniel Hünebeck arbeitet seit dem Jahr 2000 im Digitalen Marketing. Zuerst beim Publisher wallstreet:online, dann mit adisfaction auf Agenturseite und mit der UBS Schweiz auf Kundenseite. Für die UBS hat er im Rahmen der Digitalisierungsinitiative das Digitale Marketing aufgebaut. Seit 2017 ist er als selbstständiger Digitalstratege und Dozent tätig.

Family: Herr Hünebeck, woher kam im Jahr 2000 Ihr Interesse am Digitalen?

Daniel Hünebeck: Nach meiner Bankausbildung arbeitete ich im Vertrieb, war aber bereit für etwas Neues. Es war die Zeit von New Economy mit grossem Aktienhype. Als ich noch an der Uni war, gab es zwar schon Handys, aber noch kein Internet. Meine Mutter gab mir damals jeden Morgen um 10 Uhr die Aktienkurse auf das Handy durch und mit Investitionen in die neue Wirtschaft wurde man jeden Tag reicher. Bald konnte ich mir mit den Aktiengewinnen einen Kleinwagen leisten. In diesem Bereich wollte ich arbeiten. Beim Digitalunternehmen Wall Street Online, das gerade massiv am Expandieren war, habe ich dann meinen ersten Digitaljob gefunden. Natürlich sind die Aktienkurse nach

dem Platzen der Blase genauso schnell, wie sie hochgegangen sind, wieder zurückgekommen. Und Wall Street Online, das im Hype auf 150 Leute expandiert hatte, reduzierte die Belegschaft schrittweise bis auf 10 Mitarbeiter.

Danach haben Sie auf Agenturseite gearbeitet. Wie gross war der Kulturschock, als Sie zum Grossunternehmen UBS wechselten?

So anders war das nicht. Ich startete in der neu gegründeten Abteilung «Multichannel & Digitalization». Das war eigentlich ein internes Start-up mit dem entsprechenden Start-up-Spirit und Freiheiten, um schnell vorwärts zu kommen. Früher hatte ich externe Kunden, die von Online oder Digital wenig Ahnung hatten und nun hatte ich interne Kunden mit gleich wenig Ahnung. Was sich aber veränderte, war mein Terminkalender. War dieser auf Agenturseite schon gut gefüllt, wurde ich bei UBS manchmal dreifach verplant und rannte von morgen früh bis Abend spät von einem Meeting zum nächsten, um die einzelnen Projekte voranzutreiben, zu beraten und die Entwicklungsschritte abzusichern.

Oft sind Mitarbeitende in den traditionellen Bereichen irritiert, wenn sie sich für Umsatz- und Effizienzsteigerung engagieren, während im Digitalen das Geld mit vollen

Händen ausgegeben wird. Wie sind Sie mit diesem vermeintlichen Widerspruch umgegangen?

Natürlich gab es auch bei UBS Abteilungen, die einsparen mussten, während im Digitalen investiert wurde. Wichtig war eine sehr gute Kommunikation. Wir mussten allen klar machen, dass die Digitalisierung für die UBS die Chance ist, sich von Mitbewerbern abzuheben. Und dies in einem Markt, in dem man sich über das Produkt nur schwer unterscheiden kann – ein Bankkonto ist ein Bankkonto und eine Kreditkarte ist eine Kreditkarte. In einem Quartalsbericht belegte die UBS dann auch, dass E-Banking-Kunden für die Bank nicht nur profitabler, sondern auch treuer sind. Das verstanden die Mitarbeitenden, vor allem aber auch die Kollegen vom Controlling, die natürlich schon wissen wollten, ob sich die hohen Investitionen auch lohnen.

Während Jahrzehnten waren Schweizer Banken aus bekannten Gründen auch ohne Innovationen gut gefahren. Wie schwierig war es, intern für digitale Lösungen zu begeistern?

Durch die intensive Kommunikation sahen die Mitarbeitenden den Sinn in den digitalen Produkten und empfanden neue Lösungen auch als «coole Features». Mitarbeitende hatten ja auch mitbekommen, wie Fintech-Unternehmen



wie PayPal angreifen und sich als Finanzdienstleister sehr gut etablieren. Alle waren interessiert daran, über digitale Lösungen das Geschäft zu sichern.

Welches waren Ihre ersten Schritte in der Digitalisierungsinitiative der UBS?

Wichtig war, dass die Initiative klar als Absicht des Vorstands verstanden wurde. Wir hatten für unsere Vorhaben Rückendeckung von oben. Als ich bei UBS startete, meinte mein Chef zu mir: «Herr Hünebeck, wir sind digital noch bei Null.» So schlimm war es nicht, aber es steckte schon alles noch in den Kinderschuhen. So haben wir als erstes das Team aufgebaut und gleichzeitig Schritt für Schritt die ganzen Themen in einer Roadmap geplant und abgearbeitet, Quartal für Quartal. Dabei haben wir immer dafür gesorgt, dass jeder Mitarbeiter in seinem Thema weiterkommt. Die Roadmap war entscheidend, denn darin waren unsere Prioritäten klar festgelegt.

Wie haben Sie für Ihre Projekte intern Zustimmung erreicht?

Wir haben immer versucht, die Leute sehr gut mitzunehmen. In meinem Bereich schufen wir gegenüber den Marketing- und Vertriebsmitarbeitern maximale Transparenz. Die Kollegen wussten sehr genau, was wir tun wollten und warum wir es tun wollten. Und nach jeder Umsetzung belegten wir mit Fakten, ob etwas funktionierte oder nicht. In unzähligen Meetings und in vielen Gremien legten wir immer wieder Rechenschaft ab, nahmen Input auf und diskutierten mit den Kollegen. Damit wurden diese immer digitaler und hatten mehr und mehr Vertrauen in unser Team und unsere Arbeit. Sie hatten verstanden, was wir taten.

Wie gelang es, bei nicht direkt involvierten Mitarbeitenden Akzeptanz zu schaffen?

Einerseits hatte sich die UBS während zwei Jahren in einem Strategieprozess mit der Digitalisierung befasst, dann eine klare Strategie kommuniziert und mit einigen Leuchtturm-Projekten gestartet. Dies förderte die Akzeptanz. Aber es gab natürlich schon Änderungen, die nicht sofort verstanden wurden. So haben wir beispielsweise auf der UBS-Website den Navigationspunkt «Finanzierungen» in «Hypotheken» geändert. Dies war aus Sicht der Usability einfach besser, da die Privatkunden nach Hypotheken suchten und nicht nach Finanzierungen. Da gab es im Marketing einen Aufschrei, denn man ging davon aus, dass nun alle bestehenden Broschüren und sonstige Werbemittel weggeschmissen werden müssen, weil dort auf den Navigationspunkt «Finanzierungen» hingewiesen wird. Wir mussten beruhigen und erklären, dass man diese Anpassung doch einfach beim nächsten Druck berücksichtigen soll. Der Kunde erhält ja keinen schlechten Eindruck von der UBS, wenn er in der Broschüre Finanzierung liest und dann auf der Website Hypotheken findet – das einzige Finanzierungsangebot für Private waren ja Hypotheken. Das Marketing war sich vom Print her gewohnt, dass man vor der Produktion jeden Buchstaben millimetergenau abstimmen kann. Im Online geht das sehr oft nicht. In der HTML-Programmierung gibt es technische Einschränkungen. Und in den Browsern Chrome oder Firefox ist die Darstellung oft auch nicht identisch. Oder Angebote bleiben bei Mitarbeitern in Spamfiltern hängen. Solche Dinge kann man einfach nicht verhindern. Man muss den Mitarbeitern dies aber kommunizieren und erklären, dass man online mit solchen «Ungeäuigkeiten» einfach leben muss. Ein solches Umdenken passiert Schritt für Schritt. Mitarbeitende müssen dafür bei Projekten von Beginn weg miteinbezogen werden. Als wir E-Banking und Mobile-Banking erneuerten, waren Mitarbeitende die ersten Testpersonen für Betaversionen. So war die Wahrnehmung dieser Projekte von Beginn weg positiv. Wir forderten die Leute auf: Lass es uns doch einfach einmal probieren. Wir machen das jetzt für eine Woche und schauen, was dabei herauskommt.

Um die Mitarbeitenden im digitalen Wandel mitzunehmen, bieten Unternehmen oft Inhouse-Schulungen an. Das ist zwar ein guter erster Schritt, aber damit ist es nicht getan. Man muss sicherstellen, dass die Leute an der digitalen Entwicklung dranbleiben. Sie sollen konstant involviert bleiben und erleben, welche digitalen Projekte gut gelaufen sind und welche nicht. Und man muss sie auf dem Laufenden

halten und ihr Interesse am Thema aufrecht halten. Zum Beispiel mit einem wöchentlichen Update zu aktuellen Themen und Entwicklungen in der digitalen Welt.

Je mehr digitale Kanäle man öffnet, desto stärker wird die Interaktion mit den Kunden. Ist das richtig? Und soll man alles tun, was möglich ist?

Nehmen Sie das Beispiel Facebook: Es waren wohl nur wenige grössere Unternehmen von Beginn weg bereit, auf Facebook präsent zu sein. Doch die Kunden suchen sich die Kanäle, die ihnen zusagen. Plötzlich kommen Kundenanfragen auf diesem Kanal und darauf muss man reagieren. Man kann nicht immer steuern, was man tun muss. Aber man muss auch nicht alles tun. Man soll soweit wie möglich Schritt für Schritt vorgehen und nicht den dritten Schritt vor dem ersten tun. Und es braucht auch klare Entscheide, was man nicht tun will. Letzthin lag ein Vorschlag für eine Social-Media-Strategie eines KMU auf meinem Tisch. Das Unternehmen hatte noch nicht einmal eine mobilefähige Website. Eine Social-Media-Strategie war die absolut falsche Priorität, passiert doch Social Media zu 90 Prozent auf den mobilen Kanälen. Oft muss man auch erst mal die Ruhe bewahren. Es wird sehr viel als dringend notwendig gesehen und man sollte sich immer wieder überlegen, welchen Nutzen, welche Erleichterung neue Möglichkeiten meinem Unternehmen und meinen Kunden wirklich bringen. Nehmen Sie beispielsweise das Influencer-Marketing: Das macht sehr viel Sinn für die Mode- und die Kosmetikbranche. Ich denke, auch für Autohersteller und für die AMAG kann Influencer-Marketing Sinn machen. Aber ich kenne keinen einzigen erfolgreichen Banken-Influencer. Damit ist für mich dieses Trendthema für Banken aus meiner Sicht erledigt. Da muss man die Grösse haben und sagen, das ist zwar im Moment angesagt, für mein Unternehmen passt es aber nicht.

Im November 2015 wurden Sie und Ihr Team bei UBS als «Digital Marketer of The Year» ausgezeichnet. Was machen Sie besser als andere?

So genau weiss ich das nicht. Die Mitglieder des IAB, dem Interactive Advertising Bureau Switzerland, konnten Unternehmen für diese Auszeichnung nominieren und unter den Top 5 wurde dann gewählt. Die UBS hatte mit ihren Online-Initiativen offenbar Eindruck gemacht. Ich glaube, wir haben dies geschafft, weil wir sehr gute Mitarbeitende eingestellt hatten. Darunter auch Cracks, die man in der Branche kannte. Man merkte, dass wir mit der Digitalisierung wirklich ernst machten. In vielen Firmen werden für den digitalen Bereich intern Leute engagiert, weil sie jung sind und das Unternehmen kennen. Doch um digitale Lösungen zu entwickeln, reicht es nicht, jung und engagiert zu sein. Digitalisierung ist so komplex, dass nur wirkliche Spezialisten das Unternehmen vorwärtsbringen.

Sie beraten heute selbständig Schweizer Unternehmen im digitalen Bereich. Was sind die grössten Herausforderungen, die sich den Unternehmen aus Ihrer Sicht stellen?

Die Herausforderungen sind sehr unterschiedlich. Grundsätzlich geht es aber vielen Unternehmen noch zu gut und so erfolgt die konsequente Digitalisierung oft erst, wenn neue Anbieter kommen, wenn Kunden verloren gehen oder wenn Online-Shop-Möglichkeiten nachgefragt werden. Auch grosse Unternehmen reagieren oft zu spät. Nehmen Sie nur die Bedrohung durch Amazon. Dieses Unternehmen kommt nun in die Schweiz. Amazon hat einen Vertrag mit der Schweizer Post abgeschlossen und hat nun auch Themen wie Verzollung im Griff. Viele unterschätzen, was da auf uns zukommt. Die Schweizer Kunden sind zwar sehr loyal und wir haben mit Unternehmen wie Digitec/Galaxus auch gute eigene Anbieter. Doch Amazon bietet mit ihrem Markteintritt das Rückgaberecht an. Dies offerieren nur wenige Schweizer Unternehmen, da es in der Schweiz kein gesetzliches Rückgaberecht gibt. Bietet Amazon 30 Tage Rückgaberecht an, werden alle gezwungen sein, hier nachzuziehen. Doch ein Retouren-Management hochzufahren, ist alles andere als ein einfacher Prozess. Im ersten Moment denkt man bei Amazon an tiefere Preise, doch Amazon ist noch viel mehr. Denken Sie an die gigantische Auswahl, die umfangreichen Rezensionen und Bewertungen. Da werden auch grosse Schweizer Anbieter unter Druck kommen. Mit der

Migros im Rücken wird sich Digitec/Galaxus wohl behaupten können, aber Marktanteil und Marge einbüßen. Kleinere Anbieter werden sich nur über Spezialisierung retten können.

Was Amazon auch hervorragend macht, ist die Kontrolle der gesamten Lieferkette. Letzthin bestellte ich etwas online bei Ikea. Ikea findet, dass ihr Job erledigt ist, wenn sie ihre Produkte ihrem Logistikpartner übergeben haben. Wenn der Logistikdienstleister das bestellte Teil für eine Woche nicht liefert und ich beschwere mich bei Ikea, versteht Ikea nicht, dass das ihr Problem ist. Sie verlangten von mir, dass ich ihren Logistikdienstleister anrufe. Ich habe aber mit diesem Logistikdienstleister keinen Vertrag. Gekauft habe ich bei Ikea. Amazon würde in diesem Moment sagen: «Herr Hünebeck, wir regeln das für Sie». Die würden den Subdienstleister anrufen, zusammenstauchen und ihm eine Vertragsstrafe aufbürden, weil er einen Amazon-Kunde verärgert hat. Sogar Grossfirmen wie Ikea hadern noch mit der Digitalisierung. Es fehlt die richtige Einstellung. Ein anderes Beispiel: Letzthin hatte ich am Flughafen Zürich online ein Parfum bestellt. Als ich es abholen wollte, dauerte es eine halbe Stunde, bis sie merkten, dass das Parfum gar nicht verfügbar ist. Die Mitarbeiter baten mich um schriftliche Reklamation – sonst ändere sich nichts. Auf meine schriftliche Beschwerde habe ich keine Antwort erhalten. Dann schrieb ich auf LinkedIn die Geschäftsführung an – keine Antwort. Das bestellte Parfum ist noch heute auf der Website zu finden, obwohl es immer noch nicht verfügbar ist. Bezüglich Kundenorientierung und Digitalisierung gibt es bei uns noch viel zu tun.

Wie orientieren Sie sich selber über die Megatrends und technologische Entwicklungen?

Als Selbständiger habe ich nun mehr Zeit, mich fortzubilden. Als ich bei UBS all die Newsletter las, hoffte ich immer, dass nichts Wichtiges darinstand, denn ich hatte schlicht keine Zeit, ganze Artikel zu lesen. Heute investiere ich rund eine Stunde pro Tag, um mich fortzubilden. Ich lese Nachrichtenartikel, tiefergehende Blogartikel, höre mir Podcasts an und suche YouTube-Vorträge, die ich mir auch eher anhöre, als ansehe. Und ich besuche Konferenzen. Die Digitalisierung dreht sich so schnell, dass es konstant Neues zu entdecken gibt. Ich mache das gerne, obwohl es viel Zeit kostet.

Wie erleben Sie die digitale Transformation in der Automobilindustrie?

Es ist interessant zu sehen, wie viele neue Mobilitätslösungen entstehen. Da scheint sich einiges zu ändern. Natürlich war Tesla der grosse «Disruptor», aber die Automobilhersteller holen sehr schnell auf und so glaube ich eigentlich nicht an Tesla. Die haben mit ihrem Weckruf in der Automobilindustrie einen wichtigen Betrag geleistet. Die Hersteller haben es aber gerade noch geschafft, als sogenannte «Fast Follower» dem Weg zu folgen, um mit eigenen Angeboten ihren Markt zu sichern.

Welche digitalen Lösungen nutzen Sie, wenn Sie unterwegs sind?

Ich reise sehr viel und speichere meine Reisen auf KAYAK-Trips ab. Der Vorteil ist, dass meine Familie darauf Zugriff hat und immer weiss, wo auf der Welt ich gerade bin. Sehr stark nutze ich App «Pocket». Damit kann ich Artikel, die ich unterwegs lesen will, abspeichern und später offline und auf allen Devices lesen.

Und wann sind Sie offline?

Direkt nach meiner Zeit bei der UBS legte ich eine digitale Pause ein und war zehn Tage komplett offline; zusammen mit anderen digitalen Nomaden auf einem Kreuzfahrtschiff im Atlantik. Sonst bin ich eigentlich viel zu wenig offline. Mindestens gehöre ich nicht zu den Menschen, die auch nachts ihr Handy checken. Aber die letzte Handlung vor dem Einschlafen und die erste nach dem Aufwachen ist schon der Griff zum Smartphone.