

Interview mit:

Andreas Jäggi

CNN und 60 Medienvertreter aus aller Welt verfolgten in Interlaken die Winconference von Credit Suisse Financial Services. Eine breite Öffentlichkeit konnte ebenfalls live dabei sein, denn der Konferenz-Content wurde erstmals multimedial per Internet übertragen. Ein Finanzinstitut hat den Grossverlagen vorgemacht, wie Crossmedia funktioniert. Andreas Jäggi, Head Corporate Communications von CSFS, erklärt im "persönlich"-Interview die neue Kommunikationsstrategie, die per Multi-Channelling auch die Werthaltung des Unternehmens kommunizieren soll, etwa mit dem firmeninternen World-Day-Projekt, das ganz konkret die Unicef unterstützt.
Interview: Oliver Prange

“Mit dem Setup von CSFS musste die interne Kommunikation praktisch neu aufgebaut werden.”

“Der World Day ist ein gutes Beispiel für eine positive Zusammenarbeit von Wirtschaft und Unicef.”

“Wichtig ist auch die emotionale Ebene der internen Kommunikation. Denn eine Marke strahlt von innen nach aussen.”

“Ein Printredaktor muss eins zu eins erfahren, wie das audiovisuelle Medium funktioniert.”

“Aus einer Redaktion heraus müssen mehrere Kanäle bedient werden können.”

Die Winconference von Anfang Juli in Interlaken ist offenbar Teil einer grossen Kommunikationsoffensive der CS. Wie sieht die neue Strategie aus?

“Der Wert eines Brands wird nicht mehr nur durch Produkte oder durch den ROE bestimmt, sondern immer stärker auch durch die Werthaltung, die ein Unternehmen ausstrahlt. Zusätzlich zu einer guten Produkt- und einer professionellen Finanzkommunikation muss einer breiten Öffentlichkeit vermittelt werden, wofür ein Unternehmen steht. Um dieses Ziel zu erreichen, verstärken wir die Anstrengungen im Kommunikationsbereich und haben das ‘Thought Leader Programme’ lanciert, das im März durch Uno-Generalsekretär Kofi Annan in Zürich eröffnet wurde. Wir wollen in einen Dialog treten mit der Öffentlichkeit und uns den Diskussionen über gesellschaftliche Phänomene und politische Entwicklungen stellen. Die Winconference, die wir als wertvolles Erbe von der Winterthur- in die CS-Welt integrieren konnten, ist ein Teil dieses Programms.”

Konnten Sie mit der Winconference auch einen Grundgedanken der Winterthur übernehmen?

“Ja. Es ist ideal, wenn bei der Verschmelzung von zwei Unternehmen aus dem Besten der beiden Welten etwas Neues kreiert werden kann. Die Tradition der Winconference kann also nicht nur weitergeführt, sondern noch ausgebaut werden. Ein Event, an dem sich Persönlichkeiten sowohl aus dem Banking- wie aus dem Versicherungswesen zum Dialog treffen, ist für die Kunden wertvoll und ein Gewinn. Dies entspricht unserer Philosophie, wonach wir der umfassende Finanzdienstleister für die ganze Palette von Versicherungs- und Bankingprodukten sein wollen.”

An diesem Event, der jedes zweite Jahr durchgeführt wird, treten international anerkannte Persönlichkeiten als Referenten auf. Wie schafft es die CS, für einen Kundenanlass solche Leute zu rekrutieren?

“Einerseits ist dies das Resultat einer jetzt zehn Jahre alten bewährten Tradition. Bereits an der ersten Winconference von 1991 waren renommierte Persönlichkeiten vertreten, etwa der tschechische Finanzminister Vaclav Klaus, der ehemalige deutsche Wirtschaftsminister Otto Graf Lambsdorff oder die Philosophin Jeanne Hersch. Seither ist der Anlass ständig gewachsen. Zum Zweiten hat sich dieser Kunden-Event etabliert als Plattform, wo auf hohem Niveau der Gedankenaustausch gepflegt wird mit führenden Persönlichkeiten aus Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Kultur. So gesehen nehmen wir auch eine gesellschaftliche Verantwortung wahr. Und zum Dritten machen unsere Executive-Relations-Verantwortlichen einen sehr guten Job. Sie pflegen den Kontakt zu den Referenten intensiv und bauen die Beziehungen laufend aus.”

Wie sieht die Organisation dieses Riesen-Events aus?

“Etwa ein Jahr vor der Konferenz legen wir das Grundkonzept fest. Mit der eigentlichen Organisation starten wir rund ein halbes Jahr vor dem Event. Viele Bereiche, etwa grosse Teile der Sicherheit sowie die Kundenbetreuung, liegen in der Verantwortung von eigenen Leuten. Andere Kompetenzen, zum Beispiel das Event-Management oder die Multimedia-Technik, vergeben wir hauptsächlich extern. Letztlich sind für diesen Anlass fast 200 Leute im Einsatz.”

Das Medienecho war gross. Welche Bedeutung hat dies für die CS?

“Wir wollen als ein Unternehmen wahrgenommen werden, das sich um einen echten Dialog bemüht. An der Konferenz kommen spannende und beeindruckende Persönlichkeiten zusammen. Leider können aus Platzgründen nur 800 Kunden teilnehmen. Wir möchten aber dieses Erlebnis weitergeben. Deshalb haben wir grosse Anstrengungen unternommen, damit auch unsere 44000 Mitarbeiter daran teilhaben konnten. Als Übermittler an eine breite Öffentlichkeit waren rund 60 Medienschaffende vertreten, nicht nur aus der Schweiz, sondern auch aus den Ländern mit unseren europäischen Hauptmärkten Deutschland, Grossbritannien, Spanien und Italien. Der Anlass wurde wirklich zu einem grossen Erfolg. Das zeigten allein schon die Reaktionen, die wir vor Ort direkt erhalten haben. Die Präsenz von CNN und das CNN-Live-Interview mit unserem CEO Thomas Wellauer gaben dem Event noch zusätzliche Bedeutung. Enorm viele Interessierte haben sich zudem per Internet zugeschaltet. Die Auswertung ergab hier über 350000 Requests.”

Die diesjährige Winconference fand erstmals als Crossmedia-Ereignis auch im Internet statt. Welche Erfahrungen haben Sie gemacht?

“Der Anlass war für uns ein erster grosser Multimediaversuch. Es war eine sehr positive Erfahrung zu erleben, wie das Editorial-Team den ganzen Konferenz-Content auf allen Kanälen verbreitete. In Interlaken haben wir dafür eine eigentliche Content-Factory aufgebaut, durch die alle Referenten geschleust wurden. Von jedem Speaker wurden Schwarz-Weiss-Porträts gemacht, und mit jedem wurden sowohl Print- wie Video-Interviews geführt. Das Multimedia-Projekt war ein sehr spannender Prozess, auch für unsere Referenten, zum Beispiel Mike Moore, Ali Rodriguez oder George Mitchell. Der ganze Anlass, die Referate, die Zusammenfassungen, die Interviews wurden auf dem Internet gestreamt und auf die Portale von CS und Winterthur sowie auf externe Kanäle gestellt, unter anderem auch auf ‘persoenlich.com’. Das Bulletin-Team bereitete eine Sondernummer vor. Und unter dem Namen Leader geben wir im Herbst ein weiteres Printprodukt heraus. Denn auch auf dieser Ebene sollen sich die Besucher und andere

Zielgruppen nochmals mit der Winconference auseinandersetzen können.”

Ihre Journalisten mussten bei dieser Gelegenheit multimedial arbeiten. Heisst das, dass sie alle Allrounder sind?

“Natürlich können nicht alle Allrounder sein. Aber in jeder Redaktion finden sich Leute, die in verschiedenen Bereichen Talent haben. Relativ schnell konnten wir aus dem Editorial-Team Leute identifizieren mit einem Flair für Multimedia oder Video. Selbstverständlich haben wir unsere Mitarbeiter vor Ort nicht allein gelassen. Sie wurden von externen Spezialisten unterstützt, waren aber beim Produzieren im Lead und immer dabei. Mittelfristig ist es auch nicht unser Ziel, dass sie völlig selbstständig produzieren können. Unsere Stärken liegen vorwiegend im redaktionellen Bereich, und hier möchten wir sie auch ausspielen. Allerdings staunten wir in Interlaken, wie viel direkt zwischen den Teams vernetzt wurde und welch grosser Lernprozess stattfand. Spannend war im übrigen auch die Zusammenarbeit mit externen Medien, vor allem den Fernsehleuten.”

Als Unternehmen im Finanzbereich leben Sie vor, was eigentlich die Verlage machen müssten.

“Mit der Winconference hatten wir einen Content, für den es sich lohnt, so etwas durchzuspielen. Mir ist klar, dass wir erst am Anfang eines neuen Prozesses stehen, der noch optimiert werden muss. Man darf allerdings den Aufwand an personellen Ressourcen nicht unterschätzen. Und auch die Belastung der Mitarbeiter ist sehr hoch. Das Team vor Ort arbeitete 20 Stunden pro Tag. In einem Regelbetrieb ist eine derartige Leistung nicht durchzuführen. Doch allein auf theoretischer Ebene sind solche Erfahrungen ebenfalls nicht zu vermitteln. Ein Printredaktor muss eins zu eins erleben, wie das audiovisuelle Medium funktioniert.”

Welche Konsequenzen ziehen Sie aus diesen multimedialen Erfahrungen?

“Meine Vorstellung ist es, die multimediale Kommunikation auf unsere Portale zu bringen und damit einen zusätzlichen Kommunikationsnutzen zu schaffen. Der Kunde soll auf den Portalen nicht nur Informationen und Transaktionsmöglichkeiten finden. Hier soll sich ihm eine mediale Welt öffnen, die ihm auch die Werthaltung unseres Brands kommuniziert. Dies ist nur dann möglich, wenn man die Kompetenz für die multimediale Kommunikation inhouse hat.”

Wie wollen Sie das erreichen?

“Die vorhandenen Ressourcen sollen im Editorialbereich so transformiert werden, dass aus einer Redaktion heraus mehrere Kanäle bedient werden können. Das gibt Synergien und

Kosteneinsparungen. Zukünftig müsste ein Redaktor mehrere Kanäle bedienen können, und zwar nicht bloss im Printbereich. Wir werden zwar auch in Zukunft für jedes Medium einen Hauptverantwortlichen haben. Doch das Team, das für ihn arbeitet, soll auch für andere Hauptverantwortliche anderer Channels tätig sein. Das ist ein Prozess, der sich entwickeln muss. Man kann ihn nicht von heute auf morgen verordnen. Es muss uns auch gelingen, mit der traditionellen Markt- oder Produktkommunikation viel enger zusammenzuarbeiten und somit marktrelevanter zu werden. Dann bekommen wir einen durchgängigen Auftritt, der den Kunden überzeugt. Wir müssen uns von unserer Konkurrenz nicht nur durch unsere Produkte unterscheiden, die sich ja immer ähnlicher werden. Die Kommunikation trägt entscheidend zur Differenzierung bei. Der Kunde erwartet Orientierung beziehungsweise einen Brand, dem er vertraut.“

Stellt sich auch die Frage der Zentralisierung?

“Besonders im traditionellen PR-Bereich haben wir die Kommunikation bereits sehr stark zentralisiert. Dadurch erreichen wir jene kritische Grösse, die eine Transformation der Redaktion und ein Multi-Channelling überhaupt erst ermöglicht. So etwas lohnt sich nicht mit nur vier Leuten.“

Wie gross ist Ihre Kommunikations-Organisation?

“Bei uns sind gut 35 Personen tätig inklusive New Media, wo die Leute im IT-Bereich sehr versiert sind. Eine Kommunikationsabteilung ohne eigene Kompetenz in dieser Beziehung hat in einer Grossunternehmung einen extrem schweren Stand.“

Die Deutsche Bank hat eine eigene Fernsehredaktion eingesetzt. Ist so etwas langfristig auch ein Thema für Sie?

“Ob das Modell der Deutschen Bank für uns das Richtige wäre, ist für mich zweifelhaft. Ich war selbst einmal dort und habe es mir angeschaut. Der Aufwand ist immens, und es ist fraglich, ob das messbare Resultat einen solchen Aufwand rechtfertigt. Das absolut richtige Modell hat noch niemand gefunden. Doch wir können nicht abwarten, bis es uns präsentiert wird, und dann versuchen, es zu kopieren. Wir müssen heute sowohl die internen Medienkonsumenten wie die internen Redaktionen mit diesem Medium bekannt machen, um herauszufinden, was für unsere Unternehmen das Richtige ist. Dann werden wir auch flexibel genug sein, um uns genau jenen kommunikativen Bedürfnissen anzupassen, die wir brauchen und wollen. Ich glaube, dass die Stärken der multimedialen Kommunikation punkto Emotionalität, Informationsdichte, Schnelligkeit viele Leute überzeugen und uns helfen werden, einen grossen Schritt hin zu den Kunden zu machen.“

Winterthur gehört jetzt bereits seit vier Jahren zur CS. Welche Hindernisse mussten beim Zusammenfügen der zwei verschiedenen Kommunikationskulturen überwunden werden?

“Vor allem braucht es zuerst einmal die Bereitschaft auf beiden Seiten, die jeweils andere Kultur auch wirklich kennenlernen zu wollen. In den vergangenen vier Jahren hatte man dazu genug Zeit. Doch jetzt, mit dem Setup von CSFS, musste die interne Kommunikation praktisch neu aufgebaut werden. Dazu haben wir die Printmedienlandschaft geändert. Bis Ende des letzten Jahres gab es zum Beispiel in der Schweiz für die Mitarbeiter der CS ein eigenes Magazin namens Team und für die Mitarbeiter der Winterthur ein solches namens Kontakt. Die beiden Hefte existieren nicht mehr. Jetzt gibt es für alle Mitarbeiter von CSFS ein Magazin, das sinnigerweise One heisst. Es wird von einer integrierten Redaktion gemacht aus Ex-Winterthur- und Ex-Banking-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeitern. Dies hat natürlich im Bewusstsein der Leute ein starkes Signal gesetzt. Das Gleiche machen wir auf internationaler Ebene mit dem neuen Heft more, das sich weltweit an alle 44000 CSFS-Leute richtet.”

Gibt es auch Änderungen im Online-Bereich?

“Für den Online-Bereich gilt dasselbe wie für den Printbereich: Die Intranet-Landschaft wird sukzessive vereinheitlicht. Das ist einmal der konzeptionelle Teil. Dazu arbeiten wir seit einigen Monaten auch auf dem Intranet mit Videos. Das gemeinsame audiovisuelle Erlebnis trägt dazu bei, auf Botschaften hinzuweisen und sie emotional zu verankern. Ich bin überzeugt, dass die emotionale Ebene auch bei der internen Kommunikation sehr wichtig ist. Denn eine Marke strahlt von innen nach aussen.”

Was tun Sie konkret auf dieser emotionalen Ebene?

“Wir haben zum Beispiel alle CSFS-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter in der Schweiz samt ihren Familien nach Rust in den Europapark und am Abend zum Konzert mit DJ Bobo eingeladen. Es war ein Riesenerfolg mit insgesamt 30 000 Leuten. Es gehört für mich eben auch zur internen Kommunikation, dass man den Kollegen sagen kann: Wir arbeiten hart, aber wir können auch eine gute Zeit miteinander haben. Dieser Event stammt ebenso aus der Winterthur-Welt wie ein weiteres Element der internen Kommunikation, das wir jetzt in die CSFS-Welt hineinbringen: der so genannte World Day.”

Was genau ist das?

“Am World Day vom kommenden 2. Oktober werden 44 000 Mitarbeiter weltweit während einer Stunde das Unicef-Projekt ‘Ticket to Life’ unterstützen. Bei diesem Projekt geht es konkret um das Problem der in zahlreichen Ländern fehlenden Geburtenregistrierung mit all den negativen Folgen. Denn ohne

registrierte Existenz gibt es kein Anrecht auf Bildung, Gesundheit oder Rechtsschutz. Mit den Winterthur-Mitarbeitern führten wir letztes Jahr im gleichen Rahmen den Winday durch, ebenfalls zusammen mit Unicef. Das Resultat: Wir haben in Venezuela fünf Schulen gebaut. Die Idee hinter dem Ganzen heisst: One Hour, one Company, one Goal.”

Was passiert in dieser einen Stunde?

“Wir geben Workshopmaterial ab, mit dem sich unsere Mitarbeiter mit der Grundproblematik auseinandersetzen können. Während der entsprechenden Stunde kommt eine Gruppe aus drei bis 40 Leuten zusammen und hat dann verschiedene Möglichkeiten, sich mit dem Thema zu beschäftigen. Sie kann zum Beispiel durchspielen, was es in Bangladesh konkret bedeutet, ohne Papiere seinen Lebensweg anzutreten. Die Mitarbeiter können ihre Kinder einladen. Dann steht ihnen ein erweitertes Set zur Verfügung. Die Gruppen können aber auch selber kreativ werden und ihre Stunde völlig selbstständig gestalten. Die Idee besteht darin, dass die Mitarbeiter eine Stunde von ihrer Arbeitszeit geben, sich in dieser Zeit mit der Problematik der Geburtenregistrierung beschäftigen, zu Botschaftern werden und diese Botschaft dann auch hinausbringen.”

Welchen Nutzen hat die Unicef von dieser Stunde?

“Der einzelne Mitarbeiter gibt eine Stunde, und wir als Credit Suisse Financial Services geben der Unicef den Gegenwert des Stundenlohns aller weltweit 44 000 Mitarbeiter. Mit diesem Geld werden drei konkrete Projekte in Bangladesh, in Uganda und im Grenzgebiet zwischen Venezuela und Kolumbien unterstützt. Dort werden auch erste Ergebnisse zu sehen sein, und wir werden unseren Mitarbeitern kommunizieren, was mit dem Geld der CSFS realisiert worden ist.”

Der Stundenlohn von 44 000 Mitarbeitern ist ein recht erklecklicher Betrag.

“Ja. Es ist eine Win-win-Situation, einerseits für die Unicef, die nicht nur finanzielle, sondern auch ideelle Unterstützung erhält, indem 44 000 Personen weltweit aufmerksam werden auf ihre Bemühungen. Gleichzeitig ist unser World Day ein gutes Beispiel für eine Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Unicef, wie es von Uno-Generalsekretär Kofi Annan angestrebt wird. Die Unicef wird übrigens während einer Uno-Sondersitzung im September über die ‘Ticket to Life’-Initiative berichten.”

Handelt es sich überall um die gleiche Stunde?

“Nein. In dieser Beziehung sind die Leute frei. Die einzelnen Organisationseinheiten, Agenturen oder Bankfilialen haben alle Freiräume. Es gibt so genannte Vor-Ort-Aktivitäten, was sich letztes Jahr sehr bewährt hat. So entstehen in den verschiedenen

Ländern sehr viele Einzelinitiativen, die manchmal so weit gehen, dass lokal konkret etwas für Kinder gemacht wird, indem zum Beispiel ein Waisenhaus oder Kinderspital unterstützt, behinderte Kinder, Unicef- oder Regierungs-Exponenten eingeladen werden usw. Es ist für unsere Mitarbeiter selbst auch spannend zu sehen, wie das Thema andernorts umgesetzt wird, zum Beispiel im Tessin, in Shanghai oder in Hongkong, in Deutschland oder in Amerika.”

Welche Geschäftsidee steht noch hinter dem World Day?

“Unser Nutzen ist die Verbesserung der internen Kommunikation. Die Leute wissen, dass sie alle gemeinsam an einem sinnvollen Projekt arbeiten. Der World Day ist für uns also nicht einfach eine trockene interne Kommunikationsübung. Die Vernetzung untereinander wird verstärkt.”

Wie tragen Sie das Ganze medial nach aussen?

“In bezug auf dieses Projekt streben wir nicht in erster Linie eine grosse Aussenwirkung an. Es handelt sich hauptsächlich um eine interne Aktion. Natürlich wird die Unicef an die Medien gelangen, und natürlich werden wir unseren Part spielen und auf Anfrage erklären, warum wir das machen. Aber es handelt sich weder um eine PR-Aktion, noch wollen wir das Projekt an unsere Kunden bringen. Es ist ja nicht unsere Aufgabe, in der Schweiz als Charity-Organisation aufzutreten.”