

Interview mit:

Jan Nyholm

Die Reorganisation des CS-Konzerns in die zwei Einheiten Credit Suisse Financial Services und Credit Suisse First Boston im letzten Sommer zeitigt auch Folgen fürs Marketing. Die CSFS, zu der auch die Winterthur gehört, schuf ein Corporate Marketing Center, in dem alle entsprechenden Aktivitäten zentralisiert wurden. Das wirft Fragen auf. Ist es denn sinnvoll, das Marketing der vornehmlich in der Schweiz aktiven Bank und der vornehmlich im Ausland aktiven Versicherung in einen Topf zu stecken? "persönlich" hat Jan Nyholm, Chef des Corporate Marketing Center, befragt.
Interview: Oliver Prange

“Die Winterthur-Marke wurde über Jahrzehnte aufgebaut, und sie wird weiter bestehen bleiben.”

“Es geht uns nicht darum, Versicherungen am Bankschalter zu verkaufen, denn da ist keine grosse Verkaufskultur.”

“Ich denke, dass es im Bereich Financial Services immer noch Lücken gibt.”

“Bekanntheit zum Beispiel interessiert mich nicht.”

“Wenn es dann aber um die Umsetzung geht, dann kommen die Diskussionen.”

“Durch die Reorganisation ist eine neue Möglichkeit entstanden, das ganze Marketing auf eine Schiene zu bringen.”

“Ich glaube, dass ein schlechter Massstab besser ist als gar keiner.”

Im letzten Jahr fanden bei der Credit Suisse einige Veränderungen statt. Die Zahl der Divisionen wurde von vier auf zwei reduziert, auf Credit Suisse First Boston und Credit

Suisse Financial Services. Für die CSFS schuf man ein Corporate Marketing Center, dem Sie nun vorstehen.

Warum?

“Wir haben jetzt die Möglichkeit zu definieren, was die Credit Suisse und die Winterthur sind und wie wir diese vermarkten wollen. Wir wollen Brands definieren und dies in jedem Land für jede Division tun. Davor gab es innerhalb der CSFS fünf Brands, die individuell vermarktet wurden: Credit Suisse, Credit Suisse Private Banking, CS Personal Finance, Winterthur Insurance und Winterthur Life & Pensions. Für jede Division gab es ein eigenes Marketing. Durch die Reorganisation ist eine neue Möglichkeit entstanden, das ganze Marketing auf eine Schiene zu bringen. Man hat nun nicht mehr 20 verschiedene Marketingabteilungen, sondern eine zentral gesteuerte Organisation. Wir können jetzt in der Umsetzung entsprechend konsequent sein.”

Nun ist Ihre Kundschaft stark segmentiert, zum Beispiel hier der Bankkunde, dort der Versicherungskunde. Ist eine Zentralisierung überhaupt sinnvoll?

“Natürlich. Nehmen Sie als Beispiel BMW. BMW hat einen Brand, aber drei ziemlich verschiedene Modellreihen, die sich an sehr verschiedene Kundengruppen richten. Aber der Brand ist immer BMW. Die Siebner-Serie steht für das Beste vom Besten, für die ultimative Driving-Machine, aber gleichzeitig hat man den kompakteren Dreier. Der Kunde wählt zwar sein Modell. Aber was immer er wählt, er bekommt BMW-Qualität. So sehen wir das auch für Credit Suisse und die Winterthur. Der Brand muss für die bestmögliche Wahl im Financial Service stehen, wobei die beste Wahl auf der besten Beratung basiert. Guten Service und gute Produkte haben auch die Konkurrenz. Am Ende will der Kunde gute Beratung haben. Und dafür müssen die Brands Credit Suisse und Winterthur stehen.”

Was ist denn die Kernaussage der CSFS-Brands?

“Das was ich eben gesagt habe. Wir wollen dem Kunden das bieten, was für ihn wichtig ist, und dafür sorgen, dass er sich aufgehoben fühlt. Es geht um das Wichtige, nicht um 100 zusätzliche Dienstleistungen. Deshalb müssen wir die Bedürfnisse des Kunden kennen und dafür Lösungen anbieten. Und wir müssen das Vertrauen des Kunden gewinnen.”

Wo orten Sie die Schwierigkeiten, wenn man eine Marketingorganisation harmonisiert und vereinheitlicht?

“Das ist immer ein schwieriger Prozess. Dass wir ganz klar definiert sein müssen, wenn wir im Wettbewerb bestehen wollen, ist sofort einsichtig. Intellektuell versteht das jeder. Wenn es dann aber um die Umsetzung geht, dann kommen die Diskussionen. Wenn Sie zum Beispiel Marketingchef für ein Versicherungsprodukt in einem bestimmten Land sind, dann werden Sie zwar anerkennen, dass Sie in der Zukunft aus einer

Vereinheitlichung Vorteile ziehen können, aber Sie werden sich im täglichen Geschäft beeinträchtigt fühlen. Und das ist tatsächlich so. Ein Brand ist das Versprechen künftiger und langfristiger Erträge. Dies ist oft im ersten Moment schwierig zu akzeptieren und zu leben – nicht auf einer rationalen Ebene, da hat es jeder verstanden, sondern auf der emotionalen Ebene.”

Die Credit Suisse innerhalb der CSFS ist praktisch ausschliesslich in der Schweiz tätig. Die Winterthur aber in der ganzen Welt. Das sind nicht nur inhaltlich – hier Bank, dort Versicherung – zwei völlig verschiedene paar Schuhe, sondern auch geografisch: hier Schweiz, dort Europa und andere Länder. Es ist schwer zu verstehen, warum eine Vereinheitlichung vor diesem Hintergrund vorgenommen werden soll?

“Wir betreiben die beiden Brands Winterthur und Credit Suisse. Für die Credit Suisse ist der Zeitpunkt genau richtig, denn wir wollen den Brand stark in Europa aufbauen. Da dient uns die Marke Winterthur.”

Wird der Winterthur-Brand zum Steigbügelhalter des Credit-Suisse-Brand?

“Nein, die Winterthur-Marke bleibt so wichtig wie bisher, da wird auch nichts drastisch geändert.”

Wer trägt die letzte Verantwortung an der Winterthur-Kampagne?

“Die Entwicklungsarbeit läuft bei uns, doch die Ausführung wird von der Winterthur erarbeitet.”

Wie wichtig ist Ihnen die Marke Winterthur denn noch?

“Die Winterthur-Marke wurde über Jahrzehnte aufgebaut, und sie wird weiter bestehen bleiben. Das sind auch zwei vollkommen verschiedene Zielgruppen. Winterthur spricht ein Massenpublikum an. Credit Suisse spricht ein spezialisiertes Zielpublikum an.”

Ist es ein Vorteil für Credit Suisse, dass durch die Kraft von Winterthur im Ausland auch die CS gepusht wird?

“Theoretisch wäre dies möglich. Aber dann stellt sich die Frage der Umsetzung und natürlich auch nach dem Sinn.”

Planen Sie eine Kampagne, in der die Credit Suisse gemeinsam mit der Winterthur auftritt?

“Nein, die beiden Markennamen erscheinen nicht gemeinsam in einer Kampagne.”

Vor ein paar Jahren stiess die Schweizerische Volksbank zur CS. Das war ein sehr gut eingeführter Markenname mit einem grossen Kundenstamm. Diese Marke hat man

aufgehen lassen in der Credit Suisse. Wäre eine solche One-Brand-Strategie nicht auch jetzt angebracht?

“Nicht unbedingt. Die Marke Winterthur ist ein starker Brand, der sich gut in den Märkten etabliert hat. Grundsätzlich gehen wir von den Kundenerwartungen aus. Wenn der Brand Credit Suisse dazu beitragen kann, diese Erwartungen zu erfüllen, müsste ein solches Vorgehen in Betracht gezogen werden.”

CSFS hat für die Implementierung des Gesamtbrands nach einer kürzlichen Wettbewerbspräsentation die Agentur McCann-Erickson in Frankfurt beauftragt. Warum soll eine deutsche Agentur für eine Schweizer Bank, die fast ausschliesslich in der Schweiz tätig ist, werben?

“Wir haben bisher keinen festen Vertrag mit einer Agentur. Wir wollen einen einheitlichen Auftritt gegenüber dem Kunden erreichen. Und wenn wir das sicherstellen wollen, so müssen wir weltweit mit einer Agentur arbeiten. Gestartet sind wir vorerst mit McCann. Wir wollen kein Team, das nur aus Schweizern oder Deutschen besteht; denn wir wollen eine internationale Kampagne erarbeiten.”

Funktioniert eine einheitliche Kampagne? Oder müsste man nicht eine Kampagne pro Segment pro Land machen?

“Wir gehen von einer einheitlichen Idee aus. Die Kommunikation der Marke muss überall die gleiche sein. Natürlich gibt es kulturelle und sprachliche Anpassungen.”

Nun hat McCann-Erickson in Frankfurt auch die Deutsche Bank als Kunden. Führt das für Sie nicht zwangsläufig zu einem Interessenkonflikt?

“Für mich persönlich ist das kein Thema.”

Warum nicht?

“Wenn man eine gute Agentur nimmt, dann deshalb, weil sie Erfahrung hat. Und ich kann mir nicht vorstellen, dass eine der vier grossen Agenturen nicht irgendwo einen Bankkunden hat. Kann sein, dass das deutsche Team die Deutsche Bank betreut, bei anderen Agenturen betreut das englische Team vielleicht eine englische Bank. Da kann man nur sicherstellen, dass nicht das gleiche Team für zwei Banken arbeitet. Sonst müssten wir eine Agentur wählen, die noch gar keine Bank als Kunden hat – und das könnte dann nur eine sehr kleine sein.”

Das Stichwort Allfinanz war vor einigen Jahren in aller Munde, jetzt hört man wenig davon. Ist Allfinanz überhaupt umsetzbar?

“Man sollte das aus der Sicht der Kunden sehen. Wir haben mit der Credit Suisse eine hervorragende Bank und mit der Winterthur eine hervorragende Versicherung. Die Frage ist nun, ob der Kunde bereit ist, beide Dienstleistungen an der gleichen Stelle zu kaufen. Dann liegt es an den Unternehmen

sicherzustellen, dass dem Kunden daraus, ein Vorteil entsteht. In dieser Beziehung haben wir noch zu arbeiten. Ich persönlich würde mich sehr freuen, wenn ich meine ganzen Finanzangelegenheiten von einer einzigen Stelle betreut hätte. Die Marktforschung belegt überdies, dass die Nachfrage wirklich da ist. Nur ist dies eine neue Situation für die Kunden. Sie sehen die Bank nicht zugleich als grossen Versicherer. Es liegt an uns, die Botschaft rüberzubringen.”

Ist es nicht doch auch ein strukturelles Problem? Der Bankmann ist sich gewohnt, dass der Kunde auf ihn zukommt, der Versicherungsmann muss selbst stark aktiv werden.

“Das ist vielleicht sogar richtig. Wovon sprechen wir überhaupt? Wollen wir nur, dass die Person am Schalter auch eine Versicherung verkaufen kann, oder reden wir von einem Beratungskonzept, hinter dem spezialisierte Kräfte stehen? Es geht darum herauszufinden, was der Kunde will und wie wir ihm das Gewünschte bieten können. Es geht uns nicht darum, Versicherungen am Bankschalter zu verkaufen, denn da ist keine grosse Verkaufskultur auf der einen Seite des Schalters und keine grosse Kaufbereitschaft auf der anderen. Da müssen wir einen Schritt weitergehen, hin zur Beratung.”

Es gibt ja immer wieder Modetrends in der Wirtschaft. Mal hält man die Diversifikation für massgebend, um Risiken auszugleichen, mal will man sich auf die Kernkompetenzen beschränken, um sich nicht zu verzetteln. Besteht da nicht die Gefahr, dass Modelle Modelle bleiben und Mitarbeiter die Marschrichtung mit der Zeit nicht mehr richtig ernst nehmen?

“Ich denke, dass es im Bereich Financial Services immer noch Lücken gibt und dass wir allgemein in Bezug auf Kundenorientierung immer noch hinter anderen Industrien herhinken. Was ist Kundenorientierung überhaupt? Wenn wir sagen würden, wir wollen alle Probleme für den Kunden lösen, dann wäre das nicht kundenorientiert. Wir wollen nur jene Kundenbedürfnisse befriedigen, für die wir die Kompetenz haben und wo wir einen Zusatznutzen stiften können – denn nur dann ist der Kunde bereit, dafür zu bezahlen. Hundertprozentige Kundenbeziehung bedeutet nicht, dass man alles für den Kunden macht. Denn dann versucht man auch Dienstleistungen zu erbringen, für die man keine Kompetenz hat.”

Das Internet war noch vor zwei Jahren gross in Mode; auch die CS investierte heftig, hat die Internetaktivitäten aber stark zurückgebunden. Glauben Sie noch an das Internet als Marketingvehikel?

“Wir wissen, dass unsere Kunden das Internet sehr stark nutzen. Das Internet ist genauso wichtig, wie wir vor zwei Jahren glaubten. Jedes Unternehmen hat gemerkt, dass das Internet

kein neues Geschäft ist, sondern eine neue Serviceleistung für den Kunden.”

Vor zwei Jahren dachte man noch, da würde die Welt neu erfunden, man bräuchte gar keine Bankschalter mehr.

“Wir haben bereits von Anfang an erkannt und auch kommuniziert, dass das Internet ein Kanal in einer integrierten Multikanal-Strategie ist. Kunden nutzen nicht nur den Internetkanal, sondern wollen je nach Thema und Komplexität auch andere Möglichkeiten haben, um mit ihrer Bank, ihren Ansprechpersonen zu kommunizieren.”

Die Credit Suisse war relativ weit im Bereich Multichannelling oder Crossmedia in Bezug auf Kunden- und Mitarbeiterinformation. Sie hat aber jene Projekte stark zurückgefahren. Weshalb?

“In diesem jungen Bereich kann man nicht auf bestehende Erfahrungen zurückgreifen, deshalb muss man auch bereit sein, diese – im positiven und negativen Sinn – selbst zu machen. Wir führen den Teil der Projekte weiter, die sich bewährt haben.”

Kann sich eine Bank heute überhaupt noch differenzieren von den Konkurrenten? Die Dienstleistungen sind ja kaum unterscheidbar.

“Eine gute und unangenehme Frage. Ich hoffe, die Antwort sei ja. Die Herausforderung dabei ist: Wie kann man den Kunden individueller beraten? Grundsätzlich ist der grösste Teil des Retailgeschäftes ein Massengeschäft. Wie macht man das individueller? Letzten Endes muss der Kunde dank der Beziehung zur Bank mehr haben, als er ohne diese Beziehung hätte. Und das hängt ausschliesslich von der Qualität der Beratung ab. Hier können wir noch sehr viel erreichen.”

Das Marketing Corporate Center hat nur mit den Financial Services zu tun und nichts mit CSFB. Warum eigentlich nicht?

“Die CSFB spricht eine ganz andere Kundengruppe an. Natürlich arbeiten wir eng zusammen, wo wir Synergiepotenzial sehen. ”

Wie treffen Sie Ihre Entscheidungen auf persönlicher Basis? Wie stark können Sie auf menschliche Situationen eingehen?

“Mir war von Anfang an klar, dass unsere Idee nur leben kann, wenn die Mitarbeiter dahinter stehen. Dies sicherzustellen war tatsächlich eine riesige Herausforderung. Grundsätzlich ist es aber relativ banal. Wenn man die hundertprozentige Kundenorientierung als Ziel nimmt, kommt man schneller zusammen. Wenn die Frage lautet: Willst du es machen oder soll ich – dann gibt es endlose Diskussionen. Wenn man hingegen fragt, was ist das Ziel, damit es für den Kunden etwas bringt, dann kommt man viel rascher zu einer gemeinsamen, tragfähigen

Basis. Das habe ich versucht. Wir haben ein Modell der Kundenbeziehungen entworfen und dies mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern besprochen. Das hat uns geholfen, denn die Mitarbeiter haben sofort erkannt, dass es der Weg zum Erfolg sein kann. Zudem führen wir einen Marketing Counsel, in dem Marketingchefs aus allen Bereichen, von Winterthur und Credit Suisse, dabei sind. Da wird diskutiert und entschieden. Da gibt es gar kein Spannungsfeld.”

Wie wird Ihre Arbeit durch die Pressegeschichten über die oberste Konzernspitze beeinflusst?

“Wir pflegen die Kundenbeziehung, den Brand, das Marketing – und das unabhängig davon, was über die Gruppe in der Zeitung steht. Was wir durchsetzen, ist eine längerfristige Strategie.”

Und wo wollen Sie in den nächsten Jahren hin, persönlich und beruflich?

“Persönlich weiss ich es nicht. Beruflich hoffe ich, habe ich mir das Ziel gesetzt, dass die ganze CSFS versteht, wofür die Brands stehen und dass wir alle ein einheitliches Verständnis für Marketing haben. Ich bin überzeugt, dass Marketing eine Investition ist. Investitionen unternimmt man nur, wenn man ganz klare Ziele definiert hat und die Zielerreichung auch messen kann. Ich verbringe wahrscheinlich die Hälfte meiner Zeit damit, das zu definieren. Wenn ich das allen Marketingleuten verständlich machen kann, dann haben wir eine Marketingorganisation in der ganzen CSFS, die wirklich kundenorientiert und damit auch unternehmerisch denkt.”

Ja, wie messen Sie das denn? Eine Werbekampagne zum Beispiel lässt sich in ihrer Wirkung kaum messen.

“Natürlich ist das messbar. Ich glaube, dass ein schlechter Massstab besser ist als gar keiner. Man kann nicht viel Geld für Werbung ausgeben und dann behaupten, man könne die Wirkung nicht messen. Wir haben mittlerweile ein paar gute Ideen dazu entwickelt. Dies hängt im Wesentlichen davon ab, wie gut wir unsere Ziele definiert haben. Je klarer sie definiert sind, umso besser ist es messbar. Bekanntheit zum Beispiel interessiert mich nicht; ich will, dass die CS in der Wertschätzung der Kunden unter den ersten drei liegt. Das bedeutet, dass die Kunden uns nicht nur kennen, sondern dass sie uns auch schätzen. Hier fängt die Messbarkeit an. So können wir die Einflussfaktoren genau bestimmen. Ich möchte ein hundertprozentig kundenorientiertes Marketing, in dem wir die einzelnen Aktivitäten als Investitionen begreifen.”