

„Es geht um mehr als Reputation, es geht um Conversion“

>k: Herr Müller, Sie sind nun ziemlich genau zwei Jahre in der Schweiz. Gibt es Besonderheiten in Schweizer Unternehmen, die die Arbeit als Kommunikationschef beeinflussen?

Sie sagen es – ich bin erst zwei Jahre in der Schweiz, und durch Covid-19 hat sich ein Gutteil dieser Zeit auch nicht im Büro, sondern im Homeoffice abgespielt. Das hat den direkten Kontakt eingeschränkt. Dennoch gibt es ein paar Aspekte, die herausstechen, sowohl struktureller als auch kultureller Art. Da ist zuerst einmal die bedeutende Rolle, die der Chairman bzw. Verwaltungsratspräsident spielt – in Deutschland würde man sagen, der Aufsichtsratsvorsitzende. Er hat in der Schweiz eine sehr viel aktivere Position, und als Kommunikationschef bin ich häufig mit dem Chairman im Gespräch. Zweitens: Mitbestimmung wie in Deutschland gibt es in der Schweiz nicht. Ein fundamentaler Unterschied, wenn man etwa an die Realität in der Volkswagen-Welt denkt, die ich ja auch aus erster Hand erlebt habe. Und drittens gibt es natürlich kulturelle Nuancen – auch wenn Swiss Re ein außerordentlich internationales Unternehmen ist: Allein im Züricher Headquarter haben wir Mitarbeitende aus 90 Ländern. Der Umgang ist generell sehr respektvoll. Alle sind sehr höflich, auch wenn alle per Du sind. Stakeholdermanagement ist eminent

wichtig, „Ansagen“ hingegen erwartet niemand. Und es wird sehr hart gearbeitet. Eine 35-Stunden-Woche kennt man nicht. Insgesamt erlebe ich ein sehr offenes und ebenso zielorientiertes wie kollegiales Klima.

>k: Sie haben die Zeit genutzt, um die Kommunikation der Swiss Re in dieser Zeit deutlich umzukrempeln. Was war in der Vergangenheit nicht optimal?

Jede Zeit hat die Lösungen und Setups, die zu ihr passen. Ich bin zu einem sehr reizvollen Moment zur Swiss Re gekommen – in einer Phase der Veränderung, die Spielraum gegeben hat für Gestaltung. Zwei Faktoren waren dabei bestimmend: erstens eine überarbeitete Unternehmensstrategie, die einen viel größeren Fokus legt auf die Rolle der Gruppe gegenüber den einzelnen Business Units. Und zweitens eine Neudefinition des Geschäftsbereichs Group Operations, zu dem Communications bei Swiss Re gehört – weg von einer reinen Dienstleisterrolle und hin zu einer Rolle als strategischer Partner auf Augenhöhe. Außerdem geht es um mehr Effizienz und mehr Tempo. Darauf konnte ich mit meinem Team bei der Ausrichtung von Group Communications aufbauen.

>k: Vermutlich haben Sie den Umbau auf Basis einer umfangreichen „Status-quo-



Dr. Jan Dietrich Müller ist seit Oktober 2019 Head Group Communications, Managing Director, bei der Swiss Re in Zürich. Zuvor war er von 2013 bis 2019 VP und Head of Group Communications and Marketing der MAN Energy Solutions, von 2012 bis 2013 SVP Communications Strategy and Stakeholder Relations und von 2010 bis 2012 SVP Communications Strategy and International Coordination der Deutsche Post AG, von 2007 bis 2010 VP Issues and Strategy, von 2003 bis 2006 Senior Manager CEO Communications bei der EADS und von 1999 bis 2003 stellvertretender Leiter des Planungsstabs in der Bundesgeschäftsstelle der CDU. Müller hat in Düsseldorf, Madrid und Tübingen Philosophie studiert und im Fach Allgemeine Rhetorik promoviert.

Analyse“ betrieben. Was haben Sie alles wie auf den Prüfstand gestellt?

Ich glaube, jedes Unternehmen ist ein eigenes Universum. Und ein so stark wissensgetriebenes Unternehmen wie Swiss Re, das rund 13.000 Finanz- und Risikoexperten, viele mit wissenschaftlichem Hintergrund, unter einem Dach vereint, ganz besonders. Ich bin daher mit viel Respekt an die Aufgabe herangegangen: durch Gespräche das Team und das Business kennenlernen, zuhören und beobachten – das hat die ersten drei Monate geprägt. Erste Agendapunkte haben sich da schon herauskristallisiert. Und dann kam Covid-19. Ein Vergrößerungsglas für Herausforderungen und ein Katalysator für Veränderung. Eine Chance, aus dem „Business as usual“ auszubrechen und ein paar Veränderungen sofort umzusetzen. Als ich nach einem halben Jahr im Unternehmen dann eine Strategie-Task-Force mit einigen meiner Direct-Reports ins Leben gerufen habe, fielen die Analyse und das Festlegen von Handlungsachsen leicht. Erst haben wir die Strategie erarbeitet, dann die Organisation. Durch Covid-19 hatten wir sogar mehr Zeit für gründliche Vorbereitung, als wir unter normalen Umständen gehabt hätten. Zugleich mussten wir die Krise kommunikativ managen. Krise plus Transformation, und alles aus dem Homeoffice, das war schon eine sehr intensive Zeit für alle Beteiligten.

>k: Was war das Ziel der Transformation?

Der Leitgedanke war einfach. Er lautet: Impact! Impact für Swiss Re entlang zweier Dimensionen: Meinungsführerschaft und Marktführerschaft. Zwei Dimensionen, die sich gegenseitig bedingen und verstärken. Letztlich lautet das Ziel, vor allem die externen Stakeholdergruppen für das Unternehmen einzunehmen. Es geht also um mehr als Reputation, es geht um Conversion, um die Beeinflussung von Haltungen und Handlungen. Damit wird Group Communications kommerziell relevanter, weil ein klarer Link zum Geschäft etabliert wird.

>k: Ihre Maßnahmen leiten Sie von Ihren wichtigsten Zielgruppen ab. Wie definieren, erfassen, beobachten und „bespielen“ Sie diese Zielgruppen?

Stimmt – wir nennen das „Audience Centricity“. Die Stakeholdergruppen sind keine

Überraschung – es geht um Mitarbeitende, um Kunden, um ökonomische und politische Entscheider. Für Investoren liegt der Lead bei Investor Relations. Was die Analyse angeht, so haben wir ein eigenes Strategie- und Analytics-Team ins Leben gerufen. Und die Stakeholdergruppen sind in unserer Organisation klar reflektiert, zum Beispiel durch Zuständigkeiten für Marketingkommunikation und Public Affairs. Konzeptionell ist das alles ganz klar, bei der Umsetzung eines datenbasierten und Stakeholder-orientierten Kommunikationsansatzes sind wir wie jeder andere auch in der Lernkurve. Daraus mache ich auch keinen Hehl. Wir wollen eine Organisation sein, die aus Daten lernt. Auch das stärkt unseren Beitrag für das Business.

>k: Sie erwähnten den stärkeren Fokus auf die Gruppe. Was bedeutet das in Bezug auf die drei unternehmerischen Einheiten der Swiss Re?

Selbstverständlich bleibt eine kunden-, markt- und produktspezifische Ansprache nach wie vor zentral. Das stellen wir nicht nur durch datenbasierte Marketingkommunikation sicher, sondern auch durch virtuelle Account-Teams. Also eine zweite, querschnittliche Organisationsebene. Jedes Account-Team wird von einem Direct-Report geleitet und ist für eine Business Unit oder Zentralfunktion zuständig. In diesem Account-Team sind Mitarbeitende aus den relevanten Kommunikationsdisziplinen vertreten und kümmern sich um die jeweilige spezifische Agenda der Unternehmenseinheit. Die Prioritäten werden im Dialog mit dem jeweiligen Executive-Committee-Mitglied definiert und regelmäßig aktualisiert.

>k: Wie ist Ihr Bereich heute aufgestellt?

Unser Organisations-Chart besteht aus zwei Komponenten: zum einen „Strategic Oneness“ – das umfasst das schon genannte Strategie-, Technologie- und Analytics-Team, eine Inhalte- und Social-Truppe namens „Corporate Voice“ und ein zentrales Office, in dem vor allem Querschnittsthemen wie Budget und Personalentwicklung gesteuert werden. Die zweite Komponente bezieht sich dann auf den Stakeholder-spezifischen Outreach – von Public Affairs über Media Relations und Mitarbeiterkommunikation bis hin zu Marketingkommunikation und den zwei Regionenteams

in Asien-Pazifik und Amerika. Alles in allem knapp 110 Kolleginnen und Kollegen.

>k: Mit gleicher Mannschafts- und Budgetstärke möchten Sie mehr bewirken. Wie haben Sie den Effizienzaspekt umgesetzt?

Stimmt, es ging ganz klar um „Doing more with the same“. Mehr Mitarbeiter oder mehr Budget zu fordern hätte nicht in die Landschaft gepasst. Klare Impactorientierung, weniger, dafür mit der erforderlichen kritischen Masse ausgestattete Funktionen und die erwähnten Doppelrollen – einmal in den vertikalen Disziplinen und einmal in den horizontalen, virtuellen Account-Teams –, all das wird zu mehr Impact und Integration führen. Um die Verantwortung auf mehr Schultern zu verteilen und neue Chancen zu eröffnen, haben wir auch neue Teamleitungsrollen innerhalb der verschiedenen Funktionen geschaffen. Und in moderatem Umfang haben wir von außen neue Kompetenzen an Bord geholt. Um den Handlungsspielraum dafür zu schaffen, haben wir das EMEA-Regionalteam in die Headquarter-Teams integriert.

>k: Die Swiss Re strebt „Meinungsführerschaft“ und „Marktführerschaft“ an. Das sind große Ziele. Wie wollen Sie diese im Alltag erreichen?

Stimmt – das sind große Ziele, sogar sehr große. Aber sie geben Orientierung und Struktur und machen den angestrebten Wertbeitrag von Group Communications auf den ersten Blick fassbar. Im Alltag geht es darum, die Maßnahmen aus diesen Zielgrößen abzuleiten und sie dann mit konkreten, numerischen Targets zu verfolgen und systematisch zu optimieren.

>k: Die Swiss Re hat ein eigenes Institut, das versicherungsspezifische, aber auch gesellschaftliche und makroökonomische Themenfelder erforscht. Sie nutzen diese „Vorarbeit“, um Ihre Kommunikation proaktiv zu gestalten. Was leistet das Institut, und wie setzen Sie dessen Arbeit ein?

Das Swiss Re Institute SRI erforscht die großen Risikothemen unserer Zeit, zum einen, um die Risikoexpertise in dem und für das Unternehmen auszubauen – eine essentielle Grundlage, um unseren Kunden, den Erstver-



sicherern, Produkte und Lösungen anzubieten, die andere nicht haben. Zum anderen können wir Teile dieser Forschung für Thought Leadership nutzen. Für die SRI-Studien zum ökonomischen Wert der Biodiversität oder zu den wirtschaftlichen Auswirkungen des Klimawandels haben wir enormes Medieninteresse wecken können. Wir arbeiten natürlich sehr eng mit dem Institut zusammen. Unser Chefökonom ist einer unserer wichtigsten Sprecher den Medien gegenüber.

>k: Welche Rolle spielt Onlinekommunikation für Sie?

Aus meiner Sicht ist das inzwischen ein querschnittlich integrierter Ausspiel- und Einleseweg, keine separate Disziplin mehr. Aus Website, Marketing Automation und Social schmieden wir ein digitales Ökosystem.

>k: Sie möchten den Impact Ihrer Arbeit messbar machen und bringen viel Erfahrung von EADS, DHL sowie MAN mit.

Was sind die wichtigsten KPIs, und wie sieht Ihr Reporting aus?

Mit dem Thema Messbarkeit muss man offen umgehen. Es geht nicht um „Vanity Metrics“, sondern darum, zu verstehen, was funktioniert und was nicht – und daraus Konsequenzen zu ziehen. Daten helfen, besser zu werden und Aktivitäten richtig zu steuern. Mit Blick auf unsere wichtigsten Stakeholdergruppen fragen wir uns also: Wie steuern wir unsere Funktion mit Blick auf Effizienz und Effektivität? Wie beeinflussen wir die laufende Konversation, etwa auf dem Produktmarkt? Wie beeinflussen wir Meinungen und Haltungen, und wie beeinflussen wir schließlich Entscheidungen und Verhalten? Das kann man nicht mit ein paar KPIs abbilden. Unser Dashboard entwickelt sich fort und ist notwendigerweise recht komplex.

>k: Wie würden Sie Ihre grundsätzliche Kommunikationsphilosophie beschreiben?

Ich glaube, mich haben zwei Dinge stark geprägt: meine Auseinandersetzung mit der antiken Rhetorik und mein erster Job als Redenschreiber für Angela Merkel, das war in den frühen 2000er Jahren. Letztlich geht es immer darum, einen handlungsleitenden Sinnkontext zu konstituieren, der auf der Basis von Alltagsrationalität und in der jeweiligen Konstellation von Akteuren funktioniert. In einer fragmentierten Welt ist das eine große, motivierende Aufgabe.

Die Fragen stellte Gero Kalt