

Interview mit: GÖTZ

**Hans-Ueli Götz – Er leitet ein internationales Kommunikations-Team, das doppelt so gross ist wie die grösste Agentur der Schweiz: 250 Mitarbeiter. Hans-Ueli Götz wurde nur wenige Tage nach Bekanntwerden der Fusionsabsichten zum Kommunikations-Chef der UBS berufen. Jetzt will er die neue Marke etablieren. In den nächsten Tagen wird entschieden, welche Agentur den Lead erhält.
Interview: Oliver Prange**

“Lederjacke, Jeans und eine wunderschöne alte Harleymütze mit Totenkopf drauf. Ohne die fahre ich keinen Meter Motorrad.”

“Alle grossen Banken bewegen sich als globale Finanzdienstleistungsunternehmen in denselben Märkten. Die Produkte bleiben abstrakt, deshalb wollen wir die Menschen in den Mittelpunkt der Kommunikation stellen.”

“Das Layout der Anzeigen soll einfach und klar sein, gross-zügig, aber nicht grossspurig sowie stilvoll und elegant.”

“Wir werden in den nächsten Tagen entscheiden, wer die Lead-Agentur der neuen UBS ist.”

Was macht der Kommunikationschef einer der grössten Banken der Welt, die noch immer in heftigen Fusionsarbeiten steckt, wenn er frei hat?

“Bei schönem Wetter kurve ich mit meiner Harley-Davidson durch die Landschaft. Im Februar fuhr ich durch Florida und ging zur Biker-Week nach Daytona. Das muss man mal erlebt haben, das ist der helle Wahnsinn. Dort treffen sich 500'000 Biker aus der ganzen Welt. So wie die sich dort aufblasen, dagegen ist das Pfauengehabe gewisser Werber pfahlbäuerisch schlicht.”

Welche Kleidung trugen Sie?

“Lederjacke, Jeans und eine wunderschöne alte Harleymütze mit Totenköpfen drauf, ohne die ich keinen Meter Motorrad fahre. Diesen Herbst verreise ich mit Freunden für ein paar Tage nach San Francisco und miete mir eine Harley. Ich fuhr früher mal eine Lambretta und Vespa, vor zwei Jahren aber wollte ich es nochmals wissen und kaufte mir eine Harley-Davidson.”

In der Zwischenzeit führen Sie jetzt durch die Fusion einen Mitarbeiterstab an, der doppelt so gross ist wie die grösste Schweizer Agentur.

“In der gesamten UBS weltweit arbeiten rund 250 Mitarbeiter in der Kommunikation. Ein Grossteil der Mannschaft ist aber direkt den vier Unternehmenseinheiten unterstellt, sie rapportiert dem jeweiligen Divisions-CEO, mit dem ich aber in Kontakt bin. Mein Team im Group Marketing (siehe untenstehende Grafik) zählt 60 Mitarbeiter. Wir haben aber die fachliche Verantwortung für die Kommunikationseinheiten der vier Unternehmensbereiche Private Banking, Corporate Banking, Investment Banking und Asset Management. Wir sind auch für das divisionsübergreifende Sponsoring verantwortlich.”

Wie gross ist die Gefahr der Verzettelung?

“Im Bereich Corporate Branding ist die Einheitlichkeit zwingend. Hingegen wünschen wir Vielfalt innerhalb der Unternehmensbereiche, deren Märkte sich voneinander völlig unterscheiden.”

Wie schmiedet man also zwei kulturell so verschiedene Banken wie den Bankverein und die UBS kommunikationstechnisch zusammen?

“Wir haben hier eine ganz neue Bank, die aus der Fusion entsteht, trotzdem hat sie eine lange Tradition. Die Brücke zur Vergangenheit wird signalisiert durch das Logo, das aus dem Schlüsselsignet des Bankvereins und dem Schriftzug der UBS besteht. Bekanntheit zu erreichen ist nun nicht das primäre Ziel, denn die Bank hat schon einen überdurchschnittlichen Bekanntheitsgrad.”

Das Problem einer Bank in der Kommunikation besteht darin, dass die Produkte erstens austauschbar und zweitens abstrakt sind. Welches ist Ihr Ansatz?

“Alle grossen Banken bewegen sich als globale Finanzdienstleistungsunternehmen in denselben Märkten. Die Produkte bleiben abstrakt, deshalb wollen wir die Leistung der Menschen in den Mittelpunkt der Kommunikation stellen, die für das Unternehmen tätig sind. In der Vergangenheit suchten wir stark nach Symbolen und Analogien, das ist auch eine gute Art und Weise, weil ein solcher Auftritt sich von den Klischeebildern abhebt, die man sonst sieht.”

Welche Werbeagentur wird den Lead übernehmen?

“Sowohl UBS als auch Bankverein hatten gute Lead-Agenturen, die über Jahre gut gearbeitet haben. Für uns gibt es keinen Grund, das Know-how nun im Ausland einzukaufen, zumal Schweizer Agenturen durch Netzwerke international verbunden sind. Wir haben für den Pitch die Agenturen der ehemaligen Banken eingeladen, das sind Advico Young&Rubicam, Bosch&Butz und WHS. Zudem haben wir auch eine englische Agentur aufgeboten, dessen Namen ich hier nicht mitteilen kann. Wir werden in den nächsten Tagen entscheiden, wer den Lead erhält.”

Wird der Gewinner alle Kommunikationsaufgaben erhalten?

“Nein, es wird eine Menge zu tun geben, das kann eine Agentur nicht allein bewältigen. Wir bestimmen zusammen mit den Divisionen, wer für welchen Bereich tätig sein wird. Vielleicht ergibt sich ein Zuordnen nach Produkten. Zum Beispiel könnte eine Agentur den Key Club betreuen, der 600000 Mitglieder hat. Wenn man jene der UBS dazunimmt, ergibt das den grössten Club der Schweiz. Ich möchte aber letztlich nicht mit 15 verschiedenen Agenturen zusammenarbeiten.”

Wie wollen Sie die UBS positionieren?

“Durch das Zusammengehen der beiden Banken erhalten wir die Chance, uns als Schweizer Unternehmen in den Kerngeschäften künftig weltweit unter den drei besten Finanzkonzernen zu positionieren. Wir verwalten heute insgesamt 1320 Milliarden Franken und sind damit der grösste Vermögensverwalter der Welt. Wir sind in Europa auch führend im Investmentbanking und haben dadurch eine ausgezeichnete Basis für weiteres Wachstum in den USA und Asien.”

Als der beabsichtigte Merger bekannt wurde, dürfte es für Sie schwierig gewesen sein, bis die eigene Rolle in der künftigen UBS feststand.

“Ich hatte das Privileg, dass ich unmittelbar nach Bekanntwerden der Fusionsabsichten erfuhr, dass ich für den Job des Kommunikationschefs vorgesehen war. So konnte ich sofort aktiv werden: Man musste verschiedene Brand-Agenturen evaluieren, darunter Landor, Interbrand Zintzmeyer & Lux und Pentagram. Schliesslich gab es viele markentechnische Fragen. Die Sponsoringaktivitäten mussten abgeglichen werden. Wir erfassten alle Publikationen der Banken. Und wir erhoben, wie der Merger in der öffentlichen Meinung wahrgenommen wurde. Und letztlich musste ich mein neues Team zusammenstellen.”

Sie waren einst Teilhaber der Agentur Euro RSCG, dann holte Sie der damalige Bankverein-Präsident Georges Blum nach Basel. Wer hat Sie für den jetzigen Posten vorgeschlagen, UBS-CEO Marcel Ospel?

“Ich gehe davon aus, dass der CEO bestimmt, mit wem er in der Kommunikation direkt zusammenarbeiten möchte.”

Warum ist Hans-Ueli Götz geeignet, eine der grössten Banken der Welt in der Kommunikation anzuführen?

“Fragen Sie bitte den CEO. Aber: Ich bin belastbar und in der Lage, verschiedene Dinge gleichzeitig auf eine effiziente Art und Weise zu erledigen. Das lernte ich zum Beispiel in der Generalstabsausbildung. Ich habe die Fähigkeit, schnell Wesentliches herauszulesen und die Dinge in Bewegung zu bringen. Ich denke, dass ich die Leute motivieren und überzeugen kann, wenn ich von einer Idee beseelt bin. Mittelmass ertrage ich nicht.”

Was verstehen Sie unter Mittelmass?

“Mittelmass ist, wenn man glaubt, dass man mit der erstbesten Lösung Zeit gewinnt. Das ist aber untragbar. Es ist wichtig, dass man sich darum bemüht, eine gute Sache immer noch weiter zu verbessern.”

Bei einer Fusion müssen immer Widerstände abgebaut werden. Wie findet man sich in einem solchen Prozess?

“Es braucht einen starken Willen, all das abzuschütteln, was man in der Vergangenheit erarbeitet hat, um etwas Neues zu bilden. Es ist völlig in Ordnung, wenn es unterschiedliche Auffassungen gibt, die muss man ausgleichen und die ganze Kraft auf die neuen Ziele ausrichten.”

Jeder der vier Divisionen der neuen UBS hat einen Kommunikationsverantwortlichen. Von welcher Bank stammen diese?

“Dies sind im Private Banking Fred Weisser, im Investment Banking Kerry Underhill und im Asset Management Carl Gargula. Sie stammen vom Bankverein. Im Privat- und Firmenkundengeschäft ist dies Peter Schmid, der von der früheren UBS kommt.”

Nach Bekanntwerden der Fusionsabsichten haben Konkurrenzbanken sofort reagiert und versucht, durch Inserate Kunden von der UBS abzuwerben. Inwiefern reagieren Sie in der Kommunikation auf Aktualitäten?

“Auf den Merger nehmen wir keinen Bezug mehr, wir müssen uns auf die Zukunft ausrichten.”

Wie behalten Sie die Übersicht über die weltweite Kommunikation der UBS?

“Ich treffe mich regelmässig mit den Kommunikationsverantwortlichen der Divisionen. Wir müssen sicher stellen, dass unsere Auftritte in Tonalität und Stil übereinstimmen mit dem Markenbild. Wichtig ist auch, dass die Medienkoordination

funktioniert. Das machen wir durch eine Clearing-Stelle, die aufarbeitet, welche Medien wir weltweit belegen.“

Wie hoch ist das weltweite Werbebudget der UBS?

“Das weltweite Werbebudget der neuen UBS ist sicherlich tiefer als das Produktionsbudget des teuersten Films ‘Titanic’.” (Anm. der Red.: ‘Titanic’ kostete rund 200 Millionen Dollar.)

Wenn Sie 250 Mitarbeiter zur Verfügung haben, wozu benötigen Sie überhaupt eine Agentur?

“Es gibt unzählige Aktivitäten vor Ort: die direkte Marktbearbeitung von Kundensegmenten, die Durchführung von Kundenevents und Road-Shows, das Erstellen der Client Literature. Wir haben zudem keine Kreativen und keine Mediaabteilung.“

Vielleicht wäre für die UBS ein kreativer Hot-Shop mit wenigen Kreativen ein idealer Partner?

“Wir arbeiten auch mit ganz kleinen Agenturen, zum Beispiel mit Robert Stalder. Wenn es aber um Dimensionen mit multikulturellem Anspruch geht, sind andere, weltweit relevante Gewichtungen nötig. Da reicht es auch nicht aus, eine Niederlassung in Berlin zu eröffnen, wie es der liebe Reini Weber tut, was ich ja toll finde, aber da ist man noch kein internationales Network.“

Banken setzen sich auch im Bereich Kunst und Kultur ein. Was haben Sie in diesem Bereich initiiert, seit Sie beim Bankverein sind?

“Wenn wir ein Bankgebäude erstellen, verpflichteten wir uns, einen gewissen Anteil der Gesamtbausumme für die Kunst zur Verfügung zu stellen. Dadurch kamen viele junge Schweizer Künstler zum Zug, die sich einen Namen schaffen konnten, zum Beispiel Anselm Stalder, Martin Disler, Oliver Mosset und Marianne Eigenheer. Ich habe vor vier Jahren angeregt, mit der Bank die bedeutendste Kunstmesse der Welt zu sponsern, die ART. Wir finanzieren die Anzeigen der Messe. Nach Feierabend machen wir Führungen durch die ART mit Kunden und vermitteln Kontakte zu bekannten Galeristen.“

Wie steht es mit dem sozialen Engagement?

“Seit drei Jahren unterstützen wir die ‘Fondation Theodora’. Das ist eine private Organisation, die Clowns in Spitäler schickt, um krebserkrankte Kinder zu unterhalten. Die therapeutische Wirkung ist enorm. Wir unterstützen auch den Fotografen Onorio Mansutti für seine Kinder in Brasilien. Wir bezahlen beispielsweise den Aufbau des Spiegelzelts, das er vor Weihnachten auf dem Basler Münsterplatz aufstellt, wo dann die Versteigerung von Kunstgegenständen stattfindet, deren Ertrag den Kindern zugute kommt. Übrigens ist jetzt eines der Kinder, dem Mansutti die Ausbildung ermöglichte, Pilot bei

der brasilianischen Fluggesellschaft Varig. Das ist wirklich bemerkenswert.”

Sie sind heute in zweiter Ehe verheiratet und haben zwei Kinder. Ihre erste Frau ist Trudy Götz, die heute als Inhaberin der Boutiquen-Kette ‘Trois Pommes’ Karriere gemacht hat.

“Ich pflege mit meiner Frau noch heute einen guten Kontakt zu Trudy. Ich unterstützte sie stark. 1971 versuchten wir, einen Kredit von 100000 Franken aufzunehmen, um die erste Boutique zu eröffnen, doch die Banken trauten uns den Erfolg nicht zu. Wir investierten damals unsere gesamten Ersparnisse in die Boutique, und mein Herzblut ist noch heute mit dabei.”

Aber nicht Ihr Geld?

“Nein. Ich bin nicht beteiligt.”

Sind Sie durch Ihre Arbeit vermögend geworden?

“Vermögend im Sinn von Erfahrung, monetär habe ich kein Vermögen erwirtschaftet. Aber ich kann sicherlich gut leben.”

Sie sind doch an der Quelle der Informationen. Sie müssten stark in Optionen engagiert sein.

“Da sind die Wände absolut dicht - keine Chance. Ich erhalte auch keine Tips, ich weiss nicht mehr als andere.”

Was nehmen Sie in der Kommunikation als nächstes in Angriff?

“Nachdem wir uns für eine Agentur entschieden haben, ist nur noch kurz Zeit bis zum D-Day. Am 18. Mai entscheidet die Wettbewerbskommission über den Merger, dann bestimmt die Konzernleitung, wann die neue UBS gegründet wird. Das wird schnell gehen. Wir stehen dann unter gewaltigem Druck, um zum Beispiel die rund 500 Gebäude in der Schweiz neu zu beschriften, alle Drucksachen mit dem neuen Signet zu versehen, die Computerprogramme entsprechend zu ändern. Checks, Aktien – bis zur Visitenkarte und Streichholzsachtel: Alle Elemente müssen wir mit dem neuen Corporate Design bestücken. Ich befürchte, dass ich diesen Sommer meine Harley kaum werde ausfahren können.”