

# „Wir schreiben unsere Transformationsgeschichte täglich weiter fort“

*>k: Herr Stangenberg, Sie sind Kommunikations- und Marketingchef von Atruvia. Wer ist und was macht Atruvia?*

Atruvia ist der Digitalisierungspartner der Genossenschaftlichen FinanzGruppe Volksbanken und Raiffeisenbanken. Wir sind Experten für alle Themen rund um Banking und Informationstechnologie und bieten speziell auf Banken zugeschnittene Lösungen an. Das reicht vom Betrieb großer Rechenzentren über die Entwicklung von Banking-Software bis hin zu passgenauen Beratungsleistungen. Ob Bankfiliale, Online-Banking-App oder Überweisungen in Echtzeit: Wenn es um Banking und IT geht, sind wir bei mehr als 86 Millionen Konten im Spiel. Unsere Kunden sind die knapp 800 Volks- und Raiffeisenbanken, die Unternehmen der genossenschaftlichen FinanzGruppe, wie die R+V oder Union Investment, sowie mehr als 300 weitere Privat- und Spezialbanken. Mit knapp 8.800 Mitarbeitenden im Atruvia-Konzern gehören wir zu den großen IT-Dienstleistern in Deutschland.

*>k: Warum ein neuer Name, und warum dieser Name?*

Die neue Marke ist der sichtbare Höhepunkt einer mehrjährigen und ganzheitlichen Transformationsreise, in deren Verlauf wir uns radikal umgebaut haben. Im Kern haben wir uns auf den ambitionierten Weg von einem funktional aufgestellten IT-Dienstleister zu einem agil organisierten Digitalisierungspartner gemacht. Unser Ziel: Gemeinsam mit unseren Kunden arbeiten wir an der digitalen Bank der Zukunft.

Am Markt gab es dabei kein vergleichbares Unternehmen in dieser Größenordnung in Deutschland, an dem wir uns orientieren konnten, das heißt wir hatten keine Blaupause. Laut

einer McKinsey-Studie wagen nur 14 Prozent der Unternehmen einen unternehmensweiten agilen Ansatz. Wir haben das sehr fundamental auf allen Ebenen mit mehreren Tausend Mitarbeitern gleichzeitig vollzogen, eine neue Unternehmensstrategie und Unternehmenskultur erarbeitet. Die neue Strategie, die neue Struktur und die neue Kultur brauchen letztlich ein aussagekräftiges Zeichen, um den Wandel sichtbar zu machen, aber auch ein verbindendes Element – deswegen die neue Marke. Uns war es wichtig, für das aus mehreren Fusionen hervorgegangene Unternehmen eine gemeinsame Identität zu schaffen und für IT-Talente attraktiver zu werden.

Der Name „Atruvia“ bringt unser heutiges Selbstverständnis als Digitalisierungspartner der Volks- und Raiffeisenbanken kompakt auf den Punkt: In der Silbe „tru“ klingt das englische Wort true an, was auf die Vertrauenswürdigkeit unserer Serviceleistungen verweist und gleichzeitig ein fundamentaler Begriff der IT ist. Das abschließende „via“ lässt an Verbindendes denken, an Brücken wie bei einem Viadukt. Außerdem steckt in der Präposition „via“ das lateinische Wort für Weg: Gemeint ist der Weg in die Zukunft, den Atruvia als Partner gemeinsam mit unseren Kunden gehen will. Mit all diesen Bedeutungsfacetten bringt der Markenname unsere neudefinierte Unternehmensvision präzise auf den Punkt: „Wir verbinden Menschen und Märkte von morgen – einfach, digital, sicher.“

*>k: Hinter Ihrer Arbeit in den letzten Jahren steckt ein ganzheitlicher Transformationsprozess des Unternehmens. Was genau ist passiert?*

Der Bankensektor befindet sich in einem tiefgreifenden Umbruch: Kundinnen und Kunden

tragen ihre Bankfiliale heute in der Hosentasche, FinTechs und Neobanken digitalisieren die Branche, smarte Apps sind nicht mehr wegzudenken. Neue Geschäftsmodelle sind gefragt, wenn Banken zukunftsfähig sein wollen. Auch für sie liegen neue Chancen in der verstärkten Automatisierung von Prozessen und in neuen digitalen Ökosystemen. In diesem Umfeld ist IT nicht mehr nur eine Servicefunktion, sondern ein zentraler Erfolgsfaktor für die Zukunft der Banken. Die Stärke der Volksbanken Raiffeisenbanken in Deutschland ist ihre regionale Verwurzelung – man kennt sich, und die Bank begleitet ihre Kunden meist ein Leben lang bei den wichtigen finanziellen Entscheidungen des Lebens. Unser Job ist es, dies in den digitalen Raum zu erweitern. Wir digitalisieren quasi Vertrauen.

Das bedeutete auch bei uns ein Umdenken. Atruvia entstand 2015 aus dem Zusammenschluss zweier genossenschaftlicher IT-Dienstleister. Intern bestimmten Silo-Denken und Hierarchie die Organisation. Nach der Fusion fehlte es an Wir-Gefühl und klarer Kundenorientierung. Die veränderten Rahmenbedingungen erforderten eine Organisationsform, die schnell und flexibel neue Marktanforderungen adaptieren kann, die an den Menschen ausgerichtet ist und Entscheidungen durch kurze, dezentrale Wege beschleunigt. Deswegen haben wir uns im Rahmen der Transformation sozusagen neu erfunden und das gesamte Unternehmen auf eine agile Organisation umgestellt. Die Teams arbeiten heute crossfunktional und eigenverantwortlich an ihren Aufgaben, um schnelle und innovative Lösungen für unsere Kunden zu finden.

*>k: Vor welchen Herausforderungen steht die Kommunikation am Anfang ei-*



**Maika-Alexander Stangenberg** leitet seit 2017 als Senior Vice President (SVP) Marketing, Unternehmenskommunikation und Marke der Atruvia AG (früher Fiducia & GAD IT AG). Zuvor war Stangenberg als Bereichsleiter für die Kommunikation und politische Interessenvertretung der United Internet AG verantwortlich, zu der Marken wie 1&1, GMX, WEB.DE und Versatel gehören. Als Vice President Corporate Communications führte Stangenberg von 2011 bis 2013 die PR, Public Affairs und das Brand Management beim weltweit tätigen Energiedienstleister ista. Bis 2011 war er in verschiedenen Stationen bei der Deutschen Telekom tätig, unter anderem als Konzernsprecher und Leiter der Pressestelle von T-Mobile. Zuletzt war er für die Technologiekommunikation des DAX-Konzerns verantwortlich.

*nes solchen Prozesses, welche Rolle kommt ihr zu?*

Veränderungssituationen erzeugen bei allen Stakeholdergruppen ein erhöhtes Bedürfnis nach Orientierung und Dialog. Die Kommunikation war von Tag eins an eng in den gesamten Strategieprozess eingebunden: Mit der Corporate Story haben wir den roten Faden für die Transformation formuliert und so dem Vorstand dabei geholfen, die Unternehmensstrategie zu fokussieren und für die verschiedenen Zielgruppen erzählbar zu machen. Unsere Aufgabe bestand darin, unsere Mitarbeiter ebenso wie unsere Kunden dafür zu gewinnen, sich an einem kontinuierlichen, ganzheitlichen Prozess der Neuausrichtung unseres Unternehmens zu beteiligen.

Transformation und Wandel lassen sich dabei nicht Top-down verordnen. Agilität entsteht nicht auf Knopfdruck und ist ganz überwiegend vor allem eine Frage des Mindsets und der Kultur in einem Unternehmen. Dafür braucht es eine grundsätzliche Haltungsänderung – und diese Entwicklung benötigt Zeit. Der Kommunikation kommt dabei eine Zwitterfunktion zu: einerseits den Prozess zu begleiten, zu dokumentieren und damit auch Erwartungsmanagement zu betreiben. Andererseits durch den Charakter der Kommunikation auch selbst die Weiterentwicklung des Unternehmens deutlich werden zu lassen.

*>k: Haben Sie in diesem Transformationsprozess auch eine aktiv prägende, vielleicht sogar treibende Rolle gespielt?*

Wenn die Krawatte fällt und das Sakko geht, sind das zwar erste zarte Zeichen der Veränderung. Doch für die Kommunikation fängt die Arbeit erst richtig an – sie muss den Wandel der Unternehmenskultur nach innen verstärken und nach außen tragen. Uns war von Anfang klar, dass der Kommunikation in diesem Wandel eine zentrale Rolle zukommt: Nicht nur als reiner Begleiter des Wandels, sondern auch als Treiber und Impulsgeber.

Um das Verständnis und die Akzeptanz für die Transformation zu gewinnen, haben wir einen neuen Stil in der Kommunikation gesetzt und damit dem kulturellen Wandel einen entsprechenden Spin gegeben: durch Offenheit und Transparenz – selbst dort, wo wir nur den Weg beschreiben konnten, aber noch nicht sicher waren, wie das Ergebnis aussehen würde. Ferner war uns wichtig, klar und verständlich zu kommunizieren, um niemanden mit der Komplexität der Transformation zu verängstigen. Der Dialog auf Augenhöhe und die direkte Kommunikation mit dem Vorstand und dem Management schaffen Commitment und überzeugen mehr als die schönsten Charts. Wesentlicher Hebel war aber sicher Partizipation: Mitarbeitende sollten die Transformation zu ihrer eigenen machen. Wir haben sie daher zu eigenen Aktivitäten ermutigt und viele Formate und Raum geschaffen, um ihre Erfahrungen zu reflektieren. Gleichzeitig wurden sie so zu authentischen Botschaftern des Wandels.

*>k: Hat sich die Kommunikation in dieser Zeit auch selbst gewandelt, und wie ist Ihr Bereich heute strukturell und personell aufgestellt?*

Die klassische Trennung von Unternehmenskommunikation, Marketing und Markenmanagement funktioniert in einer agilen Organisation nicht mehr. Nur wenn die Disziplinen kanal- und zielgruppenübergreifend zusammenarbeiten, können Botschaften konsistent kommuniziert werden. Deshalb haben wir uns als Kommunikationsfunktion mitten in der Transformation von Atruvia auch selbst transformiert. Wir haben die Chance ergriffen, Marketing, Unternehmenskommunikation und Markenmanagement in einem agilen Zusammenarbeitsmodell zu integrieren, das weit über die klassische Newsroom-Idee hinausgeht. Heute arbeiten in dem interdisziplinären „Servicefeld Communication & Marketing“ mehr als 70 Expertinnen und Experten crossfunktional und themenzentriert zusammen.

Unser gemeinsames Ziel ist es, integrierte Kommunikation für das Unternehmen wirksam zu machen.

*>k: Was ist das Besondere an Ihrem agilen Zusammenarbeitsmodell?*

Das Servicefeld ist in drei sogenannte „Tribes“ gegliedert, in denen die Weiterentwicklung der verschiedenen Disziplinen vorangetrieben wird und die die fachliche „Heimat“ bilden: Brand Experience, Corporate Communications und Marketing. Ein Tribe-übergreifendes Chapter kümmert sich um Kommunikationsstrategie, -planung und -controlling. Die operative Arbeit findet in Topic- und Channel-Chaptern statt, deren Themen sich konsequent aus der Strategie und den Zielen des Unternehmens ableiten. Dort werden kollaborativ und crossfunktional Kampagnen geplant, erarbeitet und umgesetzt. Das bedeutet: Bei uns werden nicht nur operative Maßnahmen integriert und agil gesteuert, sondern auch die langfristige Strategieentwicklung, Themenplanung und Kommunikationssteuerung. Das macht unser Modell besonders. Wir nennen das bei uns Content-Collaboration und bewusst „beyond newsroom“.

*>k: Wie funktioniert das im Tagesgeschäft?*

Das Herzstück unserer Zusammenarbeit ist die Content-Collaboration. Wir haben eine Themenarchitektur entwickelt, deren inhaltliche Schwerpunkte unsere Unternehmensstrategie und -ziele und die Interessen unserer Stakeholder gleichermaßen berücksichtigt – und diese Themenarchitektur ist die wichtigste Planungsgrundlage für unser orchestriertes, aufeinander abgestimmtes Storytelling. „Content follows strategy“ – erst wenn die kommunikativen Inhalte konsequent aus der Strategie des Unternehmens heraus entwickelt werden, erzielen sie Wirkung. Eine babylonische Vielfalt an Kanälen, Themen und Zuständigen nutzt niemandem.

Die Themen- und Channelteams arbeiten täglich interdisziplinär an der konsistenten Kommunikation dieser Schwerpunktthemen: Erst muss die Story stehen, dann wird entschieden, über welche Kanäle und in welchem Format sie erzählt wird. Sämtlicher Content wird crossmedial verzahnt und aufeinander abgestimmt gespielt. Durch konsequente Zielsetzung und

deren Erfolgskontrolle entwickeln wir dabei unsere Arbeit weiter. „Das haben wir schon immer so gemacht“ gibt es nicht mehr. Damit das gelingt, müssen wir uns regelmäßig auf allen Ebenen austauschen – von der Strategie und der längerfristigen Themenplanung bis hin zu tagesaktuellen Entscheidungen. Alle Austauschformate sind eng verzahnt und bringen wichtige Akteure regelmäßig zusammen. Durch unsere neue agile Art der Zusammenarbeit sorgen wir so für ein optimales Zusammenspiel der Kompetenzen im Servicefeld, und wir haben unseren Weg gefunden, mehr Konsistenz und Schlagkraft in unsere Kommunikationsaktivitäten zu bringen.

*>k: Wie verstehen Sie Ihre persönliche Rolle in diesem Unternehmen?*

Wer Mitarbeitende für Wandel gewinnen will, braucht vor allem Mut zu Transparenz und Partizipation. Und gerade in Phasen der Transformation benötigt Kommunikation Vertrauen und kreative Freiheit. Ich bin unseren Vorstandssprechern Martin Beyer und Ulrich Coenen daher sehr dankbar für den Mut und den Rückhalt, den sie mir und dem Team entgegengebracht haben – auch um neue kommunikative Wege zu gehen.

Als Verantwortlicher für Kommunikation, Marketing und Marke ist es für mich wichtig, die strategische Ausrichtung des Unternehmens mitzugestalten und dabei konsequent die Interessen der Stakeholder im Blick zu haben. Wichtige Grundlage ist dabei, mit offener, moderner Kommunikation für Vertrauen ins Management zu sorgen und Orientierung zu geben. Häufig geht es aber auch um Impulse, also darum, an geeigneter Stelle dem unerwarteten Raum zu geben und zu unterstreichen, dass wir ein anderes Unternehmen sind als noch vor einigen Jahren. Wir erkennen schon jetzt, dass wir für Talente deutlich attraktiver geworden sind. Für unseren weiteren Erfolg und unsere Zukunftsfähigkeit ist das ein kritischer Faktor.

In Richtung des Teams sehe ich mich im agilen System vorrangig als „Head Coach“ unseres Servicefelds, der die groben Spielzüge vorgibt, Mut macht für kreative Lösungen, Inspiration von außen holt und neue Impulse gibt, wenn es mal hakt – und für Stabilität im System sorgt, denn es ist ein Trugschluss, dass agiles Management Chaos bedeutet. Das Gegenteil ist der Fall, es ist vielmehr methodisch unter-



stütztes, flexibles Arbeiten mit festen Routinen und starker Ausrichtung aller Leistungen auf die Kunden. Und es bedeutet vor allem, den Mitarbeitenden Vertrauen zu schenken, damit diese eigenverantwortlich und selbstständig agieren können.

*>k: Der vom F.A.Z.-Institut verliehene „Integrated Communication Award“ wird für überzeugende Leistungen durch integrierte Kommunikation verliehen. Sie konnten in diesem Jahr eine hochkarätig Jury überzeugen und sich in einem Spitzenfeld an Mitbewerbern durchsetzen. Was denken Sie: Welcher Aspekt hat Ihre Arbeit am Ende „ganz besonders“ gemacht?*

Natürlich kann ich nicht für die Jury sprechen, vielleicht hat das Gesamtpaket überzeugt: Die mutige Neuaufstellung eines Unternehmens in Strategie, Kultur, agiler Organisation und Marke und darin die Rolle der Kommunikation. Unsere Arbeit zeichnete sich dadurch aus, dass wir die Transformation des Unternehmens eben nicht nur kommunikativ vorangetrieben haben, sondern dass wir auch als Kommunikationsfunktion selbst die Chance zum Wandel genutzt haben. Für uns ist inte-

grierte Kommunikation nicht nur crossmedial verzahnter Content, sondern auch eine Art zu denken und strategisch zu planen. Im Übrigen sehe ich den Preis auch nicht als Auszeichnung allein für die Kommunikation, sondern als Würdigung für alle Mitarbeitenden bei Atruvia, die in den letzten Jahren unserer Reise enorm viel geleistet haben.

*>k: Wie möchten Sie Atruvia in drei Jahren intern und extern positioniert sehen? Atruvia wurde früher gern auch „die Rechenzentrale“ genannt. Diese Bezeichnung passt schon lange nicht mehr, denn wir können viel mehr – und wir machen auch viel mehr. Das Bild des Digitalisierungspartners der genossenschaftlichen FinanzGruppe intern wie auch extern zu verankern ist unser Ziel. Dafür waren die neue Struktur, Kultur und Strategie die Grundsteine, die gelegt werden mussten. Uns geht es darum, das Image des vermeintlich schwerfälligen „IT-Tankers“ abzuschütteln und uns als Partner in allen Teilaspekten der Digitalisierung zu positionieren: gegenüber unseren Kunden durch exzellente Leistungen, ein umfassendes Portfolio, Expertise und strategischen Weitblick und gegenüber unseren Mitarbeitenden und Talenten als hochattrak-*

tiven Arbeitgeber, bei dem es zukunftsfähige Tätigkeitsfelder gibt. Letztlich ist Digitalisierung für Atruvia kein Selbstzweck, sondern dient immer den Menschen und verbindet sie.

*>k: Welche Schritte stehen auf dem Weg dorthin jetzt an?*

Intern sehen wir, dass wir mit der Transformation auf einem guten Weg sind und weiterhin Aufbruchsstimmung herrscht: Viele Mitarbeitende erkennen die Vorteile der agilen Organisation – und auch die neue Marke wird positiv als gemeinsames, verbindendes Dach empfunden. Unsere regelmäßigen „Pulse checks“ zeigen, dass die Zufriedenheit unter den Mitarbeitenden auf einem kontinuierlich hohen Niveau rangiert, natürlich gibt es die in einem Change-Prozess typischen Ausreißer nach oben und unten. Darüber hinaus erleben unsere Kunden, dass sie bei der Lösungsentwicklung immer öfter bereits von Beginn an durch Co-Creation beteiligt sind. Die Leitidee „Wir verbinden. Füreinander.“ bietet den Menschen Orientierung.

Gleichzeitig ist uns aber auch klar, dass Veränderung kein Selbstläufer ist, sondern gelernt, vorgelebt und regelmäßig reflektiert werden muss. Wir merken zum Beispiel, dass das agile Organisationsmodell noch nicht durchgängig gelebt wird. In der internen Kommunikation haben wir deswegen noch ein wichtiges Stück Weg vor uns, um die neue Unternehmenskultur weiterhin zu stärken.

Um die Transformation des Unternehmens – und unsere eigene – weiter vorantreiben zu können, entwickeln wir uns als Kommunikationsfunktion stetig weiter. Zum Beispiel werden wir unsere Kommunikationssteuerung über ein vollintegriertes Controllingsystem weiter verknüpfen und vertiefen. Außerdem werden wir über eine Weiterentwicklung unsere OKR-Logik (Objectives and Key Results) zukünftig noch konsequenter auf die Unternehmensziele einzahlen. In den nächsten Monaten werden wir uns darüber hinaus noch stärker dem Thema datengetriebene Kommunikation widmen. Einen großen Raum wird nach dem Launch unserer Unternehmensmarke auch das Thema Employer Brand einnehmen. Kurzum: Wir schreiben unsere Transformationsgeschichte täglich weiter fort.

Die Fragen stellte Gero Kalt