

LEITBILD- UND PROFILENTWICKLUNG BEI DER CREDITPLUS BANK AG

„Meetingmarathon und Debattierklub – nein danke“

VON SANDRA HILPERT UND JUTTA ROSENKRANZ-KAISER

BEST PRACTICE

> Eine eindeutige Positionierung ist wichtig für den wirtschaftlichen Erfolg jedes Unternehmens, ganz gleich, wie groß es ist. Die Grundlage dafür ist ein klares Profil. Häufig befürchten jedoch Entscheider in mittleren und kleinen Unternehmen, dass der Weg zu einem solchen Profil aufwendig und zeitraubend ist, zudem wenig Produktives zum Unternehmenserfolg beiträgt und eigentlich nur in großen Konzernen mit vielen Ressourcen bewältigt werden kann. Dazu kommt die Unsicherheit über das für die zahlenorientierten Unternehmenslenker nur schwer greifbare Ergebnis dieses Prozesses und die vermeintlich fehlende Messbarkeit. Wenn die Verantwortlichen vor allem einen Hebel ansetzen, ein professionelles Kommunikationsmanagement des Prozesses, das genau zur Unternehmenskultur passt, sind diese Befürchtungen unbegründet.

Auch die CreditPlus Bank AG wollte ihr Profil schärfen, mit dem Ziel einer höheren Bekanntheit und verbindlichen Orientierung nach innen. Sie benötigte dafür ein pragmatisches Konzept, um Vorbehalte gegen ein solches Projekt sofort auszuräumen. Vor einigen Jahren hatte sich das Unternehmen von einer Universalbank – damals noch unter dem Namen Beneficial Bank – hin zu einem Spezialinstitut entwickelt, das ausschließlich im Konsumentenkreditgeschäft tätig ist. Die Spezialisten gehören zur internationalen Bankengruppe Crédit Agricole, sind aber in ihrem Markt-

auftritt eigenständig. In rasantem Wachstumstempo überschritt die mit 14 Filialen und 351 Mitarbeitern in Deutschland vertretene CreditPlus Bank in 2005 deutlich die Milliardengrenze bei der Bilanzsumme.

Für die stark wachsende Spezialbank liegen jedoch noch viele Geschäftschancen mit Neukunden brach, weil die CreditPlus Bank ihre Bekanntheit im Markt noch deutlich ausbauen kann. Dies gilt sowohl für die privaten Endkunden als auch für potenzielle Kooperationen im Partner-Banking und in der Absatzfinanzierung. Zudem macht die öffentliche Diskussion in Deutschland um die Rolle der Banken angesichts der wachsenden Zahl privater Insolvenzen eine klare Position der CreditPlus Bank notwendig. Verbraucherschutzorganisationen, Schuldnerberatungen und Medien prägen mit Stichworten wie Schuldenfalle, private Überschuldung und ungerechte Scoring-Modelle bei der Bewertung von Kreditanfragen die Debatte.

Die CreditPlus-Bank-Mitarbeiter distanzieren sich von dem dort oft gescholtenen Geschäftsgebaren der Banken. Nicht ohne Stolz auf die eigenen Marketingleistungen und den wirtschaftlichen Erfolg legt man bei der CreditPlus größten Wert darauf, dass Kunden Wertschätzung erfahren, auch wenn es finanzielle Probleme im Laufe einer Geschäftsbeziehung gibt. Somit war eine weitere Anforderung für das zu erarbeitende Unternehmensprofil formuliert: Ein klares, glaubwürdiges Profil, das dem Erleben von Mitarbeitern und Kunden im Alltag standhält, sollte auch ein wirk-

sames Führungsinstrument sein, das für verbindliche Orientierung und Motivation sorgt.

Profil und Umsetzungsfahrplan

Einige Gedanken zogen sich wie ein roter Faden durch das gesamte Projekt: Das Tempo im Unternehmen ist hoch, die Personal- und Zeitressourcen sind knapp. Das Ergebnis darf keine Worthülle sein, die in einem bunten Flyer in der Schreibtischschublade verschwindet, sondern muss die Stärken des Unternehmens aufgreifen. Außerdem sollte über die Fortschritte des Projekts berichtet werden, um größtmögliche Transparenz innerhalb des Unternehmens zu erreichen. Die Sprache, mit der im und über das Projekt gesprochen wird, ist bodenständig und verständlich. Als Projektverantwortliche stellte die Unternehmenskommunikation mit externer Unterstützung einen sehr detaillierten Projektfahrplan auf. Rund drei Monate Zeit hatte das Projektteam aus unterschiedlichen Bereichen und Hierarchiestufen der Bank, um das schließlich vom Vorstand verabschiedete Profil zu erarbeiten und zu sagen, wie es nun in den kommenden Monaten mit Leben gefüllt werden soll.

Vor dem ersten von insgesamt lediglich vier Teamworkshops stand in einem Zeitraum von rund sechs Wochen die persönliche Information der Führungskräfte, die Information der Mitarbeiter sowie die Auswertung der vorhandenen Materialien wie Kunden- und Mitarbeiterbefragungen und eine Wettbewer-



beranalyse durch die externe Unternehmensberatung auf dem Programm. Je zweistündige Tiefeninterviews mit Mitarbeitern quer durch die Bereiche und Hierarchiestufen der CreditPlus Bank ergänzten die Vorbereitungen.

Projektdesign und Begleitkommunikation entscheiden über den Erfolg

Die detaillierte Vorbereitung erwies sich als Erfolgsfaktor, der es möglich machte, rasch umsetzbare Ergebnisse zu erzielen. So zeigte sich, dass die CreditPlus Bank einen großen Teil der Arbeit bereits erbracht hatte und bestehende Materialien, die in den Schränken schlummerten, lediglich zu einem Gesamtbild zusammengefügt werden mussten. Der Blick eines Außenstehenden war dabei hilfreich. Ein weiterer Erfolgsfaktor war die Planung der Begleitkommunikation. Von Anfang an waren sich die Projektverantwortlichen einig, dass schon im Namen des Projekts die Begriffe „Leitbild“ und „Corporate Identity“ ausschieden, weil sie zu sehr nach abstraktem Papiertiger klangen. Schnell einigte man sich auf „ProfilPlus“. Genau so bodenständig sollte die Sprache im gesamten Projekt sein. An erster Stelle stand das Ziel, ein gemeinsames Verständnis von dem, was das Spezialinstitut ausmacht, bei allen Mitarbeitern zu festigen. Der IT-Mitarbeiter sollte mit dem Profil genauso etwas anfangen können wie die Kundenberaterin in der Filiale oder das Marketingteam.

In sehr lebendigen Gesprächen in den Teamworkshops entstanden die sieben Kernpunkte des Profils. Dabei drehte sich die Diskussion um Fragen wie „Sind wir Bankberater oder Verkäufer? Was verstehen wir unter Partnerschaft? Was heißt verantwortungsbewusst zu handeln als Konsumentenkreditfinanzierer? Was machen wir anders als der Wettbewerb?“ Dank intensiver Vor- und Nachbereitung der Workshops durch die Projektverantwortlichen beschränkte sich der Zeiteinsatz der Teammitglieder auf die Meetings von zweimal einem halben Tag und zweimal rund drei Stunden

Dauer. So war gewährleistet, dass niemand viel zusätzlichen Zeiteinsatz für das Projekt erbringen musste und ziel führend diskutiert werden konnte. Damit war zugleich das erste Vorurteil widerlegt, nämlich dass ein Unternehmensprofil stets einen Meetingmarathon bedeutet, in dem – frei nach Karl Valentin – „alles bereits gesagt wurde, nur noch nicht von jedem“. Die Workshops fanden innerhalb von sieben Wochen statt – ein weiteres Plus für zügige Projektarbeit.

Umsetzungsfahrplan für interne und externe Kommunikation

Nach dem Feinschliff an den Formulierungen des Profils standen der Umsetzungsfahrplan und die Dramaturgie der Kommunikation auf der Agenda. Die Leitfrage hierbei lautete: Was tun wir, damit das Profil gelebt wird, seine positive Kraft entfalten kann und messbar ist? Getragen vom Grundsatz „erst innen, dann außen kommunizieren“, entwickelte das ProfilPlus-Projektteam verschiedene Instrumente der internen und externen Kommunikation, die in den kommenden Monaten das Profil der CreditPlus Bank ins Rollen bringen und damit die gemeinsamen Ziele und Werte innerhalb des Unternehmens fördern sollten.

CreditPlus Bank–
Partner für Konsumentenkredit

1. CreditPlus ist Spezialist
2. CreditPlus fördert den Konsum
3. CreditPlus gehört zu einer starken internationalen Bankengruppe
4. CreditPlus ist kraftvoll
5. CreditPlus handelt verantwortungsbewusst
6. CreditPlus setzt auf Partnerschaft
7. CreditPlus kommuniziert offen

Neben einer regelmäßigen Information der Führungskräfte in persönlichen Meetings und einer Information der Mitarbeiter durch die Mitarbeiterzeitschrift „InfoPlus“ während des Projekts ging es jetzt um die sieben Kernpunkte des Profils. Der Zeitplan war auch hier eng ge-

taktet: Am 12. Juli stellte der Vorstand auf einem Kommunikationsforum für alle Mitarbeiter am Hauptsitz Stuttgart die Inhalte des Profils vor, einen Tag später informierte der Vorstand via E-Mail, das Profil stand im Intranet. Es folgte eine Veranstaltung für die Filialen und die persönliche Information am Standort Frankfurt am Main. Die Mitarbeiterzeitschrift griff das Thema Profil erneut auf. Gemeinsam mit dem Personalbereich wurde das Profil als fester Bestandteil in den Fragenkatalog der jährlichen Mitarbeiterbefragung sowie in die Integrationsveranstaltung für neue Mitarbeiter aufgenommen. Ungewöhnlich: Bis jetzt hatte noch niemand einen Flyer gesehen.

Bedeutung des Profils für jeden an seinem Arbeitsplatz

Ab September stand in der Umsetzungskommunikation im Mittelpunkt, wie sich das Profil für die einzelnen Teams und jeden einzelnen Mitarbeiter auswirkt. Hier kamen erneut die Führungskräfte als die wichtigsten Botschafter ins Spiel. Mit einem unternehmenseigenen Trainer entwickelten die Projektverantwortlichen einen kompakten Führungskräfteworkshop, in dem das Profil nun erstmals mit den Händen zu greifen war, und zwar in einem Starter-Kit, das neben dem Wortlaut des Profils in Westentaschenformat auch kleine Poster für die Filialen und Abteilungen, Muster-Abläufe für Teamworkshops zum Profil sowie ein „Argumentarium“ für Mitarbeiterfragen enthielt. In zwei Stunden setzten sich die Führungskräfte mit ihrer Rolle bei der glaubwürdigen Vermittlung des Profils an ihre Mitarbeiter auseinander.

Profil messbar machen

Im Oktober und November veranstaltete jedes Team in der CreditPlus Bank einen Profil-Workshop. Jeder Mitarbeiter setzte sich damit auseinander, wie die Werte des Profils an seinem Arbeitsplatz wirken. Jedes Team erarbeitete drei Maßnahmen, die im Sinne des Profils et-

was verbessern sollen. So haben sich beispielsweise viele Teams vorgenommen, vermehrt Mitarbeiter anderer Abteilungen zu Teambesprechungen einzuladen, um die offene Kommunikation zu fördern. Die Zugehörigkeit zur internationalen Bankengruppe Crédit Agricole (CA) soll deutlicher herausgestellt werden, indem das CA-Logo in der Außenkommunikation verstärkt eingesetzt wird. Ob die Maßnahmen tatsächlich umgesetzt werden, verrät ein Follow-up der Projektverantwortlichen gemeinsam mit dem Personalbereich. Über die Ergebnisse wird regelmäßig in der Mitarbeiterzeitschrift berichtet.

Ein Höhepunkt bei der Umsetzung des Profils war nach Meinung der Mitarbeiter jedoch die so genannte Open-Space-Konferenz, die für die CreditPlus Bank im November 2005 zum zweiten Mal stattfand. Bei dieser kreativen Ideenbörse spielte auch das Profil eine Rolle: CreditPlus-Banker tauschten die Bankfiliale mit den Bühnenbrettern und machten „Theater mit Profil“. In einem offenen Atelier begleitete zudem eine Künstlerin die Veranstaltung und setzte ihre Wahrnehmung der sieben Werte des Profils im Bild um. Auch die Mitarbeiter griffen zu Pinsel und Farbpalette. Die Ergebnisse

kann nun jeder sehen: Die Theatersequenzen zu allen sieben Punkten des Profils sind auf einer DVD festgehalten worden, die Bilder der Malerin hängen in einem Besprechungsraum der Bank.

Im laufenden Jahr steht nun die externe Kommunikation auf der Grundlage des Profils bei CreditPlus im Vordergrund. Den Anfang machte die Spezialbank bei ihren Handelspartnern in der Absatzfinanzierung, wo das Profil in der regelmäßigen Partnerinfo und in einem Bilderwettbewerb vorgestellt wurde. Für die Maßnahmen zur breiter angelegten Imagebildung und für mehr Bekanntheit ist das Profil eine verbindliche Briefinggrundlage.

Das Feedback der Mitarbeiter und Geschäftspartner bestätigt für die CreditPlus Bank jedoch bereits jetzt, dass es sich gelohnt hat, das eigene Profil zu schärfen. Die Einbindung aller Beteiligten von Anfang an und ein diszipliniertes Kommunikationsmanagement haben sich bewährt.

Sandra Hilpert leitet die Unternehmenskommunikation der CreditPlus Bank AG, Stuttgart; Dr. Jutta Rosenkranz-Kaiser ist geschäftsführende Gesellschafterin der Unternehmensberatung Rosenkranz & Reichert GmbH, Stuttgart

Das Projektteam ProfilPlus

