

# Strategiearbeit Der Kompass in stürmischen Zeiten

Angesichts bewegter Zeiten müssen sich auch Genossenschaftsbanken wieder verstärkt mit ihrer strategischen Grundausrichtung auseinandersetzen. Daher wird die Strategiearbeit als Führungsinstrument in der Post-Corona-Zeit eine Renaissance erleben. Einige grundsätzliche gestalterische Überlegungen dazu.

*Text: Clemens und Anton Schmall  
Fotos: iStockphoto.com*



Die Corona-Pandemie hat mit einer unerwartet rasanten Ausbreitungsgeschwindigkeit die Welt erfasst. Neben den gesundheitlichen Auswirkungen und massiven Einschränkungen des Alltagslebens hat die Krise auch gravierende Folgen für die mittelständische Wirtschaft. Die zur Eindämmung des Virus verfügbaren Maßnahmen wie Kontaktverbote oder Geschäftsschließungen haben zu erheblichen Umsatzeinbrüchen geführt. Auch viele private Haushalte befinden sich in einer prekären Situation: Menschen sind in Kurzarbeit, zittern um ihren Arbeitsplatz und fürchten um ihre Lebensgrundlage.

Eines ist heute schon klar: Die Welt nach Corona wird eine andere sein als vorher. Diese Krise wird weitreichende Folgen haben und auch die Banken vor neue Herausforderungen stellen. Daher gilt es schon jetzt, den Blick gezielt auf strategische Zukunftsfragen zu richten. Für das Management zeigen sich zwei Dimensionen: Auf der einen Seite hat die Coronakrise die Chancen neuer Arbeitsformen wie Telearbeit aufgezeigt, andererseits sind die Banken mit völlig neuen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen konfrontiert.

**DIE STELLUNG DER STRATEGIEARBEIT**

Blickt man zurück, dann war Strategiearbeit einst als Königsklasse der Unternehmensführung definiert. In den letzten Jahren be-

kam sie im Bankensektor aber einen fahlen Beigeschmack: Sie galt als zu aufwendig in Relation zu den erzielten Ergebnissen und verkam mehr oder weniger zu einer lästigen Pflichtübung, die nur dafür da war, regulatorische Vorgaben zu erfüllen. Die Praxis fand aber außerhalb der Strategiedokumente statt.

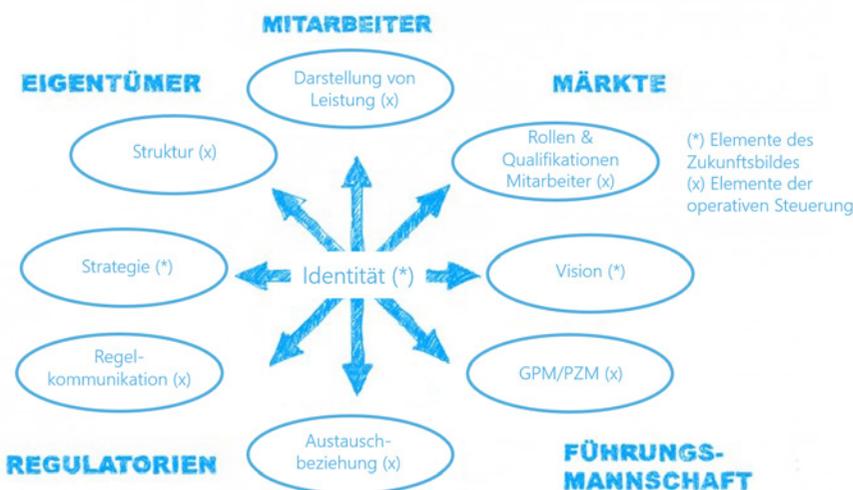
Nicht erst seit Corona ist aber wieder ein verstärktes Interesse an der Auseinandersetzung mit Strategieprozessen im Bankenumfeld zu spüren. Und durch die aktuelle Situation sind strategische Fragen erst recht stärker in das Bewusstsein gerückt.

**DER STRATEGIEPROZESS IM WANDEL**

Moderne Strategiearbeit unterscheidet sich von der klassischen Strategiearbeit. Hier werden einerseits moderne Führungsansätze, aber auch primär die Markterfordernisse stärker berücksichtigt. Auf diese Weise entsteht ein passendes Konzept für volatile, schwer vorhersehbare Zeiten. Generell gehört die Strategie zu den Elementen, die das Zukunftsbild einer Bank beschreiben.

Die Strategie wird begleitet von der Vision und der Identität des Hauses. Den Wandel, den die Strategiearbeit auf dem Weg zum Steuerungsinstrument durchlaufen hat, zeigt am besten die folgende Gegenüberstellung:

VON	ZU
einem klar abgegrenzten Prozess, der mit der Vorstellung des Strategiepapiers endet	einem sich wiederholenden Prozess mit Überprüfungen und Anpassungen, bei dem die Umsetzung im Vordergrund steht
einer reinen Aufgabe des Top-Managements	einem partizipativen Prozess mit klaren Entscheidungsstrukturen
einem sehr dokumentenlastigen Prozess	einem kommunikativen Prozess



Die Position der Strategie auf dem Organisationsradar einer Bank

In der Vergangenheit konnte man bei manchen Banken erleben, dass zwar viel Energie in die Gestaltung der Strategie gelegt wurde, die Kraft für deren Umsetzung aber dann fehlte. Es gab keine regelmäßige Auseinandersetzung mit der Strategie und auch keine Anpassung.

Aufgrund der sich rasch ändernden Märkte und der Unsicherheiten in der Wirtschaft

braucht es heute Ansätze, die eine kurze Gestaltungsphase erlauben und dann verbunden sind mit einer konsequenten Implementierung. Regelmäßige Reviews und Anpassungen der Strategie sind Bestandteil der Implementierung. Strategie gibt mehr den Rahmen vor, in dem man sich bewegt. Gute Strategiearbeit vergemeinschaftet die Ausrichtung des Hauses und steckt so den Handlungsrahmen des Einzelnen ab.

Früher wurde Strategiearbeit auch oft als Elitearbeit gesehen, die durch das Top-Management erfolgt. Sowohl die Strategieforschung als auch die Praxis zeigen, dass dieses Bild zu einfach ist. Moderne Strategiearbeit bindet Führungskräfte und Schlüsselkräfte im gleichen Maße ein. Sie achtet darauf, dass am Ende alle sagen können, dass es eine gemeinsame Strategie ist. Hier sollten sich gerade Genossenschaftsbanken aufgrund ihrer Unternehmensform und ihres kulturellen Hintergrundes leichter tun als andere Institutionen.

Das Top-Management bleibt zwar in seiner Entscheidungsfunktion, achtet aber in der Ausarbeitung darauf, dass Bereiche und Hierarchieebenen entsprechend vernetzt werden. Diese Vorgehensweise wird als sehr wichtig zur Akzeptanz der Strategie gesehen.

Jeder kennt die 150- oder 200-seitigen Strategiepapiere. Aufgrund der vielfältigen regulatorischen Bedingungen wird man in der Bankenwelt mit weniger nicht auskommen. Aber es zeigt sich auch: Das, was relevant ist, ist oft ein Kondensat aus fünf bis 20 Seiten. Management muss heute leichtfüßig sein, um in volatilen Zeiten rasch und effizient reagieren zu können. Dies trifft auch oder gerade für Strategiearbeit und -prozesse zu. Dabei geht es im Wesentlichen um folgende Phasen:

## DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE

- 1 Nicht erst seit Corona legen viele Banken wieder mehr Fokus auf Strategieprozesse.
- 2 Strategiearbeit vergemeinschaftet die Ausrichtung des Hauses und steckt damit den Handlungsrahmen des Einzelnen ab.
- 3 Früher wurde Strategiearbeit oft als Elitearbeit gesehen, die durch das Top-Management erfolgt. Moderne Strategiearbeit bindet Führungskräfte und Schlüsselkräfte im gleichen Maße ein.
- 4 Die größten Fehler sind zu faktenorientierte Prozesse ohne kritische Selbstreflexion und das Unterschätzen der Mühen bei der Umsetzung.

INITIIERUNG
Gestalten des Prozesses
Startkommunikation
ANALYSE
Analyse der Ist-Situation, Zukunftstrends
Standortbestimmung der Bank
AUSARBEITEN VON OPTIONEN
Entwickeln von möglichen zukünftigen Gestaltungsformen und Zielmärkten
ENTSCHEIDUNG
Auswahl der Option
RÜTTELSTRECKE
Organisation auf GAP-Analyse zur Implementierung testen
IMPLEMENTIERUNG
Gestaltung der Umsetzung
CONTROLLING
Wirkungscontrolling
Anpassung und Erweiterung



## DIE GRÖSSTEN FEHLER

- » Zu faktenorientierter Prozess: Strategie und vor allem die Implementierung besteht aus vielen kulturellen Überlegungen. Nur wenn die Mitarbeiter die Strategie verstehen und als stimmig mit der Hauskultur erachten, wird diese auch eine Chance auf Umsetzung haben. „Culture eats strategy for breakfast“, hat schon Peter Drucker erkannt.
- » Kritischer, selbstreflexiver Prozess fehlt: Hierfür ist das Bankenumfeld besonders anfällig. Banken sind per se noch sehr hierarchische Organisationen – mit dem Nachteil, dass eine offene, kritische Diskussion dadurch nicht gefördert wird. In der Praxis zeigt sich immer wieder, dass viel Energie dafür aufgewendet wird, den Vorstand nicht zu kritisieren. In diesem Umfeld ist es schwer, einen partizipativen, kritischen Prozess zu leben. Die Gefahr, dass das Top-Management in einer Blase lebt, ist groß.

Gerade Strategiearbeit braucht aber die offene Auseinandersetzung mit Erfolgen, Misserfolgen oder Annahmen über die Zukunft. Gelingt dies nicht, kann man oft Folgendes beobachten: In Präsentationen redet der Vorstand über die Strategie, diese wird auch über Medien transportiert. Spricht man mit den Mitarbeitern, hört man aber: „Das hat nichts mit uns zu tun.“

- » Die Mühen der Umsetzung unterschätzen: Strategiearbeit beginnt mit der Implementierung, nicht mit der Erstellung. Es sind die Mühen der Umsetzung, die oft unterschätzt werden. Die Erfahrung zeigt: Nur wenn die Implementierung Bestandteil des Führungsprozesses ist, findet sie entsprechend statt.

Gute Strategiearbeit gibt oder entwickelt einen Orientierungsrahmen, in dem Mitarbeiter dann selbstständig entscheiden können. Sie definiert die Eckpfeiler, aufgrund derer Entscheidungen getroffen werden sollen. Somit hilft eine professionelle Strategiearbeit gerade auch in bewegten Zeiten, sich rascher an geänderte Rahmenbedingungen anzupassen.

*Fortsetzung im nächsten Heft: Im zweiten Teil des Beitrags werden praktische Tipps für die Gestaltung des Strategieprozesses gegeben.*



**Clemens C. Schmoll**  
ist Geschäftsführender Gesellschafter von dieBasis – Gesellschaft für Organisations- und Kompetenzentwicklung in Innsbruck. E-Mail: clemens.schmoll@diebasis.at



**Anton Schmoll**  
ist Bankentrainer, Lektor an der Fachhochschule für Bank- und Finanzwirtschaft sowie Fachbuchautor. E-Mail: anton.schmoll@aon.at