

# Der richtige Weg zur neuen Strategie

Warum Strategiearbeit für Genossenschaftsbanken ein strategischer Erfolgsfaktor ist, wurde im letzten Heft gezeigt. Diesmal geben wir praktische Tipps für die Gestaltung des Strategieprozesses. Gerade in bewegten Zeiten ist ein gut gesteuerter, reflektiver Prozess erforderlich, um die Strategie auf den Boden zu bringen.

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



Als Grundparadigma moderner Strategiearbeit gilt: „Kein Plan überlebt den Kontakt mit der Realität.“ Aber das heißt nicht, dass man auf Strategiearbeit verzichten soll – es braucht nur einen gezielt gesteuerten Strategieprozess. Improvisation ist also fehl am Platz, gefordert ist vielmehr ein professionelles Strategiemanagement. Dafür ist es hilfreich, sich zunächst einen Überblick über die einzelnen Schritte zu verschaffen. Es geht – wie bereits in Heft 2/2020 dargelegt – um folgende Phasen:

- » Initiierung: Gestaltung des Prozesses, Startkommunikation
- » Analyse: Untersuchung der Ist-Situation, Zukunftstrends, 360-Grad-Standortbestimmung der Bank
- » Ausarbeiten von Optionen: Entwickeln von möglichen zukünftigen Gestaltungsformen, Zielmärkte
- » Entscheidung: Auswahl der Option
- » Rüttelstrecke: Organisation auf GAP-Analyse zur Implementierung testen
- » Implementierung: Gestaltung der Umsetzung
- » Controlling: Wirkungscontrolling über die Strategie, Anpassung und Erweiterung

## GRUNDLEGENDE FRAGEN ZUM START

Im Rahmen der Initiierung gehört vor allem geklärt, warum die Bank gerade jetzt einen Strategieprozess startet. Davon abhängig wird sich der Prozess unterschiedlich gestalten:

- » Quercheck „Sind wir am richtigen Weg?“: Hier empfiehlt sich ein sehr schlanker Strategieprozess.
- » Radikale Neupositionierung mit Hinterfragung des Geschäftsmodells: Hier empfiehlt sich ein Strategieprozess, der für sich selbst schon ein Wachrütteln bedeutet.

Im Rahmen der Initiierung wird geklärt, wie sich der Prozess gestalten soll. Dabei gilt es, folgende Fragen zu klären:

- » Wie sieht die Projektorganisation aus?
- » Was sind die strategischen Fragen, die geklärt werden müssen?
- » Wie sieht der Grad der Partizipation der Mitarbeiter und Experten aus?
- » Welche Meilensteine werden gesetzt?
- » Welche Funktionen übernehmen externe Berater, falls gewünscht?

## KNACKIGE ANALYSE

„Paralyse durch Analyse“ ist gerade in zahlengetriebenen Organisationen wie Banken oft gelebte Praxis. Man kann heute alles über Excel-Listen und IT-Systeme auswerten und analysieren. Verloren geht dabei aber die Klarheit der Aussagen. In den meisten regionalen Genossenschaftsbanken ist die Führungsstruktur mit den täglichen Problemen und Herausforderungen des Alltags gut vernetzt. Die Innenorganisation bekommt also durch den Markt die Kundenbedürfnisse passend mit. Das bedeutet: Eine kurze, knackige Analyse mit einer Auflistung der Stärken und Schwächen reicht aus. In jeder Analyse muss auch der Kunde vorkommen - sei es durch eine Kundenbefragung oder durch Diskussionsrunden.

Am Ende der Analyse sollte eine Präsentation mit folgenden Themenbereichen vorhanden sein:

- » Einschätzung zur Marktposition



Die sieben Schritte im Strategieprozess

## DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE:

1

Damit der Plan den Kontakt mit der Realität überlebt, braucht es einen gezielt gesteuerten Strategieprozess.

2

Das Einbeziehen der Mitarbeiter und eine Reduktion auf das Wesentliche sind dabei wichtige Erfolgsfaktoren.

3

Eine neue Strategie ist immer mit Veränderung verbunden, Strategiearbeit muss also auch wehtun.

4

Die richtige Kommunikation des Ergebnisses erzeugt bei allen Mitarbeitern Aufbruchsstimmung.

- » Einschätzung zur Prozessqualität
- » Analyse der Kosten-Erlös-Rechnung
- » Rückblick: Was wurde aus dem letzten Strategieprozess umgesetzt?
- » Welchen strategischen Fragen soll man sich stellen?
- » Hypothese: Wie wird sich die Wirtschaft in den nächsten Jahren entwickeln?

Im Rahmen einer radikalen Neupositionierung durch Strategiearbeit empfehlen wir, an dieser Stelle bereits die Mitarbeiter entsprechend einzubeziehen.

### AUSARBEITEN VON OPTIONEN

Spätestens jetzt startet der kreative Akt der Strategiearbeit. Es gibt rund 20 Denkschulen und Konzepte, wie man Strategien erarbeitet. Beratergetrieben tauchen immer wieder neue Modebegriffe und Modelle auf. Wir sind der Meinung, dass es simpel bleiben muss. Auf gut durchmischte Arbeitsgruppen, gepaart mit den richtigen Fragestellungen, kommt es an.

Es ist wie beim Kochen: Wenn die Zutaten die passende Qualität haben, dann bleibt der Kochprozess simpel. Zu langatmige Strukturen bringen die Arbeit nicht weiter und führen zu Ermüdung im Strategieprozess. Zweckmäßig ist es oft, wenn es für die strategischen Fragen zwei bis drei Optionen gibt. Dabei ist über den Tellerrand denken erlaubt und gefordert. Das Beob-

achtungskriterium lautet: Strengen wir uns an? Fordern wir uns in dieser Phase genug? Können wir uns von den Alltagsproblemen lösen und offen sein, um in Optionen zu denken?

Das ist für gerade für operative Führungskräfte eine große Herausforderung. Sie sind so gefordert von den täglichen Problemen, dass sie sich geistig kaum freispielen können. „Das geht bei uns nie ...“, „Wäre schön, aber ...“, „Und das mit unserer IT ... niemals!“, sind dann typische Aussagen. Es braucht also eine Person oder Elemente im Prozess, die einen richtig fordern und das Loslassen unterstützen. Gute Strategiearbeit ist fordernd! Wichtig dabei: Das Einbeziehen der Mitarbeiter in die Ausarbeitung der Optionen ist der erste Erfolgsfaktor, dass die Strategie in der Realität auch überlebt.

### DIE ENTSCHEIDUNGSFINDUNG

Entscheidungen müssen konsequent und mutig getroffen werden. Das ist einfach gesagt, aber oft schwer zu erreichen. Und geht die Strategie in Richtung Neupositionierung der Bank, dann muss auch hier Realitätssinn walten: Entscheidungen werden selten eindeutig getroffen, es ist ein Vor und Zurück, ein Abwägen und Hinterfragen.

Hier existieren oftmals zu naive Entscheidungsbilder; Im Sinne der Optionen werden in einem formalen Setting Lösungen besprochen und dann eindeutig beschlossen – so hätten wir es gerne, aber das sieht man in der Praxis selten. Wir vergleichen es mit dem Kneten eines Knödelteigs: Viele Zutaten kommen zusammen und müssen intensiv geknetet werden, und am Ende gibt es dann einen fertigen Knödel, der im Wasser nicht zerfällt. So ist es auch bei Entscheidungen: Unterschiedliche Gespräche wer-

den geführt, verschiedene Abstimmungen sind notwendig, und am Ende kommt eine Entscheidung heraus, die im Idealfall klar und simpel wirkt.

Auf Basis dieser Entscheidung kann dann die Vorstellung der Strategie erfolgen. Ein klarer Kommunikationsfahrplan ist hier hilfreich. Die passende Mischung aus Präsentation, Diskussion und kritischer Reflexion ist wesentlich. Strategie soll ja Aufbruch erzeugen. Leider haben wir oft den Eindruck, dass dies bei der Präsentation der Strategie vergessen wird. Wir konnten in der Praxis schon 50-seitige Powerpoint-Präsentationen zur neuen Strategie erleben, gepickt mit Kennzahlen und Tabellen. Das hat dann eher Rechtfertigungscharakter und erzeugt keine Aufbruchsstimmung.

Es gilt wie immer: Management und Führung (und auch deren Instrumente) müssen simpel und einfach sein. Alles, was kompliziert ist, überlebt nicht in der Praxis. Eine gute Strategie lässt sich über drei bis vier Folien erklären. Diese sollten Antworten geben auf folgende Fragen:

- » Was ist unsere strategische Zielsetzung?
- » Was ist unser Bild von der Zukunft?
- » Was sollen die Kunden über uns sagen?
- » Mit welchen Projekten und Maßnahmen erreichen wir die Ziele?
- » Welche Kennzahlen verwenden wir zur Erfolgssteuerung?
- » Was bedeutet das für die Mitarbeiter?

### **DIE RÜTTELSTRECKE ZUR IMPLEMENTIERUNG**

Sind wir bereit für die Schmerzen? Ein sehr bekannter Unternehmer hat einmal gesagt, dass gute Strategiearbeit wehtut. Das klingt drastisch, stimmt aber. Wenn Strategie etwas Neues bedeutet, dann ist sie mit Veränderung verbunden.

Im Rahmen der Rüttelstrecke gehört daher überprüft:

- » Sind die Führungskräfte in der Lage, den Wandel zu steuern? Haben sie schon das Mindset aufgebaut, um die neue Strategie auf den Boden zu bringen? Sehr oft scheitern Strategien der aktiven Marktbearbeitung daran, dass Führungskräfte nicht in der Lage sind, den Dienstleistungsgedanken zu inhalieren und zu leben – sie sitzen oft auf dem hohen Ross der alten Positionierung einer Bank. Sie sind dann auch nicht in der Lage, eine Vertriebsmannschaft nach vorne zu bringen.
- » Wie wird die Kompetenz der Mitarbeiter eingeschätzt? Welche Qualifikationen und Kompetenzen fehlen hier? Welche Entwicklungen müssen auf der Personalebene gestartet werden?

Die beiden Fragen oben münden in der Frage, ob die Organisation insgesamt fit ist. Wo gibt es hier Lücken? Wie werden diese kompensiert - über neue Stellen, über Arbeitsgruppen oder über Projekte? Ein Beispiel dazu: Eine Bank hat in ihrer Strategie festgehalten, dass sie in Zukunft aktive Produktentwicklung betreiben möchte. Nun stellt sich die Frage, wie dies in der Organisation verankert wird. Wird ein Produktmanager eingestellt, wird eine Arbeitsgruppe dafür gegründet? Welche Prozesse braucht es dafür in Zukunft?

### **STRATEGISCHES WIRKUNGS-CONTROLLING**

Ein wichtiger Aspekt der Strategiearbeit besteht in der Frage, wie man die nötige Konsequenz bei der Implementierung der Strategie bekommt. Wir sehen dafür folgende Erfolgsfaktoren:

- » Es gibt Führungskräfte, die daran glau-

ben und es schaffen, die Vision mit der Realität zu verbinden. Es kristallisieren sich in der Praxis immer wieder solche Leader heraus, die Schwung hineinbringen und ihn auch aufrechterhalten.

- » Wichtig sind regelmäßige Reviews zum Fortschritt in Hinblick auf die Erreichung der strategischen Eckpunkte und ein klares Controlling der dazugehörigen Projekte und Initiativen. Es empfiehlt sich, zumindest alle sechs Monate einen simplen Review durchzuführen.
- » Ein jährliches Strategie-Update behandelt folgende Fragen: Was haben wir erreicht? Welche Annahmen waren falsch? Was gehört angepasst? Welche neuen Projekte und Initiativen brauchen wir?

Der Review per se ist als kommunikativer Prozess zu sehen: Feedback, Kritik und Diskurs sind hier Bestandteile. Schlecht ist, wenn das Ganze zu einem Reporting einer Stabsstelle in Richtung Vorstand verkümmert und der Fortschritt auf kalten Powerpoint-Folien präsentiert wird. Da entsteht keine Energie. Viel besser ist: Es gibt Kommunikationsformate zwischen Führungskräften und Schlüsselkräften mit Einbindung der Sicht der Kunden.

### DAS FAZIT

Die Coronakrise bietet einen guten Anlass für Banken, ihre bisherigen Strategien kritisch zu hinterfragen. Eine bewusste Strategiearbeit schafft den Rahmen, um sich mit zukünftigen Themenstellungen auseinanderzusetzen. Der Strategieprozess ist hierfür das passende Gefäß und kann als Katalysator dienen. Die Aufgabe ist aber, die ganze Organisation in Schwingung zu versetzen – spürbar in den Rumpelstrecken der Umsetzung. Diese gelingt nur, wenn

Mitarbeiter, Führungskräfte und auch Kunden in passendem Maße eingebunden werden. Die Lust an der Auseinandersetzung mit Möglichkeiten sollte im Vordergrund stehen. Konsequente Strategiearbeit ermöglicht es einer Genossenschaftsbank, neue Marktchancen zu erkennen, darauf zu reagieren und sie für sich zu nutzen. ■



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



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