

Strategieentwicklung – Teil 1

Ohne Umfeldanalyse geht nichts

Eine langfristig tragfähige Strategie zu entwickeln, wird in der immer dynamischeren Umwelt ständig schwieriger. Doch Genossenschaftsbanken können strategisch vorankommen und auf das setzen, was Erfolg verspricht. Im ersten Teil des zweiteiligen Beitrags geht es darum, das komplexe Umfeld zu analysieren und Hinweise zu geben, auf was es ankommt bei den ersten Schritten der Strategieentwicklung.

Ralf Kölbach

Die Strategieentwicklung ist eine nicht delegierbare Aufgabe des Managements jedes Kreditinstituts. Die Entwicklung einer konsistenten Geschäfts- und Risikostrategie ist für Kreditinstitute zwingend erforderlich. Die MaRisk legen dies im AT 4.2 fest. Die Besonderheit, neben einer Geschäftsstrategie eine zu dieser passende Risikostrategie entwickeln zu müssen, fußt auf der Systemrelevanz des Bankensektors und der damit verbundenen Gefahr möglicher Dominoeffekte im Falle schwerer Finanzkrisen.

Für die Marktpositionierung primär relevant ist die Geschäftsstrategie. Sie zeigt auf, wie sich die Bank vertrieblisch im Wettbewerbsumfeld positioniert. Der Strategiebegriff selbst – bezogen auf diese für Unternehmen zentrale Funktion – wird von den MaRisk nicht explizit definiert, sondern nur indirekt über die prozessualen Schritte im Rahmen einer Strategieentwicklung dargelegt.

In diesem Beitrag wird der Begriff der Geschäftsstrategie daher durch den Begriff der Wettbewerbsstrategie ersetzt. Der US-amerikanische Ökonom Michael E. Porter definiert diese wie folgt: „Eine effektive Wettbewerbsstrategie ergreift offensive oder defensive Maßnahmen, um eine verteidigungsfähige Position [...] aufzubauen.“ Letztlich geht es beim Strategiebegriff im engeren Sinne also um ein Bündel strategischer Maßnahmen, um das Überleben des Unternehmens sicherzustellen.

Strategie ist ein Prozess

Während die Wettbewerbsstrategie Aussagen zu den strategischen Maßnahmen, aber auch zum Wettbewerbsumfeld, den Wettbewerbsvorteilen des Unternehmens sowie den aus der Strategieumsetzung zu erwartenden Ergebnissen trifft (Strategiebegriff im weiteren Sinn), ist die Strategieentwicklung selbst als Prozess zu verstehen. Dieser Strategieentwicklungsprozess kann unterschiedlich modelliert und dargestellt werden.

Für die genossenschaftliche FinanzGruppe wurde im Rahmen der auf breiter Basis der Gruppe entwickelten und im November 2020 verabschiedeten Strategieagenda ein solcher Prozess skizziert. Dieser Prozess setzt auf das Zusammenspiel der verschiedenen Akteure der genossenschaftlichen FinanzGruppe auf. Abbildung 1 zeigt grob die Modellierung dieses Prozesses.

Den strategischen Rahmen für Teilprozess 1, die übergreifende



Dr. Ralf Kölbach ist Vorstand der Westerwaldbank eG.
E-Mail: ralf.koelbach@westerwaldbank.de



Strategieentwicklung, liefert die Strategieagenda. Im zweiten Schritt entwickeln die Primärbanken ihre individuellen Strategien und nutzen idealerweise den gemeinsam verabschiedeten strategischen Rahmen als Orientierung sowie weitere strategische Instrumente und Angebote ihrer Dienstleister innerhalb der Gruppe. Im Schritt 3 wiederum wird der strategische Rahmen im Sinne eines revolvierenden Strategieprozesses und laufenden Strategiecontrollings auf der Ebene der genossenschaftlichen FinanzGruppe überprüft und gegebenenfalls angepasst.

Die Bestandteile und Ergebnisse dieses revolvierenden Strategieprozesses stellen jeweils Angebote für die individuelle Strategieentwicklung dar, um das komplexe Thema Strategieentwicklung vor Ort bearbeiten zu können.

Dieser zweiteilige Artikel konzentriert sich auf die Kernaufga-

be der Primärbanken – die Entwicklung ihrer individuellen (Wettbewerbs-)Strategien. Jede Genossenschaftsbank muss diese passend zu ihrem jeweiligen Wettbewerbsumfeld definieren. Während diese Aufgabe ab einem gewissen Grad der Detaillierung lokal- oder regionalspezifisch ist, stehen im ersten Teil dieser Artikelserie wesentliche und für alle Primärbanken gemeinsame Umweltbedingungen und Strategieüberlegungen im Fokus.

Strategiekontext: die VUCA-Welt

Moderne Strategieentwicklung findet unweigerlich in der so genannten VUCA-Welt statt. Diese setzt sich zusammen aus vier Determinanten:

- V für „Volatilität“,
- U für „Unsicherheit“,
- C für „Komplexität“ und
- A für „Ambiguität“.

Unter Volatilität wird gemeinhin die zunehmende Häufigkeit, aber

auch Geschwindigkeit von Veränderungen verstanden. Unsicherheit ist ein Ergebnis von Volatilität: Planungen und Vorhersagen verlieren an Vertrauen. Komplexität wiederum bedeutet gegenseitige Abhängigkeiten und den Verlust eindeutiger Kausalitäten zwischen Handlungsschritten: Wenn heute aus A das Ergebnis B folgt, so ist das morgen vielleicht umgekehrt. Auch die Wahrscheinlichkeiten verschiedener Szenarien sind nicht mehr statisch, sondern dynamisch. Ambiguität wiederum bezeichnet die mögliche Mehrdeutigkeit von Ereignissen – die Dinge sind nicht mehr klar umrissen.

Während diese vier Umweltfaktoren für sich genommen kein völlig neues Umfeld für Strategieentwicklung erzeugen, ist das bei ihrer Kombination sowie dem zeitgleichen Auftreten sehr wohl der Fall. Die Bankmanager müssen sich mit einem als Folge des simultanen Auftretens der vier Umwelt-

In der Vuca-Welt ersetzen Tabellenkalkulationen keine Erfolgskultur

Abb. 1: Strategieprozess in der genossenschaftlichen FinanzGruppe



eigenschaften entstandenen neuen Umfeld – eben der VUCA-Welt – auseinandersetzen.

In der Managementliteratur wird als Antwort darauf häufig ein Bündel von Maßnahmen genannt, das sich ebenfalls der VUCA-Abkürzung bedient. Hier sind die Buchstaben wie folgt definiert:

- V für „Vision“ (vision),
- U für „Verstehen“ (understanding),
- C für „Klarheit“ (clarity),
- A für „Agilität“ (agility)

Der Volatilität soll mit langfristigen Visionen entgegengewirkt werden. Zudem soll der Unsicherheit mit einem besseren internen Informationsaustausch begegnet werden. Ein wirksames Management der Komplexität wiederum bedarf der Klarheit hinsichtlich der Unternehmensausrichtung und einer möglichst stringenten prozessorientierten Aufbauorganisation, wo immer möglich. Letzteres gelingt aber nicht immer, denn Ambiguität kann das Erkennen und Fixieren eindeutiger prozes-

sualer Zusammenhänge erschweren. Deshalb setzt der VUCA-Lösungsansatz der Ambiguität die Agilität entgegen: Über Werkzeuge der agilen Toolbox kann eine enge Vernetzung der Menschen und damit eine Klärung unklarer Begriffe erreicht werden.

Diese Analyse des Umfelds sowie möglicher qualitativer Antworten darauf ist ein wesentlicher Bestandteil der unternehmensindividuellen Strategiearbeit. Sowohl die sich aus der VUCA-Definition ergebenden Problemstellungen wie auch die in die gleiche Abkürzung gebündelten grundsätzlichen Lösungsansätze zeigen die grundlegende Bedeutung der Unternehmenskultur für die moderne Strategiearbeit auf.

Die Unternehmenskultur entwickelt sich dabei zunehmend zur entscheidenden Determinante der Strategieumsetzung und damit des unternehmerischen Erfolgs. Quantitative strategische Ziele können nicht ohne die Beantwortung qualitativer strategischer Fra-

gen erfüllt werden. Tabellenkalkulationen ersetzen keine Erfolgskultur.

Die konsequente Anwendung genossenschaftlicher Werte jedoch bildet die Grundlage für eine starke Unternehmenskultur, die die notwendigen „VUCA-Antworten“ liefern kann. Damit lässt sich dieses anspruchsvolle Umfeld meistern. Genossenschaften haben den langfristigen Blickwinkel, der Visionen ermöglicht. Genossenschaftliche Werte sind eine ideale Grundlage für gegenseitiges Verständnis und gemeinsame Zielklarheit. Und zuletzt ist es der Genossenschaften innewohnende Pragmatismus, der ihre Langlebigkeit erklärt und damit hervorragend mit agilen Konzepten verbunden werden kann. Genossenschaften sind Überlebenskünstler, und die rasche Adaption an unterschiedlichste Umfeldsituationen ist eine ihrer Kernkompetenzen. Genau diese Fähigkeit ist zugleich auch der Kern von Agilität.

Corona: Eine Verschärfung des VUCA-Kontexts?

Die Coronapandemie beeinflusst Staaten, Unternehmen und Menschen massiv. Es stellt sich die Frage, ob und in welchem Umfang Corona auch das bereits vorher vorhandene anspruchsvolle VUCA-Umfeld weiter kompliziert und damit auch die Anforderungen an die Strategieentwicklung steigert. Diese Fragestellung kann übersetzt werden in die Frage, ob und wie stark sich die Pandemie auf die Megatrends auswirkt. Denn diese Megatrends sind maßgeblich für das VUCA-Umfeld verantwortlich und treiben es.

Für den Megatrend digitale Transformation zeigt die bisherige Entwicklung in der Pandemiezeit eine klare Beschleunigung auf: Unternehmen und Konsumenten haben ihren digitalen Reifegrad massiv erhöht. Verbunden ist diese Entwicklung mit einer Beschleunigung der Veränderung des Kundenverhaltens, einem weiteren Megatrend: Die digitale Transformation erhöht die Autonomie der Kunden. Sie sind es, die zunehmend den Kaufprozess bestimmen. Es wird immer wichtiger für Unternehmen – und damit auch für genossenschaftliche Primärinstitute – die Kunden medienbruchfrei auf ihren Customer- und Service-Journeys zu begleiten.

Die Verstärkung der Megatrends an diesen beiden Beispielen erhöht wiederum aus Sicht der Kreditgenossenschaften sowohl die Unsicherheit (die Kunden werden immer unberechenbarer) als auch die Komplexität (die Kunden müssen immer enger auf zahlreichen Kanälen begleitet werden). Damit aber verstärkt sich das VUCA-Umfeld insgesamt, auch wenn sich Volatilität und Ambiguität in dieser Teilbetrachtung nicht explizit erhöhen.

Bereits diese ersten Überlegungen zu wahrscheinlichen Auswirkungen der Pandemie zeigen auf, dass sich das Umfeld für die Strategieentwicklung der Kreditgenossenschaften noch anspruchsvoller gestalten wird. Die Richtung – also der VUCA-Effekt – scheint dauerhaft bestehen zu bleiben. Jedoch erhöht sich die Dynamik erneut.

Kernkompetenz Kultur

Strategieentwicklung muss neben dem beschriebenen Marktumfeld auch immer die Kernkompetenzen des Unternehmens beachten. In den vergangenen Jahren zeigt sich immer deutlicher, dass die Unternehmenskultur – als wesentliche Ressource eines Unternehmens – zunehmend mehr Bedeutung erlangt. Der Abschnitt zum Umgang mit der VUCA-Welt zeigte dies bereits auf.

Es ist jedoch nicht einfach, den tatsächlichen kulturellen Reifegrad – bezogen auf eine gewünschte Wettbewerbsstrategie – zu messen. Die einfache Matrix in der Abbildung 2 auf dieser Seite kann Anhaltspunkte dafür liefern. Diese Matrix ist sicherlich nicht wissenschaftlich trennscharf. Aber sie kann zeigen, wie weit die Unternehmenskultur eine Kernkompetenz bezogen auf die VUCA-Antworten darstellt. Die Antwort A für Agilität verlangt durchweg den Reifegrad der Stufe 3.

Die fachlichen Kernkompetenzen definieren die Bandbreite möglicher Produkt-Zielgruppen-Kombinationen. Im Hinblick auf diese für die Positionierung am Markt entscheidenden Produkt-Zielgruppe-Kombinationen zeigt die bisherige Erfahrung, dass der Manager sich im ersten Schritt entlang der fachlichen Kernkompetenzen des Unternehmens orientieren sollte.

Banknahe Leistungen als Erweiterung des Produktportfolios sind dieser logische erste Schritt. Bankferne Leistungen, für die keine eigene Fachkompetenz vorhanden ist, bergen das Risiko fachlicher Überforderung und damit operationeller Fehler und Ineffizienz. Folge: ökonomische Verluste, aber auch Reputationsschäden.

Ein ressourcenbasierter Ansatz, der auf die Kernkompetenzen der Belegschaft setzt und diese sukzessive in Richtung ertragsfähiger neuer Geschäftsfelder erweitert, ist hingegen wesentliche Grundlage eines nachhaltigen Erfolgs. **BI**

Im zweiten Teil dieses Beitrags in der BI 3/2021 geht es um die Entwicklung einer beispielhaften individuellen Wettbewerbsstrategie einer Genossenschaftsbank.

Abb. 2: Teilaspekte des kulturell-organisatorischen Reifegrads

	Sicht auf Fehler	Sicht auf Kunden	Sicht auf Mitarbeiter	Sicht auf Innovation
Stufe 1	Fehler vermeiden	Kundenwünsche ignorieren	Ideen ignorieren	Bewahren, Innovationen möglichst vermeiden
Stufe 2	aus Fehlern lernen (KVP)	Kundenwünsche abfragen	Ideen akzeptieren	Erhaltungsinnovation aktiv anpacken
Stufe 3	Fehler provozieren (z. B. mit Scrum-Sprints)	Kundenwünsche hervorholen aus Beobachtung (Design Thinking)	Ideen fördern und einfordern	Bereitschaft auch zu disruptiven Innovationen (z. B. Robo Advisory, KI)