

Transformation im Takt der Strategie

Wie die Rentenbank zeitbewussten Wandel gestaltet

Anne Hesse, Julia Straub und Daniel Pauw

Wie wird eine Organisation resilienter inmitten tiefgreifender Umbrüche? Die Rentenbank hat 2022 einen Transformationsprozess gestartet, der eine adaptive, lernende Weiterentwicklung unter Unsicherheit ermöglicht. Über verschiedene strategische Zeithorizonte – mit stabilen Werten, einem ambitionierten Zukunftsbild und verbindlichen Jahreszielen – steuert und konkretisiert die Bank ihre Entwicklung iterativ und mit breiter Beteiligung der Mitarbeitenden.



Anne Hesse

Stv. Pressesprecherin und Mitglied im Transformationsteam, Landwirtschaftliche Rentenbank

Kontakt:
anne.hesse@rentenbank.de



Julia Straub

Gründerin und Geschäftsführerin von covolution, Executive Coach für Transformation an der Universität St. Gallen und Gastdozentin für Strategie an der Hochschule für Wirtschaft Zürich

Kontakt:
julia.straub@covolution.eu



Daniel Pauw

Organisationsberater bei covolution, Gastdozent für Organisationsentwicklung an der Alanus Hochschule und Autor von «New Work Men»

Kontakt:
daniel.pauw@covolution.eu

Die Landwirtschaftliche Rentenbank ist seit über 75 Jahren der starke Partner der grünen Branche in Deutschland. Als Förderbank des Bundes unterstützt sie die Agrar- und Ernährungswirtschaft dabei, zukunftsrelevante Investitionen zu realisieren – durch Förderprogramme zur Refinanzierung von Banken, Zuschussprogramme, als Plattform von Branche, Wissenschaft, Verbänden und Politik, und die Begleitung von Agribusiness-Start-ups.

Für diese Aufgaben ist die Bank mit ihren rund 450 hochqualifizierten Mitarbeitenden sowie einer guten Ertragslage, hohen Eigenkapitalausstattung und stabiler Refinanzierungsbasis wirtschaftlich stark aufgestellt. Gleichzeitig ist sie – wie auch ihre Kund*innen und Auftraggeber – mit einem Umfeld konfrontiert, das sich tiefgreifend wandelt: Digitalisierung, Klimawandel, Dekarbonisierung, demografischer Wandel und Schocks wie die Corona-Pandemie oder der Krieg in der Ukraine prägen die neue Normalität. Die Auswirkungen dieser Dynamiken auf Organisationen sind mit dem BANI-Modell (Cascio, 2020) eindrücklich beschrieben: Die zunehmende Instabilität, Unsicherheit und Unplanbarkeit fordern traditionelle Steuerungs- und Entscheidungslogiken fundamental heraus.

Vor diesem Hintergrund – und bestätigt durch eine Mitarbeiterbefragung, in der die Belegschaft den Wunsch nach grundlegenden Veränderungen zum Ausdruck gebracht hat – hat sich der Vorstand der Rentenbank im Jahr 2022 für eine Transformation entschieden. Ziel ist es, als Unternehmen resilienter und wandlungsfähiger zu werden, um in einem sich ständig veränderten Umfeld handlungsfähig zu bleiben und auch künftig als starker Partner positiv in die Branche wirken zu können.

Transformation im Takt einer integrierten und adaptiven Strategie

Bei der Konzeption dieses Transformationsprozesses waren zwei Gedanken leitend: Zum einen die Verflechtung von Strategiearbeit und Transformationsgeschehen. Zum anderen die Steuerung des Veränderungsprozesses über unterschiedliche Zeithorizonte.

Durch die Verbindung von Strategie und Transformation konnten die vielfältigen Veränderungsbedarfe – von Produktportfolio über IT-Landschaft und Prozesse bis hin zu Kultur- und Führungskräfteentwicklung – in einem Entwicklungsprozess gebündelt und in bestehende Planungs- und Steuerungsprozesse integriert werden. Zudem ist eine Unternehmensstrategie ein kraftvolles Instrument: Sie setzt Prioritäten, schafft Verbindlichkeit, sorgt für Ziel-Kohärenz und vermittelt Sinn-Zusammenhänge.

«In einer Welt radikaler Unvorhersehbarkeit brauchen Organisationen klare innere Bezugspunkte.»

Statt eine separate Transformationsarchitektur zu entwickeln, wurde der bestehende Strategieprozess der Rentenbank deshalb im Sinne der Transformation weiterentwickelt: hin zu einem adaptiven Vorgehensmodell, das unterschiedliche inhaltliche Dimensionen und Zeithorizonte systematisch miteinander verbindet.

Veränderungssteuerung über unterschiedliche Zeithorizonte

Das weiterentwickelte Strategie-Modell der Rentenbank synchronisiert drei zeitliche Perspektiven:

- **Zeitstabile Grundausrichtung:** Purpose und Werte des Unternehmens bilden das Fundament. Sie beantworten die Fragen: Wofür treten wir an? Was leitet uns dabei?
- **Mittelfristige Perspektive:** Ein Zukunftsbild, das in fünf Dimensionen beschreibt, wie die Rentenbank in fünf Jahren aufgestellt sein möchte, um ihrem Purpose gerecht zu werden.
- **Kurzfristige Perspektive:** Strategische Jahresziele und konkrete Maßnahmen für das jeweils kommende Geschäftsjahr.

Zeitstabile Grundausrichtung

In einer Welt radikaler Unvorhersehbarkeit brauchen Organisationen klare innere Bezugspunkte: Ein starker Purpose und prägnante Werte helfen einem Unternehmen dabei, sich in der BANI-Welt zu orientieren und balanciert zu bewegen. Sie geben Orientierung, stiften Identität und fördern konsistente Entscheidungen auch bei widersprüchlichen Entwicklungen (Fink & Möller, 2018). Denn während sich Umfeldfaktoren kontinuierlich verändern, sind Purpose und Werte zeitstabile Elemente, die eine Organisation über Jahre begleiten. Sie beantworten nicht, was das Unternehmen tut, sondern wofür es antritt (Purpose) und entlang welcher Leitplanken es agiert (Werte). Damit helfen sie in Umbruchsituationen dabei, kohärente strategische Entscheidungen zu treffen.

Beispielsweise kann ein klar formulierter Purpose, der den Zweck des Unternehmens und seinen Wirkbeitrag für Dritte beschreibt, dabei unterstützen, potenzielle neue Geschäftsfelder auf ihre Passung zu bewerten. Die Frage ist: Zahlt dieses neue Betätigungsfeld auf unseren Purpose ein, unterstützt es uns in dem von uns definierten Feld wirksam zu werden? Auch Werte sind geschäftsstrategisch relevant. Ein Beispiel: Der Rentenbank-Wert «Innovation» formuliert eine klare Entwicklungsambition für die Bank. Er fordert sie dazu auf, bestehendes immer wieder in Frage zu stellen und neue Wege zu gehen – etwa in der Entwicklung des eigenen Produktportfolios. So ist die Rentenbank 2022 in die Start-up-Förderung eingestiegen und unterstützt seitdem junge, innovative Unternehmen u. a. durch ihr Engagement im Venture Capital-Bereich. Dadurch füllt die Rentenbank ihren Unternehmenswert im doppelten Sinne mit Leben: durch die innovative Weiterentwicklung des eigenen Portfolios ebenso wie durch die Förderung von Innovationen in der grünen Branche.

Mittelfristige Perspektive

Neben einem stabilen inneren Kompass ist es im BANI-Umfeld wichtig, eine klare Orientierung nach vorn zu haben. Der Blick in die Zukunft verschiebt den Modus von der Reaktion in die Aktion. Wer sich nicht fragt, wohin er oder sie sich entwickeln will, wird in einem dynamischen Umfeld getrieben statt zu gestalten. Doch Zukunft entsteht durch kraftvolle Entscheidungen in der Gegenwart. Organisationen brauchen den Mut, sich als Teil der Lösung kommender Herausforderungen zu verstehen.

Der «Future Cone» von Joseph Voros (2003) verdeutlicht das. Das Instrument, das seinen Ursprung in der Strategic-Foresight-Arbeit hat, hilft Organisationen in der Transformation dabei, Zukunft als kreativen Denkraum zu öffnen (vgl. Abbildung 1).

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen?

[Hier](#) können Sie die komplette Ausgabe als ePaper lesen.