

Projekt „Neuland Pustertal“

# Auf in eine gute Zukunft

Die Wirtschaftslage ist angespannt – gerade in Südtirol, das stark vom Tourismus abhängig ist. Jetzt brauchen die Unternehmer eine Bank, auf die sie sich verlassen können. Gerade in der Coronakrise sind genossenschaftliche Institute gefordert, die Unternehmern noch stärker als Partner zur Seite zu stehen. Ein Projekt in Südtirol zeigt, wie das gelingen kann.

## Georg Oberhollenzer und Anton Schmoll

Von der Coronapandemie war und ist Italien besonders stark betroffen. Schwierig ist die Lage vor allem für den in Südtirol so wichtigen Tourismus, der praktisch völlig zusammengebrochen ist. Das vorzeitige Aus der letzten Wintersaison, der fehlende Start in die Frühjahrssaison sowie die nun auch ausgefallene Wintersaison

haben zu erheblichen Umsatzeinbußen geführt. Davon sind neben den Hotels, Restaurants und Beherbergungsbetrieben auch zahlreiche Zulieferbetriebe (etwa Bäckereien und Fleischereien) sowie diverse Fremdenverkehrseinrichtungen betroffen. Viele Experten sind der Ansicht, dass die Tourismusbranche nicht so schnell wieder auf die Beine kommen wird.

Bedingt durch den Umsatzeinbruch in dieser kritischen Zeit kam es bei vielen KMU zu Liquiditätsengpässen. Daher ging es in dieser Phase für die Raiffeisenkasse Bruneck erst einmal darum, einen raschen Zugang zu den verschiedenen Unterstützungsmaßnahmen zu ermöglichen. Die Firmenkundenberater waren in dieser Zeit mit unzähligen Anfragen von verunsicherten Firmenkunden konfrontiert. Erschwert wurde das alles durch die notwendige Vermeidung physischer Kontakte zwischen Berater und Kunde. Digitale Kanäle waren die Lösung.

Um ein Zeichen der Solidarität zu setzen und der örtlichen Gemeinschaft rasch Hilfestellung zu geben, hat die Raiffeisenkasse Bruneck einen Notstandsfonds in Höhe von 500.000 Euro eingerichtet. Er stand allen Gesundheits- und Sozialorganisationen zur Verfügung, die im Kampf gegen das Coronavirus unmittelbar Hilfe benötigten.

### ***Auch in der Krise an die Zukunft denken***

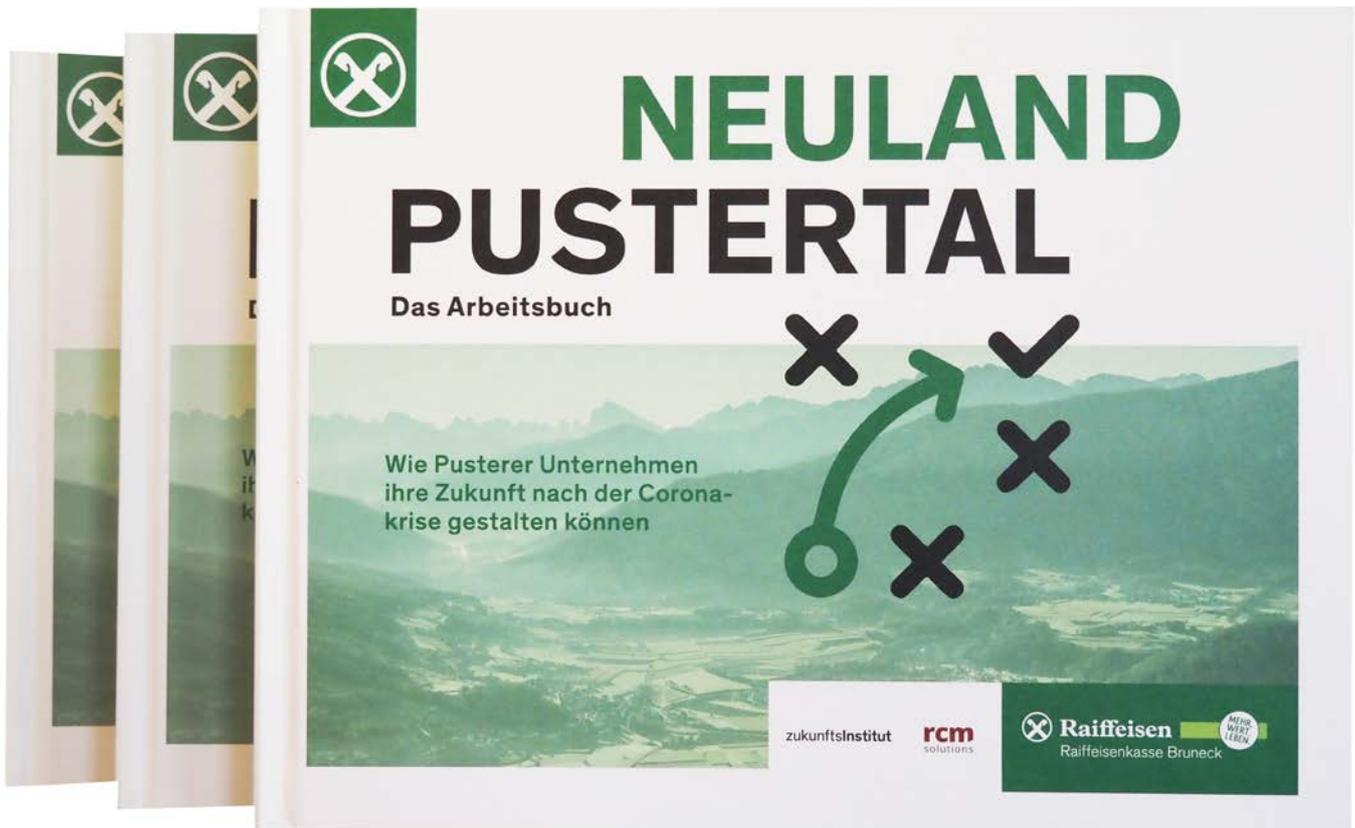
Die erfolgreiche Bewältigung der Krise sowie die Zeit danach benötigen aber nicht nur finanzielle Unterstützung, sondern auch neuartige Strategien des Wirtschaftens. Deshalb muss man schon heute vorbereiten, um morgen wieder durchstarten zu können. Als größte Genossenschaftsbank in Südtirol war es für die Raiffeisenkasse Bruneck ein Ausdruck ihrer Verantwortung, in dieser herausfordernden Situation an der Erarbeitung weitsichtiger Lösun-



*Georg Oberhollenzer ist Geschäftsführer der Raiffeisenkasse Bruneck.  
E-Mail: georg.oberhollenzer@raiffeisen.it*



*Prof. Dr. Anton Schmoll ist Lektor an der Fachhochschule für Bank- und Finanzwirtschaft Wien und Dozent an der Akademie Deutscher Genossenschaften (ADG).  
E-Mail: anton.schmoll@aon.at*



gen als aktiver Gestalter ihrer Region mitzuwirken.

Daher hat sich die Bank bereits im April 2020 – mitten im ersten Lockdown – schon mit der Zeit nach der Krise beschäftigt. Dabei ging es um die Frage, wie sie als lokale Genossenschaftsbank die Unternehmen des Pustertals unterstützen kann, mit den wirtschaftlichen Folgen der Krise vorausschauend umzugehen. Denn bereits während der Krise heißt es, Altes neu zu denken und Neues abzuleiten – kurzum: „Neuland“ erschließen.

Um dieses Ziel zu erreichen, hat die Raiffeisenkasse Bruneck ein großes Projekt mit der Bezeichnung „Neuland Pustertal“ initiiert. Mit dieser Initiative sollen den Unternehmern innovative Wege für die Neugestaltung der Zukunft der Region aufgezeigt werden.

Die Bank hat sich dabei – neben der Zusammenarbeit mit vielen engagierten regionalen Akteuren – zwei weitere Partner ins Boot

geholt: Das Südtiroler Beratungsunternehmen rcm solutions und das Zukunftsinstitut mit Sitz in Wien und Frankfurt am Main.

Jede Krise bietet auch Chancen. Corona ist auch eine Aufforderung zum Innehalten und zum kritischen Reflektieren. Denn aus der gegenwärtigen Krise werden jene Unternehmen gestärkt hervorgehen, die ihr Geschäftsmodell kritisch hinterfragen und sich mit den sich abzeichnenden Trends vorausschauend auseinandersetzen. Natürlich ist dies für einen Betrieb leichter, wenn er auf diesem Weg zuverlässige Begleiter hat. Und genau hier kommt die Raiffeisenkasse Bruneck ins Spiel.

### **Eine Vision für die Region**

Voraussetzung für diesen Prozess ist es, dass man eine Vorstellung hat, in welche Richtung sich die Region und die dort tätigen Unternehmen entwickeln sollen. Eine klar formulierte Vision soll Men-

schen dazu beflügeln, die Zukunft nicht einfach geschehen zu lassen, sondern sie aktiv zu gestalten. Der erste große Meilenstein im „Neuland Pustertal“ bestand daher in der Erarbeitung einer gemeinsamen Vision der Zukunft. Sie sollte Antworten liefern auf zentrale Fragen wie:

- Wofür stehen wir als Pustertal? Was macht uns aus?
- Welche Stärken zeichnen uns aus?
- Wie begegnen wir der Krise?
- Wie schaffen wir es, mit dem Wandel umzugehen?
- Wie soll unsere Zukunft aussehen?

Visionen kann man nicht erfinden. Man kann sie nur finden – und zwar dort, wo sie auch gelebt werden sollen. Deshalb wurde das Projekt von Anbeginn in hohem Maße partizipativ gestaltet. Dabei hat es sich die Raiffeisenkasse Bruneck zur Aufgabe gemacht, die Stimmen des Pustertals zusammenzutragen und die

**Abb. 1:** Die vier Wirkungskräfte im Unternehmen

Pioniergeist	Faszination
Was will man unbedingt umsetzen und erreichen? Wo und wie möchte man das Unternehmen positionieren?	Worin liegen die besonderen Fähigkeiten des Unternehmens? Womit kann man Kunden, Mitarbeiter und Partner faszinieren?
Verbindlichkeit	Sicherheit
Wie pflegt das Unternehmen seine Beziehungen zu potenziellen und vorhandenen Kunden, Mitarbeitern und Partnern?	Worauf kann sich das Unternehmen verlassen? Was möchte man bewahren?

lokalen Kräfte zu bündeln. Möglichst viele regionale Player (Arbeitnehmer, Unternehmer, Sozialpartner, Jugend und Politik) wurden in die Visionsentwicklung eingebunden.

Schnell stellte sich heraus, dass sich in Zeiten des Social Distancing partizipative Methoden, die online funktionieren, besonders gut eignen, um gemeinsam voranzukommen. Das war für alle Beteiligten sogleich auch ein interessanter Lernprozess: Trotz Corona muss man nicht auf intensive Begegnungen und den Austausch verzichten.

Gemeinsam mit dem Zukunftsinstitut wurde eine anonyme Umfrage zur Zukunft des Pustertals entwickelt und an 400 ausgewählte Teilnehmer geschickt. Dabei wurde mit einer ungewöhnlichen und innovativen Methode gearbeitet: Anstelle von direkten Fragen nach Zukunftsvorstellungen wurden Emotionen abgefragt, die die Menschen mit der Zukunft in der Region verbinden. In den eigenen Visionen stecken nämlich weit mehr als vernunftbasierte Pläne – sie sind geprägt von den eigenen Hoffnungen, Ängsten und all den Gefühlen, die oft unsichtbar bleiben, aber Menschen antreiben. In dem Fragebogen ging es um sehr persönliche Gefühle wie Hoffnungen, Freude,

Stolz, Scham, Mitgefühl oder sogar Schadenfreude.

Die Befragung lieferte über 1.300 Statements und somit eine breite Datenbasis für die systemische Auswertung. Die Aussagen wurden alle sorgfältig dokumentiert und nach der Grounded-Theory-Methode in einer anschließenden Analyse anhand von qualitativen und quantitativen Methoden thematisch geclustert.

Auf Basis dieser Themencluster wurden dann in einem Vision Room aus den erhobenen Daten die zentralen Aussagen abgeleitet und zu einer Vision konkretisiert. Somit ist diese Vision kein theoretisches Konstrukt, sondern das gemeinschaftliche Produkt derjenigen, die sich an dem Prozess beteiligt haben. Sie kommt aus dem Inneren der Menschen und basiert auf der lokalen Identität sowie den regionalen Stärken.

Die Antworten zeigten deutlich, dass die Menschen der Region "Chancendenker" sind. Ihre Einstellung ist geprägt von Eigeninitiative, Fleiß, Entschlossenheit und Zielstrebigkeit. Der Schlüssel für die Vision sind ihre alten Werte, die nun eine neue Bedeutung erhalten. Bei den Menschen in der Region überwiegt also die Hoffnung – und nicht die Angst vor der Zukunft.

### **Arbeitsbuch als Werkzeug**

Nach dem Visionsprozess wurde ein Arbeitsbuch erstellt, das es den Unternehmern ermöglichen soll, die Zukunft des eigenen Betriebs nach der Coronakrise aktiv selbst zu gestalten. Es ist das haptische, physische Ergebnis des gemeinsamen Diskussionsprozesses. Nicht einmal vier Monate nach Projektauftritt konnte die Raiffeisenkasse Bruneck diesen Ratgeber mit dem Titel „Neuland Pustertal“ präsentieren. Coronabedingt und dem Zeitgeist entspre-

chend wurde das Werk in einer Onlinebuchpräsentation der Öffentlichkeit vorgestellt.

Das Buch fußt auf dem zentralen Motto von Friedrich Wilhelm Raiffeisen – der „Hilfe zur Selbsthilfe“. In drei Kapiteln wird der Leser an die großen Themen „Visionen“, „Wegweisende Trends“ sowie „Zukunft gestalten“ herangeführt.

Wichtig: Es ist ein Werk zum Arbeiten, nicht zum einfachen Durchlesen. Es ist ein interaktives Medium, denn das Buch entfaltet nur durch entsprechende Mitarbeit seine Wirkung. Daher gibt es neben den Anregungen auch vielfältige Fragestellungen und Übungen.

Eine besondere optische Aufwertung erhielt das Buch durch die Kooperation mit dem in Südtirol allseits bekannten Karikaturisten Peppi Tischler. Er zeichnete für das „Neuland Pustertal“ spezielle Karikaturen, die die Kernaussagen des Buchs humorvoll auf den Punkt bringen.

### **Die eigene Vision erarbeiten**

Nach der Vision mit ihren Kernbotschaften wird der Leser – also der Unternehmer – aufgefordert, daraus eine Vision für seine Firma abzuleiten. Als Unterstützung dienen ihm die aus der Auswertung der Emotionen abgeleiteten Kernkategorien „Pioniergeist“, „Faszination“, „Sicherheit“ sowie „Verbindlichkeit“. Sie sollen aufzeigen, welche Wirkungskräfte in seinem Unternehmen am stärksten zu spüren sind. Die damit verbundenen Fragestellungen zeigt Abbildung 1.

Die Erarbeitung der eigenen Vision dient nicht nur dazu, sich ein Bild von der angestrebten Zukunft zu machen, sondern auch um das Unternehmen weiterzuentwickeln. Somit bietet dieser Prozess auch eine wertvolle Gelegenheit, verdeckte Chancen aufzuspüren.

### Zukunftsstrategien für die Post-Coronazeit

Um zukunftsweisende Unternehmensstrategien entwickeln zu können, ist es unerlässlich, die für das Wirtschaften relevanten Trends zu erkennen. Aus der gemeinsam erarbeiteten Vision wurden daher jene Trends herausdestilliert, die im Pustertal am meisten Wirkung entfalten können und für die Unternehmer daher relevant sind (siehe Abbildung 2).

Einige dieser Trends sind nicht völlig neu. Durch die Coronakrise haben sie aber eine neue Relevanz und verstärkte Dynamik erhalten. Hier ist allerdings zu beachten, dass die einzelnen Trends für die verschiedenen Branchen unterschiedliche Auswirkungen haben können. Im Arbeitsbuch wurde dies daher für die Sektoren Tourismus, Dienstleistungen, Handel, Handwerk, Landwirtschaft sowie Industrie herausgearbeitet.

So bringt beispielsweise der Trend Nachhaltigkeit für den für die Region sehr bedeutsamen Tourismus weitreichende Änderungen mit sich: Man will sich künftig gegen Overtourism stark machen. In Zukunft soll vermieden werden, dass Gäste stundenlang im Stau stehen und manche Täler sogar gesperrt werden müssen, weil sich zu viele Menschen dort aufhalten. Massentourismus ist oftmals gleichbedeutend mit unachtsamem Umgang und Übernutzung der Ressourcen – sowohl der Umwelt als auch der Menschen. Die Menschen werden künftig ihre Urlaubsziele achtsamer auswählen und darauf schauen, ob ein Fremdenverkehrsbetrieb die Natur wertschätzend behandelt. Den Tourismus in allen Dimensionen (ökologisch, ökonomisch und sozial) nachhaltig zu gestalten, ist daher eine Chance, im „Neuland Pustertal“ Vorreiter



Das Pustertal – hier das Zentrum Bruneck – will künftig stärker gegen Overtourism vorgehen

eines neuen Wirtschaftens zu werden.

#### Zukunftsstrategien ableiten

Um in einer Krise handlungsfähig zu bleiben und die richtigen Schritte zu gehen, ist ein umfassendes und ganzheitliches Verständnis der komplexen Zusammenhänge erforderlich. Um dies zu erreichen, hat das Zukunftsinstitut auf Basis der Trend-Canvas-Methode ein spezifisches Tool zur

Impact Analyse des Coronavirus erstellt. Dieses Tools soll die Unternehmen bei der Erarbeitung der eigenen Zukunftsstrategien wirkungsvoll unterstützen.

Die Trend Canvas ermöglicht dem Unternehmer einen umfassenden Blick auf das eigene Unternehmen – sowohl auf das äußere Umfeld als auch auf das Innere des Betriebs. Dabei werden die in Abbildung 3 dargestellten Bereiche durchleuchtet. Jede Spalte bildet

Abb. 2: Wegweisende Trends

Trend „Nachhaltigkeit“	Trend „Glokalisierung“
Durch den fortschreitenden Klimawandel sind die Menschen immer mehr für Umweltbewusstsein und Nachhaltigkeit sensibilisiert. Das erhöht die Attraktivität für Unternehmen und Produkte, die sich Natur und Nachhaltigkeit zum Maßstab ihres Wirtschaftens nehmen.	Die Coronakrise hat deutlich gemacht, wie wichtig lokale Netzwerke sind. Regionalität ist wieder zum Kaufkriterium geworden. Der Trend Glokalisierung signalisiert das Erfordernis für ein neues Gleichgewicht von Regionalität und Globalisierung.
Trend „Neues Arbeiten“	Trend „Wir-Kultur“
Durch massive Einschränkungen der physischen Präsenz am Arbeitsplatz wurden während der Coronapandemie sehr rasch neue Arbeitsformen (Homeoffice, Videokonferenzen usw.) etabliert. Dieser Trend sowie die damit verbundene Digitalisierung werden die Arbeitswelt der Zukunft prägen.	In schwierigen Zeiten wurde kooperatives Handeln zu einem entscheidenden Faktor für das Überleben von Unternehmen. Der Aufbau von Netzwerken, in denen verschiedene Akteure größenunabhängig und branchenübergreifend eng zusammenarbeiten, wird an Bedeutung gewinnen.

**Abb. 3:** Trend Canvas Covid19-Impact-Analyse

eine eigene Dimension (Kontext) dar, die das Unternehmensgeschehen beeinflusst. Neben den innerbetrieblichen Bereichen wie Produkt, Verfahren und Organisation resultieren aus dem betrieblichen Umfeld wichtige Determinanten für die zukünftige Entwicklung des Unternehmens. Neben dem relevanten Marktgeschehen (Branche, Zielgruppen, Konkurrenz) bilden die übergeordneten Rahmenbedingungen wie Wirtschaft, Gesellschaft, Mensch und Natur einen immer bedeutender werdenden Rahmen, der bei der Strategieentwicklung beachtet werden muss.

Gerade in der Post-Corona-Zeit werden sich jene Geschäftsmodelle durchsetzen, die die größeren Zusammenhänge beachten und auf einem ganzheitlichen Kontextbewusstsein aufbauen. In den Übungsaufgaben wird der Unternehmer daher dazu eingeladen, das Gelesene zu reflektieren und auf seine persönliche Situation zu übertragen. Mithilfe der Trend Canvas kann er für jeden der vier Trends die spezifischen Auswirkungen auf sein Unternehmen analysieren.

Aus diesen Erkenntnissen können mögliche Handlungsfelder abgeleitet werden. Mithilfe der Übungsblätter sollen diese priorisiert und die drei wichtigsten ausgewählt werden. Für diese werden dann konkrete Strategien und umsetzbare Aufgaben entwickelt.

### **Die ersten Schritte ins „Neuland“**

Eine gezielte Öffentlichkeitsarbeit (Pressemitteilungen, Radio-Interviews, soziale Medien etc.) sorgte

dafür, dass das Projekt sogar weit über die Grenzen der Region hinaus bekannt wurde und für Aufsehen sorgte. Sowohl für die Medien als auch für die Leser oder Zuhörer war es offensichtlich wohltuend, in einer Zeit der täglichen Hiobsbotschaften und Horrormeldungen ermutigende Signale zu empfangen, die Optimismus und Aufbruchstimmung vermitteln.

Wichtig: Den Firmenkunden der Raiffeisenkasse Bruneck wurde das Buch persönlich überreicht. Dies war dann der erste Schritt des Unternehmers in Richtung „Neuland“. Dabei kommt dem Firmenkundenbetreuer als zentralem Ansprechpartner des Kunden eine wichtige Aufgabe zu. Durch das gemeinsame Erarbeiten eines Leitfadens im Firmenkundenteam der Bank wurden die Berater fachlich gestärkt, um beim Kunden professionell und sicher auftreten zu können.

Mindestens ebenso wichtig war es aber, dass im Team eine hohe Akzeptanz und Begeisterung für das Projekt erreicht werden konnte.

Bei allen Kundengesprächen bildete der „Restart-Unternehmerdialog“ nun einen wichtigen Themenblock. Dabei wird gemeinsam analysiert, in welcher Situation sich das Unternehmen in der Coronakrise gerade befindet:

- Wie ist das Unternehmen von der Coronapandemie betroffen?
- Wie ist die gegenwärtige Auftragslage?
- Gibt es bereits Strategien für den Restart nach der Krise?

- Inwieweit kann die Digitalisierung weiter vorangetrieben werden?

Für die Beantwortung dieser Fragen werden mit dem Unternehmer überblicksartig die im Buch ausführlich dargestellten Trends sowie ihre Auswirkungen auf verschiedene Branchen erörtert. Das soll ihn anregen, sich eingehend mit der Trend Canvas zu beschäftigen. Mithilfe der Übungsblätter kann er sich selbst erarbeiten, welche Konsequenzen sich aus den Trends für sein Unternehmen ergeben und welche Handlungsfelder und Maßnahmen er ableiten kann.

### **Die ersten Früchte**

Die mit vielen negativen Aspekten verbundene Coronakrise hat auch etwas Positives: Durch Lockdown und Ausgangssperre haben die Menschen (erzwungenermaßen) Zeit. Hoteliers, die in der Skisaison üblicherweise alle Hände voll zu tun haben, konnten sich ausgiebig mit dem Arbeitsbuch beschäftigen.

Dabei gab es sehr schöne Erfahrungen. Ein Hotelier hatte das Buch gemeinsam mit seinen im Betrieb tätigen Kindern durchgearbeitet. Die in den Diskussionen aufgetretenen Fragen und Unklarheiten animierten die Unternehmerfamilie, von sich aus mit ihrem Betreuer Kontakt aufzunehmen und sich in einem weiteren Gespräch über das „Neuland Pustertal“ auszutauschen.

### **Alle Beteiligten profitieren**

Der enorme Erfolg des Projekts – die Bank geht davon aus, dass rund 200 Firmenkunden aktiv mit

dem Buch arbeiten – ist nicht zuletzt deshalb zustande gekommen, weil es einen mehrdimensionalen Mehrwert bietet. „Neuland Pustertal“ verschafft sowohl für die Unternehmer der Region als auch für die Bank und die Kundenbetreuer einen unmittelbaren Nutzen.

#### Firmenkunde

„Neuland Pustertal“ gibt dem Unternehmer in diesen extrem schwierigen Zeiten wieder Mut und zeigt Zukunftsperspektiven auf. Es animiert ihn zum Innehalten und Reflektieren –, um in der Krise eben auch die Chancen für sein Unternehmen zu sehen.

Das Projekt liefert ihm Anregungen – aufbauend auf der Vision für die Region –, ein strategisches Zielbild für sein Unternehmen zu erarbeiten. Mit der Analyse der für das Pustertal relevanten Trends erhält er eine Art Kompass, der ihm die Expedition in die Zukunft erleichtert.

#### Bank

Die Raiffeisenkasse lebt seit langem schon das Motto „Mehr als Bank“ und positioniert sich als aktiver Begleiter der Region und der Gemeinschaft. Das Projekt „Neuland Pustertal“ entspricht in idealer Weise diesem Leitbild des Instituts: Das Versprechen, als aktiver Gestalter der Region mehr Wert in das Leben der Menschen und Unternehmen im Pustertal zu bringen, wird eingelöst. Hier werden die genossenschaftlichen Werte – die Grundlage des Wirkens der Raiffeisenkasse – lebendig. Das kann auch neue Kunden begeistern.

#### Berater

Der Berater ist der Wegbegleiter des Unternehmers ins „Neuland“ Pustertal. Diese Initiative bietet die Möglichkeit, sich vor seinen

Firmenkunden als kompetenter und verlässlicher Partner zu profilieren. Der Restart-Unternehmerdialog eröffnet neue Dimensionen: Die Beziehung zwischen Unternehmer und Berater wird

intensiver, enger und noch vertrauensvoller. „Neuland Pustertal“ stärkt somit die Kundenbindung und liefert Ansätze zur Intensivierung der Geschäftsbeziehung. BI



# NEULAND PUSTERTAL

## VISION



zukunftsInstitut

rcm  
solutions



**Raiffeisen**

Raiffeisenkasse Bruneck

