

Die Bank als regionaler Impulsgeber Neuland betreten

Mit dem viel beachteten Projekt „Neuland Pustertal“ bietet eine Genossenschaftsbank aus Südtirol ihren Unternehmenskunden in der Coronakrise Hilfe zur Selbsthilfe. Die Initiative ist ein gelungenes Beispiel dafür, wie genossenschaftliche Werte und Regionalität konkret gelebt werden können.

*Text: Georg Oberhollenzer und Anton Schmoll
Foto: iStockphoto.com/Alexander Jung*

Südtirol ist von der Corona-Pandemie besonders stark betroffen – mit gravierenden Folgen für die mittelständische Wirtschaft. Extrem prekär ist die Lage für den in der Region so wichtigen Tourismus, der praktisch völlig zusammengebrochen ist. Viele Experten sind der Ansicht, dass die Tourismusbranche nicht so schnell wieder auf die Beine kommt. Davon sind neben den Hotels und Restaurants auch zahlreiche Zulieferbetriebe betroffen.

Die Raiffeisenkasse Bruneck, die größte Genossenschaftsbank des Landes (1,4 Milliarden Euro Bilanzsumme, 145 Mitarbeiter), sah sich in dieser Situation zum Handeln aufgefordert. „Wir sind profitabler Gestalter für verantwortungsvolles Leben und Wirtschaften im Pustertal. Wir stehen für weitsichtige Lösungen, die dem wirtschaftlichen Erfolg der Menschen und Unternehmen dienen“, heißt es im Leitbild der Bank. In der Krise galt es, dieses Versprechen einzulösen.

Zunächst wurde – wie auch von unseren Volksbanken – rascher Zugang zu staatlichen Förderungen, Haftungen oder Überbrückungsfinanzierungen ermöglicht, auch einen Notstandsfonds hat man eingerichtet. Aber weil die erfolgreiche Bewältigung

der Krise sowie der Zeit danach nicht nur finanzielle Unterstützung, sondern auch neue Strategien des Wirtschaftens erfordern, wollte die Bank als aktiver Gestalter an der Erarbeitung weitsichtiger Lösungen für das Tal mitwirken.

DIE GESTALTUNG DER ZUKUNFT

Um Altes neu zu denken und Neuland zu erschließen, wurde im April ein großes Projekt mit der Bezeichnung „Neuland Pustertal“ initiiert. Ziel war es, den Unternehmern der Region innovative Wege für die Neugestaltung der Zukunft aufzuzeigen, um sie mit Mut und Innovationsgeist noch stärker aufzustellen als vor der Krise. Das Projekt wurde gemeinsam mit dem Südtiroler Beratungsunternehmen rcm solutions und dem renommierten Zukunftsinstitut mit Sitz in Wien und Frankfurt durchgeführt. Die wichtigsten Umsetzungsschritte:

- » Mittels Fragebogen und Auswertung der Emotionen eine gemeinsame Vision der Teilnehmer für die Region entwickeln
- » Daraus ein individuelles strategisches Zielbild für das einzelne Unternehmen ableiten
- » Relevante Trends als Orientierungshilfe



DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE

- 1** Für die Bewältigung der Coronakrise brauchen Unternehmer nicht nur rasche finanzielle Unterstützung, sondern auch neue Strategien für das Wirtschaften in der Zeit danach.
- 2** Indem die Bank federführend eine Vision für die Region entwickelt und ihren Unternehmenskunden ein Werkzeug in die Hand gibt, daraus eine eigene Firmenstrategie abzuleiten, wird sie ihrem genossenschaftlichen Förderauftrag gerecht.
- 3** Im Austausch zwischen Unternehmer und Bankberater über Vision und Strategie wird die Kundenbeziehung gestärkt. Zudem entstehen neue Ansätze für den Vertrieb und für die Risikoanalyse.

Das von Zaha Hadid erbaute Messner Mountain Museum auf dem Kronplatz, dem Brunecker Hausberg

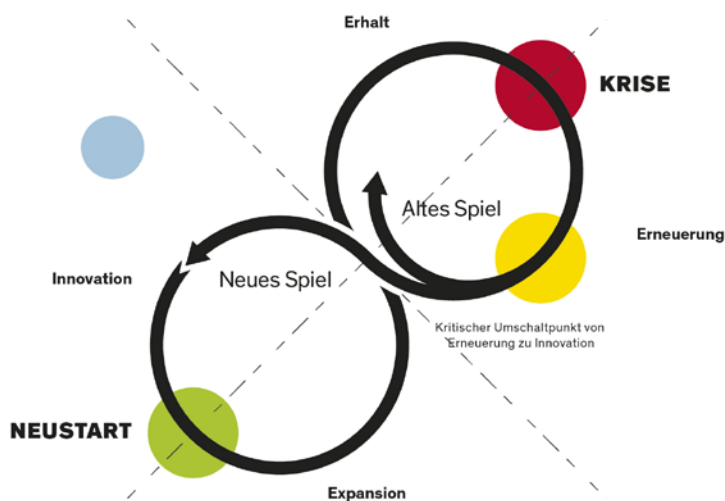
nutzen, um Handlungsfelder und Strategien herauszuarbeiten

- » Erste Maßnahmen realisieren, um rasch im „Neuland“ anzukommen

Die Prämisse dahinter war: Eine Krise ist immer auch eine Chance. Das macht ein Blick ins ferne China deutlich, von wo die Pandemie ihren Ausgang nahm: Das chinesische Schriftzeichen für „Krise“ besteht aus zwei Teilen – eines für Gefahr und eines für Chance. Aus der Coronakrise werden jene Unternehmen gestärkt hervorgehen, die ihr Geschäftsmodell kritisch hinterfragen und sich mit den Zukunftstrends vorausschauend auseinandersetzen.

Um diese Wirkung von Krisen besser zu verstehen, wurde das Modell der „Lazy Eight“ verwendet. Dieser Theorie zufolge wechseln sich Phasen des Wachstums mit Phasen ab, in denen Veränderung und Erneuerung im Vordergrund stehen. Jeder Unternehmer muss sich der zentralen Frage stellen: Wollen wir zurück zum alten Spiel, oder wollen wir uns in Richtung Erneuerung entwickeln?

Auf den ersten Blick mag für Betriebe eine Rückkehr zum alten Tagesgeschäft verlockend erscheinen. Damit sinkt aber die Anpassungsfähigkeit an die Umfeldbedingungen, die sich in unserer dynamischen Welt auch ohne Krise immer rascher verändern. Erfolgreiche Unternehmer erkennen jetzt die Notwendigkeit der Veränderung. Unternehmer sein heißt, etwas zu unternehmen, zu gestalten, den Mut zu haben, sich aus der Komfortzone zu wagen und das eigene Geschäftsmodell neu zu denken.



Quelle: Zukunftsinstitut, 2020

Die Wirkung von Krisen im Modell der Lazy Eight

EINE VISION FÜR DIE REGION

Voraussetzung für diesen Prozess ist, dass man eine Vorstellung hat, in welche Richtung sich die Region und die darin tätigen Unternehmen entwickeln sollen. Der erste große Meilenstein im „Neuland Pustertal“ bestand daher in der Erarbeitung einer klar artikulierten Vision, die gleichzeitig einfach, leicht verständlich, wünschenswert und inspirierend sein sollte.

Visionen kann man aber nicht erfinden, man muss sie finden – und zwar dort, wo sie auch gelebt werden sollen. Deshalb wurde das Projekt von Beginn an in hohem Maße partizipativ gestaltet. Die Bank machte es sich zur Aufgabe, die Stimmen des Pustertals zusammenzutragen und die lokalen Kräfte zu bündeln. Möglichst viele regionale Player (Arbeitnehmer, Unternehmer, Sozialpartner und politische Vertreter) sollten in die Visionsentwicklung eingebunden werden – aufgrund des Gebots zum Social Distancing überwiegend digital.

Eine anonyme Umfrage zur Zukunft des Pustertals wurde an 400 ausgewählte Teilnehmer geschickt. Das Ungewöhnliche und Innovative dabei: Anstelle von direkten Fragen nach Zukunftsvorstellungen wurden Emotionen abgefragt, die die Menschen mit der Zukunft in der Region verbinden. Rationale Fragen ergeben nämlich in erster Linie rationale Antworten. Aber in den eigenen Visionen steckt weit mehr als vernunftbasierte Pläne – sie sind geprägt von Hoffnungen, Ängsten und Gefühlen, die oft unsichtbar bleiben, aber Menschen antreiben. Im Fragebogen ging es daher auch um persönliche Gefühle wie Hoffnungen, Freude, Stolz, Scham, Mitgefühl oder sogar Schadenfreude.

Die Befragung lieferte über 1.300 Statements und somit eine breite Datenbasis. Die Aussagen wurden dann anhand von qualitativen und quantitativen Methoden thematisch geclustert. Aus diesen Clustern hat man dann die zentralen Aussagen abgeleitet und zu einer Vision konkretisiert. Somit ist die 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. Als Ergebnis dieses Prozesses ergab sich ein klares Bild, das die Menschen von sich

und der Zukunft ihrer Region haben. „Wir werden nicht an alten Stiefeln festhalten“, lautet die Aussage eines Teilnehmers. Damit fasste er prägnant das zusammen, was nahezu jeder Befragte betonte: „Nur nicht gleich weitermachen, nur nicht zurück zu alten Mustern!“ Dieser Sager blieb in den Diskussionen so sehr in den Köpfen hängen, dass er Teil der Vision wurde. Dadurch ist diese umso authentischer.

Wichtig erschien auch eine Konzentration aufs Lokale, ohne sich aber von der Welt zurückzuziehen. Durch die Möglichkeiten der Digitalisierung ist eine globale Vernetzung trotzdem möglich. Und in der Befragung wurde auch eindrucksvoll bestätigt, dass sich die Pusterer nicht so leicht unterkriegen lassen: Sie packen dort an, wo andere schon ans Aufgeben denken. Die Zukunft in der Region soll daher mit neuer Kraft und positiver Energie angegangen werden, wenn auch in einem bewussteren, entschleunigten Tempo.

Zusammenfassend kann man sagen, dass bei den Menschen die Hoffnung und nicht die Angst überwiegt. Bestimmt ist sie präsent, aber nicht so dominant, dass sie Zukunftsmut und Innovationsgeist lähmt. Viele Unternehmen haben in kürzester Zeit enorme Entwicklungsschübe gemacht und sind über sich hinausgewachsen.

EIN ARBEITSBUCH ALS WERKZEUG

Als weiterer Meilenstein wurde in der Folge ein Arbeitsbuch erstellt, das es den Unternehmern ermöglicht, die Zukunft des eigenen Betriebes nach der Coronakrise zu gestalten. Es ist gleichsam das haptische Ergebnis des gemeinsamen Diskussions- und Visionsprozesses. Nicht einmal vier Monate nach dem Projektauftritt konnte die Raiffeisenkasse Bruneck diesen Ratgeber präsentieren. Er fußt auf dem genossenschaftlichen Prinzip der Hilfe zur Selbsthilfe und will den Unternehmern ein Werkzeug bieten, das sie bei ihrem persönlichen Neustart unterstützt. In drei Kapiteln werden die Leser an die großen Themen „Visionen“, „wegweisende Trends“ sowie „Zukunft gestalten“ herangeführt.

Das Arbeitsbuch, das auch Übungen enthält, ist leicht zugänglich und locker geschrieben. Eine besondere Aufwertung bekam es durch die Mitarbeit einer Ikone der Südtiroler Kultur, des bekannten Karika-

turisten Peppi Tischler. Zum Abschluss des Werks wird der Unternehmer aufgefordert, aus den Inhalten eine Vision für sein Unternehmen abzuleiten. Die damit verbundenen Fragestellungen:

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

Die Beschäftigung mit Visionen zwingen den Leser dazu, sich zu überlegen, was er aus der Vergangenheit in die Zukunft mitnehmen möchte und was nicht. Die Erarbeitung der eigenen Vision dient daher nicht nur dazu, sich ein Bild von der angestrebten Zukunft zu machen, sondern auch das Unternehmen weiterzuentwickeln.

STRATEGIEN FÜR DIE POST-CORONA-ZEIT

Um zukunftsweisende Unternehmensstrategien entwickeln zu können, ist es wichtig, 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 somit für Unternehmer besonders relevant sind:

- » Nachhaltigkeit: 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.
- » Regionalität und Glokalisierung: Die Coronakrise hat deutlich gemacht, wie wichtig lokale Netzwerke sind. Regionalität ist wieder zum Kaufkriterium geworden. Ein neues Gleichgewicht zwischen Regionalität und Globalisierung ist erforderlich.
- » Neues Arbeiten: Durch massive Einschränkungen der physischen Präsenz

am Arbeitsplatz wurden in der Krise sehr rasch neue Arbeitsformen wie Homeoffice und Videokonferenzen etabliert. Dieser Trend sowie die damit verbundene Digitalisierung wird die Arbeitswelt der Zukunft prägen.

- » „Wir-Kultur“: 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.

Einige dieser Trends sind nicht neu. Durch die Coronakrise haben sie aber neue Relevanz und verstärkte Dynamik bekommen. Zudem hat jeder Trend für die verschiedenen Branchen unterschiedliche Auswirkungen. Diese wurden im Arbeitsbuch für die Sektoren Tourismus, Dienstleistungen, Handel, Handwerk, Landwirtschaft sowie Industrie herausgearbeitet.

Die Coronakrise betrifft überdies sämtliche Bereiche innerhalb und außerhalb von Unternehmungen. Um in dieser Ausnahme-situation handlungsfähig zu bleiben und die richtigen Schritte zu setzen, ist ein umfas-

sendes und ganzheitliches Verständnis der komplexen Zusammenhänge erforderlich.

Neben den innerbetrieblichen Bereichen wie Produkte, Verfahren und Organisation resultieren auch aus dem betrieblichen Umfeld wichtige Determinanten für die zukünftige Entwicklung des Unternehmens. Dazu gehören das relevante Marktgeschehen (Branche, Zielgruppen, Konkurrenz), aber auch die übergeordneten Rahmenbedingungen wie Wirtschaft, Gesellschaft, Mensch und Natur. Mit Hilfe der Trend Canvas kann der Unternehmer für jeden der Trends die spezifischen Auswirkungen auf seinen Betrieb analysieren. Aus den Erkenntnissen lassen sich mögliche Handlungsfelder ableiten und priorisieren.

ERSTE SCHRITTE INS NEULAND

Den bestehenden Firmenkunden wurde das Buch nicht zugeschickt, sondern persönlich überreicht. Ein wichtiger Anlass - bildet er für den Unternehmer doch den ersten konkreten Schritt in Richtung Neuland. Bei der Ansprache kam dem Firmenkundenbetreuer eine wichtige Aufgabe zu. Er bildet die Schnittstelle zum Markt und ist der zentrale Ansprechpartner des Kunden. An dieser Stelle soll auf einen Aspekt hingewiesen werden, der banal klingt - aber in der Praxis wichtig ist: Der Berater muss selbst hinter der Initiative stehen und davon überzeugt sein. Denn der Unternehmer hat sehr feine Antennen dafür, ob sich jemand mit dem identifiziert, was er vermitteln möchte.

Die fachlichen und persönlichen Qualitäten des Kundenbetreuers sind daher ausschlaggebend dafür, inwieweit es gelingt, die Unternehmer für die wichtigen Fragen der Zukunftsstrategien zu sensibilisieren. Nicht zuletzt hängt es von der Persönlichkeit des Betreuers ab, ob und wie der Funke überspringt. Um all das zu gewährleisten, haben sich die Berater vor der Markteinführung in Meetings intensiv mit dem „Neuland Pustertal“ auseinandergesetzt.

Dabei wurde auch ausführlich über das Ansprachekonzept diskutiert: Für die erste Phase wurden die gehobenen Firmenkunden (A-Kunden) sowie die Intensivierungskunden (B-Kunden) ausgewählt. Neben dem Vertriebsaspekt spielte auch der Risikoaspekt eine Rolle. Im Fokus standen daher auch alle Firmenkunden, die von der



Das Logo der Initiative „Neuland Pustertal“

sendes und ganzheitliches Verständnis der komplexen Zusammenhänge erforderlich. Dazu wird im Buch die Trend-Canvas-Methode als Tool zur Impact-Analyse vorgestellt. Dieses Werkzeug ermöglicht dem Unternehmer, einen umfassenden Blick auf die eigene Firma zu werfen - sowohl auf

Coronakrise besonders hart betroffen sind – insbesondere aus den Bereichen Handel, Dienstleistung und Tourismus. Unabhängig von diesen Kriterien wurden auch jene Unternehmer ausgewählt, die bei der Erarbeitung der Vision für den Standort Pustertal aktiv mitgewirkt haben.

Die Anlässe für die Kontaktaufnahme waren vielfältig: So boten die ohnehin geplanten Jahresgespräche sowie die Ratingdialoge gute Gelegenheiten für die Vorstellung des Arbeitsbuches. Daneben gab es von den Firmenkunden initiierte Anlässe wie Finanzierungsanfragen, Kreditaufstockungen oder Prolongationen. Bei all diesen Gesprächen bildete die Initiative „Neuland Pustertal“ einen eigenen Themenblock. Unter dem Aspekt einer gelebten Kundenpartnerschaft ging es darum,

- » dem Unternehmer in der Krise Mut zu machen und Optimismus zu vermitteln,
- » ihn für die Beschäftigung mit Trends und Zukunftsthemen zu sensibilisieren,
- » aufzuzeigen, wie die Coronakrise als Chance genutzt werden kann,
- » ihn mit den im Buch beschriebenen Instrumenten vertraut zu machen und
- » herauszuarbeiten, wo die Bank Unterstützung und Hilfestellung bieten kann.

DIE ERSTEN FRÜCHTE

Die mit vielen negativen Aspekten behaftete Coronakrise hat auch etwas Positives: Durch Lockdown und Ausgangssperre haben viele Menschen (erzwungenermaßen) Zeit. Hoteliers, die in der Skisaison üblicherweise volle Häuser haben, konnten sich so intensiv mit dem Arbeitsbuch beschäftigen. Ein Hotelier etwa hat das Buch gemeinsam mit seinen im Betrieb tätigen Kindern durchgearbeitet. Die in den Diskussionen aufgetretenen Fragen animierten die Unternehmerfamilie, von sich aus mit ihrem Betreuer Kontakt aufzunehmen und sich in einem weiteren Gespräch über das „Neuland Pustertal“ auszutauschen.

In solchen Folgegesprächen werden die ersten Ideen, die der Unternehmer für die zukünftige Ausrichtung entwickelt hat, aber auch erste konkrete Entscheidungen besprochen. Dabei kann sich der Firmenkundenbetreuer als Sparringpartner des Unternehmers profilieren. Durch die oft langjährige Geschäftsbeziehung ist ihm ja das Geschäftsmodell der Firma bekannt.

Gleichzeitig ist er neutraler Fachmann, der den nötigen Abstand hat. Dadurch ist er in der Lage, durch kritisches Hinterfragen mancher Überlegungen dem Unternehmer Anregungen für seine Pläne zu liefern.

In all diesen Gesprächen wird auch schnell klar, welche Gedanken sich der Unternehmer bereits über die Post-Corona-Zeit gemacht hat. Das ist aus Banksicht aus mehreren Gründen von Interesse. Denn neben dem durch das Projekt erfüllten Förderauftrag dürfen im Firmenkundengeschäft die Vertriebs- und Risikoaspekte nie außer Acht gelassen werden. Aus den Plänen und Vorhaben, die im „Neuland Pustertal“ entstehen, können Aufhänger für Cross-Selling-Ansätze abgeleitet werden. Und unter Risikoaspekten bekommt man erste Eindrücke, ob das angestrebte Geschäftsmodell tatsächlich zukunftstauglich ist. Das ist wiederum für die Bonitätsanalyse wesentlich.

DIE BEWERTUNG DES ERFOLGES

Der große Erfolg des Projekts kam nicht zuletzt deshalb zustande, weil es einen mehrdimensionalen Nutzen bietet: „Neuland Pustertal“ schafft sowohl für die Unternehmer, als auch für die Bank und die Kundenbetreuer einen unmittelbaren Mehrwert.

- » Dem Unternehmer gibt das Projekt in diesen schwierigen Zeiten wieder Mut und zeigt Zukunftsperspektiven auf. Es animiert ihn zum Reflektieren, wohin die Reise nach Corona gehen soll. Mit der regionalen Trendanalyse bekommt er einen Kompass in die Hand, der ihm die Expedition in die Zukunft erleichtert.
- » Die Raiffeisenkasse Bruneck zeigt, dass sie für die Gemeinschaft weit mehr bietet als Bankdienstleistungen. Mit der Erarbeitung einer Vision für das Pustertal zeigt sie den Unternehmern neue Chancen auf. Damit wird das im Leitbild der Bank abgegebene Versprechen konkret eingelöst, und die genossenschaftlichen Werte werden auch gelebt.
- » Der Berater ist der Wegbegleiter des Unternehmers ins „Neuland Pustertal“. Die Initiative ermöglicht ihm, sich als kompetenter und verlässlicher Partner der Firmenkunden zu profilieren. Die Beziehung wird enger und noch vertrauensvoller. „Neuland Pustertal“ verstärkt somit die Kundenbindung, bietet aber auch Chancen auf Neukunden. ■



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



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