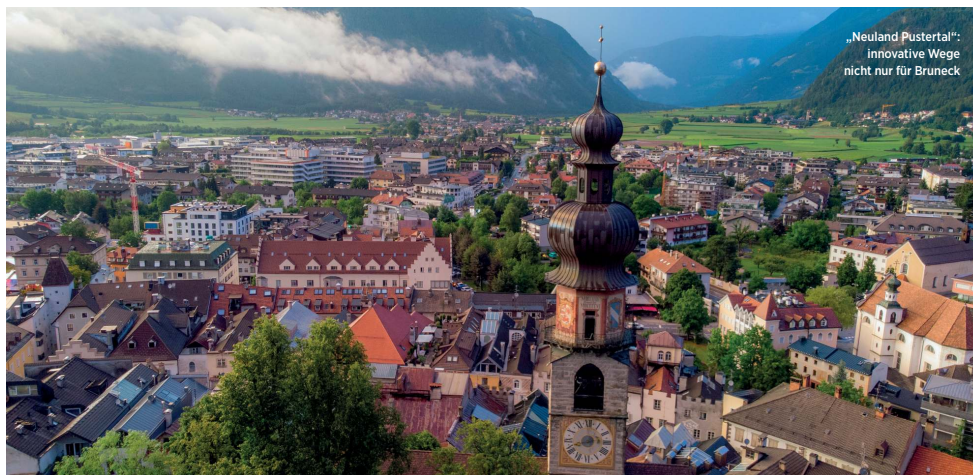




Bank als Impulsgeber

PROJEKT PUSTERTAL – Besonders in einer angespannten Wirtschaftslage brauchen Unternehmer eine Bank, die hinter ihnen steht. So wie sich Ärzte um die Gesundheit der Menschen kümmern, müssen Banken ihren Beitrag für ein „gesundes Geldleben“ und eine gesunde Wirtschaft leisten. Neben finanzieller Unterstützung ist **auch strategische Hilfe gefragt.**



„Neuland Pustertal“:
Innovative Wege
nicht nur für Bruneck

Bruneck – Wie kann eine Bank eine besondere Rolle als Partner in schwierigen Zeiten spielen? Die Raiffeisenkasse Bruneck hat sich bereits im letzten Jahr (mitten im ersten Lockdown) mit dieser Frage beschäftigt. Es geht darum, wie eine lokale Bank die Unternehmen dabei unterstützen kann, mit den wirtschaftlichen Folgen der Krise voranschauend umzugehen.

Als Ergebnis des Nachdenkens wurde ein großes Projekt mit der Bezeichnung „Neuland Pustertal“ initiiert. Mit dieser Initiative sollen den Unternehmen innovative Wege für die Neugestaltung der Zukunft dieser Kleinregion aufgezeigt werden. Neben der Zusammenarbeit mit vielen engagierten Pustertalern wurden zwei Partner ins Boot geholt: Das Südtiroler Beratungsunternehmen rcm solutions und das Zukunftsinstitut mit Sitz in Wien und Frankfurt. Gemeinsam hat man sich auf eine spannende Expedition begeben.

Eine Vision für die Region Pustertal

Die Coronakrise ist eine Aufforderung zum Innehalten – 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.

Voraussetzung für so einen Strategieprozess ist es, dass man eine Vorstellung hat, in welche Richtung sich die Region und die darin tätigen Unternehmen entwickeln sollen. Eine klar formulierte Vision soll Menschen dazu befähigen, die Zukunft nicht einfach passieren 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 Anfang an in hohem Maße partizipativ gestaltet.

Visionen kann man nicht erfinden. Man kann sie nur finden – und zwar dort, wo sie auch gelebt werden sollen. Daher wurden über 1.300 Statements zusammengetragen.

Es wurden viele lokale Stimmen (von Arbeitnehmern, Unternehmern, Sozialpartnern und politischen Vertretern) zusammengetragen, um die lokalen Kräfte zu bündeln.

Innovative Methodik der Visionsentwicklung

Die erste Erkenntnis: Die Informationstechnologien machen es möglich, auch in Zeiten des „Social distancing“ intensive Begegnungen und Austausch herbeizuführen. Gemeinsam mit dem Zukunftsinstitut wurde eine anonyme Umfrage zur Zukunft des Pustertals entwickelt und an 400 ausgewählte Teilnehmer geschickt. Anstelle von direkten Fragen nach Zukunftsvorstellungen wurden Emotionen abgefragt, die die Menschen mit der Zukunft in der Region verbinden. In dem Fragebogen ging es um sehr persönliche Gefühle wie Hoffnungen, Freude, Stolz, Scham, Mitgefühl oder sogar Schadenfreude.

Die Befragung lieferte über 1300 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. Sie kommt nun aus dem Inneren der Menschen und basiert auf der lokalen Identität der regionalen Stärken.

Die Kernbotschaften

Als Ergebnis dieses intensiven Prozesses ergab sich ein klares Bild, das die Pustertaler von sich und der Zukunft ihrer Region haben. In den Antworten wurde deutlich, dass die Pustertaler abso-

lute „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.

„Wir werden nicht an alten Stiefeln festhalten“, lautete eine Aussage, die ein Teilnehmer im Fragebogen geäußert hatte. Mit diesem Wortspiel fasst er auf prägnante Art und Weise das zusammen, was nahezu jeder Befragte mindestens einmal betont hat: die gemeinsame Vision für die Region. Motto: Nur nicht gleich weitermachen, nur nicht zurück zu alten Mustern.

Wichtig ist eine Konzentration auf Lokale, jedoch ohne sich von der Welt zurückzuziehen. Durch die Möglichkeiten der Digitalisierung ist eine internationale und globale Vernetzung möglich. Dafür steht die Globalisierung.

Arbeitsbuch als Werkzeug

Nach dem Visionsprozess wurde ein eigenes Arbeitsbuch erstellt, das es den Unternehmen ermöglichen soll, die Zukunft des eigenen Betriebs nach der Coronakrise zu gestalten. Es ist gleichsam das haptische, physische Ergebnis des gemeinsamen Diskussionsprozesses. Es will den Unternehmen ein Werkzeug liefern, mit dem sie ihr Leben selbst verbessern können und das sie bei ihrem persönlichen Neustart unterstützen soll. Drei Kapitel führen an die großen Themen

- „Visionen“
- „Wegweisende Trends“ sowie
- „Zukunft gestalten“ heran.

Es ist kein trockenes Sachbuch, das Theorien vermittelt, sondern ein Arbeitsbuch. Bloßes Durchblättern und Lesen wird nicht den gewünschten Nutzen bringen. Vielmehr ist es ein interaktives Medium, denn das Buch wird nur fertig durch entsprechende Mitarbeit. Daher gibt es neben den Anregungen auch vielfältige Fragestellungen und Übungen.

Wegweisende Trends

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 die stärkste Wirkung entfalten können und für die Unternehmer daher sehr relevant sind (siehe beigefügtes Info).

Einige dieser Trends sind nicht völlig neu. Durch die Coronakrise haben sie aber eine neue Relevanz und verstärkte Dynamik bekommen. So bringt beispielsweise der Trend Nachhaltigkeit für den für die Region sehr bedeutsamen Tourismus weitreichende Änderungen mit sich: Man will sich künftig gegen Over-tourism stark machen. In Zukunft soll vermieden werden, dass Gäste stundenlang im Stau stehen und manche Täler sogar gesperrt werden, weil zu viele Menschen dort sind. Massentourismus ist oftmals gleichbedeutend mit unachtsamem Umgang und Übernutzung der Ressourcen – sowohl der Umwelt als auch der

Den Tourismus in allen Dimensionen nachhaltig zu gestalten, ist eine Chance, Vorreiter eines neuen Wirtschaftens zu werden.

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, Vorreiter eines neuen Wirtschaftens zu werden.

Mit der Trend-Canvas Zukunftsstrategien ableiten

Um in einer Krise handlungsfähig zu bleiben und die richtigen Schritte zu setzen, 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 COVID-19-Virus erstellt. Dieses Tool soll die Unternehmen bei der Erarbeitung der eigenen Zukunftsstrategien wirkungsvoll unterstützen.

Die Trend-Canvas ermöglicht es Unternehmerinnen und Unternehmern, einen umfassenden Blick auf die eigene Organisation zu werfen – sowohl auf das äußere Umfeld als auch auf das Innere des Betriebes. Dabei werden die Bereiche Produkt, Verfahren und Organisation (nach innen gerichtet) sowie Markt, Wirtschaft, Gesellschaft, Mensch und Natur (nach außen gerichtet) durchleuchtet.

Jeder Bereich beeinflusst das unternehmerische Geschehen. Neben den innerbetrieblichen Bereichen resultieren aus dem betrieblichen Umfeld wichtige Determinanten für die zukünftige Entwicklung des Unternehmens. Gerade in der Post-Corona-Zeit dürften 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.

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

**Georg Oberhollenzer
Anton Schmoll**

DIE AUTOREN Georg Oberhollenzer ist Direktor der Raiffeisenkasse Bruneck. Anton Schmoll ist Dozent an mehreren Bankakademien, Verfasser von Fachbüchern und als Bankentrainer auch in Südtirol tätig.