Abseits der Piste

Wie eine Bank am Arlberg neue Wege mit Kunden und Mitarbeitern sucht

Rudolf Wötzel und Georg Gundolf. Foto Sarah Mistura. Agentur Rosa

Von Rudolf Wötzel

Der erste Kontakt mit der Lechbank ist visuell: Das Geschäftsgebäude, ein eleganter, moderner und doch einladender Bau mit klaren Linien, eingebettet in das gediegene Flair von Lech. Im Eingangsbereich empfängt mich die gastfreundliche Atmosphäre einer Hotelrezeption; obwohl mehrere Kunden da sind, wird mir sofort freundlich signalisiert, man würde sich sofort um mich kümmern. Wie ich später erfahre, arbeiten hier am Empfang ausgebildete Hotelfachleute mit Bankier-Erfahrung und nicht etwa von der Pieke auf gelehrte Banker.
Ohne Aufforderung erhalte ich eine Parkkarte für meinen Wagen, um nicht Probleme mit der lokalen Ortspolizei zu bekommen. Herr Gundolf, Vorstand und verantwortlich für den Bereich Private Banking, empfängt mich ein Stockwerk höher in einem warmen, holzgetäfelten Raum. Er lädt dazu ein, sich wohlzufühlen. Nicht die kühle Arroganz typischer Sitzungszimmer des Private Banking anderer Wettbewerber, in denen man intuitiv den Rücken durchstreckt und sich nackt fühlt ohne Krawatte. Hier ästhetisch anspruchsvolles, doch kein überladenes Interieur. Kein schachbrettartiger, sondern fast schon ein verspielter Grundriss mit offenen Zonen und behaglichen Nischen. Das Feuer knistert im Kamin, draußen ziehen wenige Meter von der Bank entfernt Skifahrer elegante Schwünge zur Talstation. Man hat hier offenbar verstanden, wie man allein durch Gestaltung des Raumes eine Atmosphäre der Ruhe, Konzentration, des Vertrauens und der Ungezwungenheit schafft. Voraussetzung für einen guten Dialog mit dem Kunden. Oder wie in diesem Fall mit mir.

Für mich als ehemaligen Investment-Banker ist es nicht unbedingt offensichtlich, warum sich ausgerechnet eine Bank der Idee der Gemeinwohl-Ökonomie verpflichten sollte. Georg Gundolf schafft rasch Klärung. „Eigentlich haben wir uns bereits in den Statuten von vor über 100 Jahren zur Mehrung des Gemeinwohls verpflichtet. Eine Gemeinwohlbilanz zu veröffentlichen, ist für uns das moderne Format, um regelmäßig Rechenschaft abzulegen und um Fortschritte messen zu können, inwieweit die Bank Werte nach innen und nach außen lebt. Wir erhöhen das Bewusstsein und die Sensibilität in der Organisation.“

Im Kern fordert der Vater der Gemeinwohl - Ökonomie, Felber, dass Unternehmen nach den Prinzipien der „Vertrauensbildung, Wertschätzung, Kooperation, Solidarität und Teilen“ agieren. Mir gefällt der pragmatische Ansatz der Bank. „Wir verstehen die Verpflichtung für das Gemeinwohl als Leitgedanken unseres Handelns und unserer Kommunikation, nicht als Ideologie. Nach einem Seminar zum Thema Gemeinwohl-Ökonomie fällte die gesamte Belegschaft einstimmig den Entschluss, das Unternehmen im Sinne der Gemeinwohl-Ökonomie zu gestalten, im zweijährigen Turnus eine Gemeinwohlbilanz als integralen Bestandteil unserer Rechnungslegung zu erstellen und von einem Auditor zertifizieren zu lassen.“ Die Bilanz bricht ethisches Verhalten auf fünf Ebenen herunter (Menschenwürde, Solidarität, ökologische Nachhaltigkeit, soziale Gerechtigkeit, Mitbestimmung), spiegelt diese Werte an den Berührungsgruppen der Bank (z.B. Mitarbeiter und Kunden) und bewertet es nach einem ausgeklügelten Punkteschema. Im Zeitverlauf dokumentieren sich hier Veränderungen und wie im Fall der letzten Bilanz — Verbesserungen. Meinen Einwand, das System erscheine etwas rigide, teilt er, bietet aber auch eine undogmatische Antwort: „Anfangs waren die Mitarbeiter hoch motiviert, an der Erstellung der ersten Bilanz mitzuwirken. Dieser Enthusiasmus lässt nach. Vielleicht verlassen wir das Punkteschema und fokussieren im Bericht stattdessen auf einzelne Aktionen.“ Derer gibt es jede Menge, wie ich beim Studium des Berichts bestätigen kann.

Mich interessiert die Reaktion des Umfelds auf die Gemeinwohlbilanz. „Einer Vielzahl von Kunden gefiel unser Schritt, ebenso stehen unsere Genossenschaftler hinter unserer Selbstverpflichtung. Argwohn, Kritik bis Indifferenz kennzeichnen die Reaktion unserer Wettbewerber. Erstaunt hat uns die Neutralität der Bankenaufsicht und klassischen Buchprüfer: ‚Solange ihr euch das leisten könnt, könnt ihr das gerne machen.‘ Dies schimmert immer wieder durch: Sich dem Allgemeinwohl zu verpflichten, ist ein Luxus, den man sich erst einmal leisten können muss. Gundolf konzidiert: „Unser Status als genossenschaftliche Organisation schützt uns vor dem Postulat der Gewinnmaximierung. Als börsennotiertes Unternehmen könnten wir nicht in dieser Form für die Gemeinschaft tätig sein. Wenn Sie 1.000 Punkte (Anm.: die höchste erreichbare Punktzahl) erreichen wollen, wären Sie nach den derzeit gültigen Regeln tot am Markt.“ Gleichzeitig betont Gundolf die positiven Auswirkungen — durchaus auch messbar in den Größen einer „normalen“ Bilanz. Die Kohäsion des Teams und Identifikation mit dem Unternehmen steigen; Qualität und Intensität von Kundenbeziehungen steigen. Schließlich verankert sich das Bild der Bank als verantwortungsvoller Player im Wirtschaftsgeschehen.

AMBROS K HILLER IMMOBILIEN

Wohl fühlen

So vielfältig wie die Bedürfnisse sind, ist unser Angebot.
Wir finden das Richtige für Sie.
Weil Sie sich wohlfühlen sollen.

Immobilienverkauf / Vermietung / Bewertung / Beratung / Gutachten

Bahnhofstraße 39, 6900 Bregenz
T 05574/53105
office@hillerimmo.at
www.hillerimmo.at

„Vergangene Woche rief mich tatsächlich ein Kunde an mit dem Wunsch, Aktien von Lockheed Martin, einem amerikanischen Rüstungsunternehmen, zu kaufen.“

Unternehmensleitbild, Mission, Gemeinwohlbilanz: Allesamt mit der Absicht legitimierte Dokumente, um ethische Grundsätze und Verhaltensregeln schriftlich zu fixieren und in Entscheidungen und Handlungen von Führungskräften und Mitarbeitern zu verankern. Papier ist geduldig, und so betrachte ich gerne die kleinen Details des gelebten betrieblichen Alltags. Hier zeigt sich, ob ethische Grundsätze verinnerlicht sind oder nur von den Marketing-Strategen als Feigenblatt vorgehalten werden. Ich frage Herrn Gundolf nach seiner Reaktion, wenn ein Private-Banking-Kunde Aktien eines Rüstungsunternehmens kaufen will. „Vergangene Woche rief mich tatsächlich ein Kunde an mit dem Wunsch, Aktien von Lockheed Martin, einem amerikanischen Rüstungsunternehmen, zu kaufen. Ich erklärte ihm, warum die Lechbank diesen Auftrag nicht ausführen wird. Ich erklärte dem Kunden weiter, es stünde ihm selbstverständlich frei, den Auftrag über das Depot bei einer anderen Bank abwickeln zu lassen.“ Ich lasse nicht locker: „Angenommen, ein Kunde wünscht die Finanzierung eines ökologisch fragwürdigen Projekts durch Ihre Bank.“ Wieder antwortet Herr Gundolf auf eine hypothetische Frage mit einem konkreten Beispiel. „Nehmen wir das Thema Ferienwohnungskauf – ein in letzter Zeit sehr oft in den Medien gespieltes Thema. Wir haben uns im Vorstand grundsätzlich entschieden, Kunden nur dann die Finanzierung von Immobilientransaktionen in unserer Region zu ermöglichen, wenn der Erwerb von der Gemeinde abgesegnet wird. Das ist unser Beitrag, um Wohnraum für künftige Generationen zu erhalten. Wir nehmen das Risiko in Kauf, dass dann der Wettbewerb das Geschäft macht.“

Das macht doch den Kern einer „Caring Economy“ aus: den Referenzpunkt für Entscheidungen und Handlungen über das Eigeninteresse des Einzelnen oder der Firma hinaus auf eine umfassendere, ganzheitliche Ebene setzen. Dieser Ansatz spiegelt sich auch in einer untypisch geringen Quote von nur rund 20% an eigenen Produkten im Private-Banking wider — die Bank agiert hier nahezu als unabhängiger Vermögensverwalter.

Gelebte Unternehmenskultur manifestiert sich oft im Subtilen. Wir beenden das Interview zur Mittagszeit. Auf dem Weg ins Restaurant begegnen uns weitere Mitarbeiter der Bank. Keine schroffe „Mahlzeit!“-Kultur, sondern ein paar freundliche persönliche Worte (ich erinnere mich an so manchen deutschen Großkonzern, bei dem mich das schneidige „Mahlzeit!“ jeweils zusammenzucken ließ). Im Dialog am Mittagstisch reger und offener Gedankenaustausch, betriebliche und private Themen harmonieren nebeneinander. Der Monolog des Chefs: Fehlanzeige! Offenbar befruchten flache Hierarchien (neben dem Vorstand hat die Bank nur eine einzige Hierarchieebene), geringe Spreizung der Gehaltsstruktur (der am besten verdienende Vorstand erhält lediglich das 3,8-Fache des am geringsten entlohnten Mitarbeiters) und das Fehlen einer Bonuskultur (der Vorstand erhält das vom Regulator vorgesehene Minimum) eine dialogische Gesprächskultur. Mein Gesprächspartner vermittelt mir ehrliche Freude, ja, sogar Stolz, für diese Bank arbeiten zu dürfen. Es sind nicht nur die monetären „Hard Facts“ wie Beiträge für das Mittagessen oder attraktive Mietangebote in firmeneigenen Wohnungen. Es ist die Wertschätzung füreinander und die Möglichkeit, in der Bank gestaltend zu wirken.
Nicht nur das Mittagessen war ausgezeichnet, denke ich mir beim Abfahren, als mein Blick im Rückspiegel nochmals auf die schöne Silhouette der Lechbank fällt. ■

Georg Gundolf. Mit Leib und Seele Banker seit 26 Jahren. Georg Gundolf hat das Bankgeschäft in der Raiffeisenbank Lech von der Pieke auf gelernt. Nach Abschluss einer mehrjährigen Ausbildung zum diplomierten Vermögensverwalter trat er 2000 dem Private-Banking-Team bei. 2011 wurde er in den Dreier-Vorstand der Raiffeisenbank Lech berufen, verantwortlich für den Bereich Private-Banking. Harmonie betrachtet Georg Gundolf als einen der wichtigsten Werte – im Privatleben wie in der Arbeit. Erst wenn man selbst ausgeglichen ist, entstehen Beziehungen, die auf Respekt und Anerkennung beruhen.

Rudolf Wötzel. Nach Studienabschlüssen in München und Frankreich (Dipl. Kaufmann und MBA) war Rudolf Wötzel über 20 Jahre lang im Investment-Banking bei der UBS, der Deutschen Bank und bei Lehman Brothers für Fusionen und Übernahmen im deutschsprachigen Raum zuständig. Als Projektleiter verantwortete er Milliardendeals. Heute sieht er sich als „Unternehmer des eigenen Lebens“ mit einem Portfolio an beruflichen Aktivitäten: als Erfolgsautor („Über die Berge zu mir selbst“), als Gastgeber in einer Berghütte (das „Gemsli“ im bündnerischen Klosters), als Investor und schwerpunktmäßig als Coach und Berater. Sein Anliegen: Führungskräfte und Unternehmer bei deren persönlichen und beruflichen und organisatorischen Entwicklung bis hin zu betriebswirtschaftlichen Themen zu begleiten.

Rudolf Wötzel und Georg Gundolf. Foto Sarah Mistura. Agentur Rosa

Jetzt haben Sie uns gefunden,
wir freuen uns auf Sie.

BESTER ARBEITGEBER VORARLBERGS 2016 SIEGER

TECTUM
Spenglerei | Bauwerksabdichtung

www.tectum.cc
Schwefelbadstraße 6 | Hohenems | T 05576-42710 | info@tectum.cc