

FUSIONIEREN & REGIONAL BLEIBEN



core

CASES & FACES

EXKLUSIVINTERVIEWS

mit den Vorständen der VR-Banken
Schleswig-Mittelholstein, Münsterland Nord und
Odenwald/Miltenberg

REGIONALITÄT BEI FUSIONEN

Erfolgsfaktoren, individuelle
Lösungen und Grenzen

Vier Impulse zum Thema fusionieren & regional bleiben

1

Erst prüfen, dann fusionieren

Schauen Sie nicht nur, wie es organisatorisch passt, sondern vor allem auch, ob beide Fusionspartner kulturell zusammen passen.

2

Zentral denken – dezentral handeln

Machen Sie den Nutzen von kurzen Wegen und Entscheidungen vor Ort sichtbar. Zeigen Sie deutlich Ihr Engagement in der Region.

3

Fusionieren und Namen behalten

Für Kunden ist "Region" erfahrungsgemäß enger gefasst. Erhalten Sie daher Ihre Regionalität. Nur ein Beispiel: Führen Sie die juristisch abgebende Bank als Niederlassung mit eigenem Markenauftritt weiter.

4

Mitarbeitende: wichtigste Anker in der Region

Binden Sie Ihre Mitarbeitenden frühzeitig ein, bereiten Sie die Menschen auf Herausforderungen vor, zeigen Sie die Vorteile der Fusion auf.

Willkommen bei core



„Was bringt uns Regionalität eigentlich?“ Diese Frage hören wir häufiger. Oft gepaart mit Aussagen wie „kostet viel Geld“, „wenn wir weiter digitalisieren, geht Regionalität verloren“ oder „bei sehr großen VR-Banken und Sparkassen kann Regionalität kein Markenkennzeichen mehr sein“. Zugleich begegnen wir immer wieder Verfechtern der Regionalität: „Zum Wertekern von VR-Banken und auch von Sparkassen gehört der Bezug zur Region“ oder „Regionalität ist unser Alleinstellungsmerkmal und muss – bei egal welcher Größe – zum Ausdruck gebracht werden!“

Richtig Druck kommt auf das Thema Regionalität im Rahmen von Fusionen. Insbesondere bei Verschmelzungen zu sehr großen Instituten, bei denen Geschäftsgebiete entstehen, welche die Grenzen der traditionellen Region oder des zusammenhängenden Wirtschaftsraums überschreiten.

Mit der COVID-19-Pandemie gewinnt das Thema Regionalität eine neue Facette: Der Bezug zur Region wird offenbar für die Menschen wieder wichtiger. Das Regionale, oder sogar das Lokale, gibt Sicherheit und steht zugleich für nachhaltigeren Konsum: „Think global, act local“. Mit der Coronakrise scheint das lokale Umfeld für Konsumenten noch wichtiger zu werden – im städtischen wie im ländlichen Raum. Dieser Trend war schon vor der Pandemie deutlich zu erkennen. Zugleich lässt sich schon heute für VR-Banken resümieren: Diese Krise hat die Kombination aus stationärem sowie digitalem Vertrieb noch stärker vorangetrieben und die Bedeutung der digitalen Zugangswege deutlich erhöht – viel mehr als ohne diesen exogenen Schock in so kurzer Zeit zu erwarten gewesen wäre. Bleibt die Frage, ob die Relevanz der Filialen dauerhaft abgenommen hat. Bisher war für viele Regionalbanken ihr Filialnetz eine der Insignien ihrer Regionalität.

Die Folgen der Pandemie werden je nach Dauer und Umfang der Maßnahmen noch über Jahre betriebswirtschaftliche Auswirkungen auf viele Regionalbanken haben. Vor allem, wenn zahlreiche mittelständische Unternehmen in wirtschaftliche Schieflagen geraten oder gar insolvent gehen. Die strukturelle Entwicklung hin zu weniger, aber größeren VR-Banken wird sich dadurch nochmals beschleunigen (was im Übrigen genauso für die Sparkassen gelten wird).

Mit der seit Jahren anhaltenden Fusionswelle entstehen immer größere Einheiten und Geschäftsgebiete – und damit neue Fragen für das Management der VR-Banken: Welche Herausforderungen sind bei Fusionen zu managen? Was sind aktuelle Gestaltungsfaktoren, um große VR-Banken dauerhaft erfolgreich zu machen? Welche Bedeutung hat dabei Regionalität, mitunter verstanden als Nähe zum Kunden? Diesen und weiteren Fragen gehen wir in der vorliegenden Publikation nach.

Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre!



Ihre Ansprechpartner

Stephan Dreyer, Partner 
sdreyer@zeb.de

Thomas Stegmüller, Partner 
thomas.stegmueller@zeb.de

Regionalität neu erfinden



Nichts ist so eng mit Genossenschaften verbunden wie ihre regionale Herkunft. Doch mit Fusionen wachsen die Geschäftsgebiete – und damit die Herausforderungen in puncto Regionalität.

Seit Jahren geht in Deutschland die Zahl regionaler Finanzinstitute zurück – bei stetig steigender Größe. Erheblich reduziert hat sich auch die Anzahl der Geschäftsstellen – gleichzeitig konnten die VR-Banken (bisher) mehr Mitglieder gewinnen. Augenfällig ist die wachsende Größe der Geschäftsgebiete. So ist zum Beispiel bei Sparkassen der Median der Geschäftsgebiete in den vergangenen zehn Jahren um 19 Prozent gestiegen, auf 707 km².

Die Fusionsintensität wird in den nächsten Jahren hoch bleiben. So prognostizierte zeb – schon vor dem Corona-Effekt – eine Reduzierung auf 500–550 Volks- und Raiffeisenbanken bis 2025, bei Sparkassen auf ca. 250–290 Institute.

Die neuen großen Einheiten stehen vor ebenso neuen wie großen Management-Herausforderungen. Sie müssen Arbeit neu organisieren, Kultur und Kommunikation mehr Aufmerksamkeit schenken. Angesichts immer größerer Geschäftsgebiete gewinnen die Themen Regionalität, Kundennähe und dezentrale Kompetenzen an Bedeutung.

Regionalität in der DNA

Regionalität ist ein zentrales Wesensmerkmal der VR-Banken – und geht auf ihre Gründungsgeschichte zurück:

Die Kreditgenossenschaften entstanden als Darlehnskassen für eine zumeist kleine lokale Gruppe von Gewerbetreibenden, deutschlandweit unter Berücksichtigung der regional unterschiedlichen Bedarfe. Mitglied konnte werden, wer im Geschäftsgebiet lebte. Um 1900 gab es rund 1.300 städtische und etwa 13.000 ländliche Genossenschaftsbanken. Herzstück war und ist der Förderauftrag, der Paragraph 1 des Genossenschaftsgesetzes: die Förderung des Erwerbs oder der Wirtschaft der Mitglieder.

„Kann eine genossenschaftliche Bank mit einer Ausdehnung von hundert Kilometern oder mehr noch regional sein? Selbstverständlich – unter der Voraussetzung, dass man regional bedingte Unterschiede in der Führungs- und Arbeitskultur in einem gewissen Rahmen zulässt und mit ‚kulturellen Leitplanken‘ für das Gesamthaus arbeitet. Es hilft nicht, zu überlegen, was ein neuer Stereotyp für alle Regionen sein könnte.“



Thomas Müller,
Sprecher des Vorstandes der Volksbank
Dresden-Bautzen eG

„Größe oder regionale Grenzen sind nicht das Kriterium für Fusionen, sondern der Fusionsnutzen. Eine Fusion sollte auch aus regionaler Sicht Sinn machen. Wir wollten für den Wirtschaftsraum eine langfristig leistungsfähige genossenschaftliche Regionalbank schaffen, ohne dabei aufgrund unserer neuen Größe nach der Dreierfusion ‚abgehoben zu sein‘. Größe darf nicht dazu führen, dass man den direkten Kontakt zum Kunden verliert.“



Bernhard Wolf,
Vorstandssprecher der Volksbank
Raiffeisenbank Nordoberpfalz eG

Heute definieren sich VR-Banken vornehmlich über:

- ihre historisch gewachsene regionale Verwurzelung mit den Menschen und der Wirtschaft,
- ihre lokale Präsenz durch Filialen,
- ihre Entscheidungskompetenz vor Ort,
- ihre Firmierung.
- Auch Sponsoring und aktive Öffentlichkeitsarbeit mit konkretem Regionalkolorit sind traditionelle Kennzeichen.

Das Thema Regionalität ist nicht neu, aber: Bei künftigen Fusionen wird das Thema Regionalität eine zunehmend wichtigere Rolle spielen – zumal mehr überregionale Fusionen zu erwarten sind.

Von der Positionierung und Wahrnehmung als regionaler Akteur haben sich Regionalbanken bisher eine hohe Kundenbindung versprochen, Loyalität sowie Identifikation und damit auch Ertragsvorteile. Regionalität als Alleinstellungsmerkmal der VR-Banken und Sparkassen gilt als Wettbewerbsvorteil – gegenüber Großbanken, Direktbanken und anderen, neuen Wettbewerbern.

Alles im digitalen Fluss

Doch die Digitalisierung läuft dem Gedanken der Regionalität entgegen. Die COVID-19-Pandemie hat die Erwartungen und Gewohnheiten der Kunden noch weiter und schneller verändert. Regionalität bedeutete für den Kunden bisher: Geldversorgung, gleichbleibende Ansprechperson „vor Ort“, Wahrnehmung der Bank in ihrem Lokalkolorit. Aber die vergangenen Monate haben gezeigt, dass Kartenzahlung, Mobile Payment und mediale Beratung schneller Akzeptanz finden als gedacht. Filialen konnten in der Fläche geschlossen werden und die Kommunikation zwischen Kunde und Beraterin/Berater funktionierte dennoch – eben virtuell.

In der derzeitigen Marktsituation und bei der aktuellen Ertragslage rücken folgende Fragen in den Fokus:

- Was bringt uns Regionalität monetär?
Führt Regionalität zu mehr Ertrag?
- Welche Bedeutung hat das Thema für die Marktbearbeitung, das Marketing?
- Welche Rolle spielt Regionalität organisatorisch?

Jede Bank muss ihren individuellen Weg finden

Die Herausforderungen bei Fusionen unterscheiden sich je nach Größe und Größenunterschied der Fusionspartner: Große VR-Banken in städtischen Ballungsgebieten oder mit einer großen Fläche müssen andere Herausforderungen meistern als eine kleine Regionalbank im eher ländlichen Raum oder eine mittelgroße Regionalbank mit ländlich und städtisch geprägtem Geschäftsgebiet. Auch der betriebswirtschaftliche Handlungsdruck hat wesentlichen Einfluss auf die Fusionsvorbereitung und -umsetzung.

FRAGEN UND HANDLUNGSFELDER BEI GRÖßEREN FUSIONEN

Komplexität nimmt zu	Größe/Fläche/ Entfernungen	<ul style="list-style-type: none"> → Gibt es eine maximale Größe/Fläche, um noch regional wahrgenommen zu werden? → Gibt es eine Grenze für die maximal zumutbare räumliche Entfernung zwischen Hauptsitz und den Filialen (Kunden/Mitglieder) bzw. zwischen Wohnort und Arbeitsstätte (Mitarbeitenden)?
	Kundenanforderungen/ -bedürfnisse	<ul style="list-style-type: none"> → Wo liegt die maximale Größe, um die Bedarfe von Kunden im gehobenen Segment/ Firmenkunden und den Wunsch nach Ansprechpersonen und Entscheidungstragenden vor Ort erfüllen zu können? → Bis zu welcher Größe ist 24/7-Versorgung mit finanziellen Grundleistungen in der Fläche möglich (Kosten – Nutzen)? → Gibt es eine maximale Größe, um in der regionalen Wahrnehmung zu bleiben und mit dem regionalen Engagement authentisch wahrgenommen zu werden?
	Führung und Management	<ul style="list-style-type: none"> → In größeren Einheiten muss Führung zwangsläufig neu organisiert und gelebt werden. Gibt es eine maximale Größe, bis zu der sich Führung organisieren lässt, ohne den Charakter einer Regionalbank zu verlieren und Kosten – Nutzen in Einklang stehen? → Wann bzw. ab welcher Größe des Geschäftsgebietes lohnen sich (mehrere) dezentrale Vorstandssitze?
	Identifikation, kulturelle Integration und Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> → Der Fusionsprozess braucht ein Vorgehensmodell, das „alle“ Mitarbeitenden mitnimmt. → Entwicklung einer neuen gemeinsamen Unternehmenskultur mit einer hohen Identifikation zur neuen Bank und Sinnstiftung und -vermittlung für alle Mitarbeitenden. → Eine Analyse der Bedeutung des regionalen Banknamens und die Weiterführung der Namen ist gerade dann hilfreich, wenn sich die Auftritte der Fusionspartner stark unterscheiden.
	Organisation und Organisation der Arbeit	<ul style="list-style-type: none"> → Mit welchen Methoden lässt sich die höhere Komplexität managen? Wie lässt sich dem höheren Koordinations- und Kommunikationsaufwand sinnvoll begegnen? → Welche Zusammenarbeitsmodelle werden nicht nur aufgrund eines Wertewandels und neuartiger Aufgabenstellungen relevant, sondern auch durch die Verteilung der Mitarbeitenden aus einem Bereich/einer Abteilung auf mehrere Standorte?

ZEB-UMFRAGE: REGIONALITÄT BEI FUSIONEN

Im Spätsommer 2020 hat zeb Vorstände von VR-Banken zur Relevanz von Regionalität befragt. Die meisten Vorstände gaben „sehr relevant“ bis „außerordentlich relevant“ an. Aus ihrer Perspektive ist das Thema vor allem aufgrund der Erwartungen der Kunden und Mitglieder extrem wichtig: Kunden und Mitglieder erwarten weiterhin den regionalen Bezug von VR-Banken. Mit Regionalität wird für viele nicht zuletzt die Erreichbarkeit und die Kontinuität im Verhältnis Kunde – Beratung assoziiert.

Auch Erwartungen der Öffentlichkeit führen dazu, dass das Thema Regionalität in den Fusionsprozessen mit hoher Relevanz behandelt wird. „Sicherlich anders als

bei Sparkassen spielen bei VR-Banken die Erwartungen der Kommunalpolitik eine untergeordnete Rolle – der Fokus liegt absolut auf den Kunden und Mitgliedern, den Vertretungen und auch den Interessen des Aufsichtsrates, ohne die anderen Interessengruppen zu vernachlässigen“, sagt Malte Flieger, Senior Manager bei zeb. „Unsere Erfahrung aus rund 100 Fusionsbegleitungen zeigt, dass es nicht ausreicht, sich ‚nur‘ organisatorisch einig zu sein. Vielmehr gilt es, sich wechselseitig kulturell auf den Prüfstand zu stellen, auch in Fragen der Führung und im Umgang mit Veränderung“, empfiehlt Franz Lechner, langjähriger Fusionsbegleiter bei zeb.

Grenzen von Regionalität

Als limitierende Faktoren von Regionalität sehen die befragten Vorstände diese Aspekte:

- **„Die Grenze der Regionalität ist die Rentabilität“:** Wie rentabel kann eine VR-Bank in der Region arbeiten? Bei geringen Marktanteilen und Ertragsschwäche in der Region „ist das Ende der Regionalität erreicht“. „Kosten und Nutzen müssen im Einklang stehen“.
- Der **Vorstand darf nicht mehr immer und überall erwartet werden** – die Regionalleitung muss ausgleichen können, dass der Vorstand nicht mehr immer vor Ort ist.
- **Der Außenauftritt muss konsistent** bleiben können.
- **Entfernungen sollten nicht zu groß sein**, das „Basislager“ jedoch nicht zu dezentral gelegen sein – Ziel: das richtige Maß an Zentralisation und Dezentralität für Kunden und Mitarbeitende.
- Gerade in den Gremien (z. B. Vertreterversammlung, Kundenbeiräte) dürfen die Wege nicht zu lang werden: **„Regionalität der Einzelnen ist ‚enger‘ als die des Unternehmens“.** Kontaktpflege in die Regionen ist zeitlich und im Budget limitiert.
- Die Vielzahl an selbstständigen Kommunen samt bürgerschaftlichen Vereinsstrukturen im Geschäftsgebiet mit **jeweils eigener Identität wird schwerer** zu bespielen.
- **Natürliches Zusammenwachsen** muss möglich bleiben.
- **Flexibilität** muss erhalten bleiben.

Erfolgsfaktoren für das Management von größeren VR-Banken

Es gibt aus Sicht der befragten Vorstände jedoch auch eine Reihe von Vorgehensweisen und Maßnahmen, die nicht nur für das Zusammenwachsen der Häuser, sondern auch für das Management einer größeren VR-Bank relevant sind. Zudem sind sie für den Erhalt des regionalen Bezugs hilfreich:

- ✓ **Gemeinsames Zielbild** der neuen Bank erarbeiten.
- ✓ **Rollen von Vorstand und Führungskräften** klären (Rollenverständnis, Zusammenarbeit und Verantwortungen klären; „lernen, loszulassen“).
- ✓ **Veränderungsfähigkeit und -geschwindigkeit** fördern.
- ✓ **Adressatengerechte interne Kommunikation** (z. B. Integrationsteam bilden, das in die Fusionsvorbereitung und -umsetzung eingebunden ist).
- ✓ **Markenkern** schärfen.
- ✓ **Schnelligkeit gegenüber Kunden** erhalten (oder sogar noch schneller werden).
- ✓ **Fachleute** vor Ort bzw. regional einsetzen.



Ihre Ansprechpartner

Malte Flieger, Senior Manager ✉
mflieger@zeb.de



Franz Lechner, Manager
franz.lechner@zeb.de

Unsere Punkte für Fusionen mit Gewinn



Regionalität – Dezentralität versus Effizienz – Zentralität: ein Spannungsfeld, das bei einer Fusion unbedingt ausgelotet werden muss. Mehrere Hauptstandorte helfen als Anker in den ehemaligen Geschäftsgebieten. Was sonst noch wichtig ist, lesen Sie hier.

1 Niederlassungskonzepte

Namen und Eigenständigkeit erhalten

Mit einem Niederlassungskonzept bleiben nach einer Fusion die Fusionspartner im Außenauftritt eigenständig. Die juristisch abgebende Bank wird als Niederlassung mit eigenem Markenauftritt weitergeführt, als „Raiffeisenbank ABC, Zweigniederlassung der Volksbank XYZ“. Für die Kunden ändert sich damit vor allem nichts im Corporate Design (EC-Karte, Briefbogen, Kontoauszüge). Eigene Websites können das Bild für den Kunden und die Öffentlichkeit komplettieren.

2 Marketing und Öffentlichkeitsarbeit

Der Mix muss stimmen

Der Trend „Think global, act local“ wird langfristig weiter Fahrt aufnehmen. Regionalbanken stellen ihr Alleinstellungsmerkmal am besten weiterhin „ins Schaufenster“ – stationär und digital, etwa auf der Website, in Social Media oder Vergleichsportalen. Denn: Regionalität und Verantwortung für die Region sind ein wertvoller Schatz. Kein Wettbewerber kann diese Merkmale für sich beanspruchen. Es gilt, den Nutzen von kurzen und zugleich modernen Zugangswegen sowie von regionaler Förderung sichtbar zu machen.

3 Vertriebsorganisation – regionale Aufstellung

Matrixstruktur – Beispiel Volksbank Münsterland Nord eG

Die Volksbank hat sich in einer Matrixorganisation aufgestellt, was bei VR-Banken wegen hoher Kosten bisher eher selten vorkam. Neben Vorstandsmitgliedern für Markt und Steuerung verantworten Regionalvorstände Vertrieb und Kommunikation in den jeweiligen Märkten. Entscheidungen bleiben

vor Ort, produziert wird zentral. Die Verantwortung liegt gemeinsam beim Zentralvorstand und den Regionalvorständen.

(→ Interview Seite 10)

Klassische Teilbankenstruktur – Beispiel Volksbank KölnBonn eG

Die Volksbank Köln Bonn eG hat klassisch zwei Vorstandsressorts für den Vertrieb (Privat- und Firmenkundengeschäft) sowie zwei Ressorts für die Produktion und Steuerung. Zusätzlich unterstützen verschiedene Stabsstellen die Vorstände, u. a. beim Thema Kommunikation, um somit eine einheitliche Öffentlichkeitsarbeit über alle regionalen Märkte sicherzustellen, abgestimmt mit den Regionalmarktdirektionen. Im Zuge der Fusion vor rund drei Jahren wurde auch ein neuer Bereich „Genossenschaften & Digitale Medien“ geschaffen, der sich federführend um die Transformation des genossenschaftlichen Geschäftsmodells in die digitale Welt kümmerte.

4 Wer ein Gesicht hat, braucht kein Image

Präsenz durch Menschen

Bisher war der Vorstand vor Ort, nahm an Festen und Veranstaltungen teil – gab der Bank ein Gesicht. Aber nicht sie/er allein. Die Mitarbeitenden geben der Bank ebenso ein Gesicht. Als Eltern, Sportler, Feuerwehrleute, Trainer sind die Mitarbeitenden in ihren Orten engagiert und tragen so zum Profil der Bank bei. Regionalbanken sollten daher das Engagement ihrer Mitarbeitenden fördern. Es stärkt das Zusammenleben in den Orten und trägt zugleich zur eigenen Verankerung in der Region bei.

„Regionalität ist unser Auftrag“



Georg Schäfer, Vorstand VR Bank Schleswig-Mittelholstein eG

Die Kunden sind mobiler geworden. Nähe ist deshalb auch digital abbildbar – sagen Karsten Petersen und Georg Schäfer von der VR Bank Schleswig-Mittelholstein eG.



Karsten Petersen, Vorstand VR Bank Schleswig-Mittelholstein eG

Wie wichtig war Regionalität bei Ihrer Fusion?

Karsten Petersen Die grundsätzliche Ausrichtung der Bank hat sich nicht verändert. Beide Häuser haben die Landwirtschaft und den Mittelstand als Schwerpunkte, beide sind Flächenbanken in der Privatwirtschaft. Für wiederkehrende Wünsche haben wir schlanke Prozesse an allen Kundenkontaktpunkten implementiert, sei es in der Filiale, im Internet oder in unserer neuen DirektFiliale – zukünftig auch mit Videochat-Beratung. Regionalität bleibt emotional wichtig: Unsere Präsenz bei Vereinen, im Ehrenamt, im Sponsoring haben wir erhalten.

muss man den Menschen auch kennenlernen. Nur im persönlichen Gespräch kann man diese Grundvoraussetzungen schaffen. Dafür brauchen wir die Bankfiliale. Das Gespräch via Datenleitung kann das nicht gänzlich ersetzen. Allerdings werden wir weniger Filialen als früher brauchen.

Woran machen Sie fest, dass Sie Regionalität erhalten haben?

Georg Schäfer Für die regionale Identität ist nicht allein der Name der Bank entscheidend. Viel wichtiger ist die Kundenmeinung, dass sie die Veränderungen und neuen Prozesse nachvollziehen können, aber dass für sie entscheidend sei, dass ihre bisherige Beratungsperson auch ihre zukünftige ist. Der Kunde definiert uns über die Person, die er im Hause kennt.

Was war besonders herausfordernd, das deutlich größere Institut zu etablieren?

Karsten Petersen Eine Fusion bedeutet, dass Abteilungen neu zusammengestellt werden und möglicherweise Mitarbeitende den Standort wechseln müssen. Aber alle haben mitgezogen. Auch weil sie erkannt haben, dass der eigene Arbeitsplatz, die eigene Zukunft damit zu tun hat, dass dieser Fusionsprozess erfolgreich gestaltet wird. Jede einzelne Person muss ihre Rolle finden. Das Zauberwort heißt: Kommunikation.

Georg Schäfer Für einen selbst bedeutet die neue Größe, sich zu hinterfragen und den Mut zu haben, auch neue Weichen zu stellen bzw. neue Wege zu gehen.

Wo sehen Sie limitierende Faktoren, Regionalität zu erhalten?

Georg Schäfer Wir haben mit unserer Größe eine andere Reichweite, von Gelting im Norden bis Aukrug im Süden. Die Entfernungen sind jetzt größer. Dafür haben wir allerdings mit den beiden Verwaltungszentren in Osterrönfeld und Schleswig Lösungen gefunden, die nicht zu dezentral und dennoch gut erreichbar sind.

Welche Erfolgsfaktoren sehen Sie für das Management einer „großen“ Regionalbank?

Georg Schäfer Hier sind zwei Banken zusammengekommen, die sich gut verstehen und dabei noch ergänzen. Um eine stabile, erfolgreiche Beziehung einzugehen, müssen Werte miteinander geteilt werden. Das ist uns gelungen.

Braucht es überhaupt Regionalität? Oder steht nicht der Nutzen im Vordergrund, sprich: Was ist dem Kunden wirklich wichtig?

Karsten Petersen Ja, es braucht weiterhin Regionalität. Bankgeschäfte basieren auf Vertrauen. Vertrauen hat mit Menschen zu tun, und um Vertrauen aufzubauen,

VR BANK SCHLESWIG-MITTELHOLSTEIN EG

Fusion 2019 | ≈ 300 Mitarbeitende | 13 Geschäftsstellen
≈ 26.000 Mitglieder | 1,6 Mrd. Euro Bilanzsumme

Kleinsein im Großen möglich machen



Auch große Regionalbanken brauchen Strukturen, die das „Kleinsein“ erlauben und die regionalen Verantwortungsbereiche fördern – sagt Vorstand Hubert Overesch.

Die VR-Bank Kreis Steinfurt eG, die Vereinigte Volksbank Münster eG und die Volksbank Greven eG wurden kürzlich zur Volksbank Münsterland Nord eG. Warum war Ihnen bei der Fusion Regionalität so wichtig?

Hubert Overesch Regionalität und Kundennähe sind Alleinstellungsmerkmale der Volks- und Raiffeisenbanken. Kurze Entscheidungswege, bekannte Ansprechpersonen und schlanke Prozesse waren wesentliche Treiber des Fusionsnutzens.

Wie sichern Sie, dass Sie bei der Fusion Regionalität erhalten?

Hubert Overesch Die neue Organisationsstruktur setzt weiterhin auf Kenntnisse des regionalen Marktes, der Menschen und deren Bedürfnisse. Auch das Mitwirken in regionalen und lokalen Vereinigungen durch Mitarbeitende wird nach wie vor gefördert. Und die Kenntnisse des lokalen Marktes wirken weiter positiv auf Bearbeitungszeiten.

Wo sehen Sie Grenzen für Regionalität?

Hubert Overesch Kosten und Nutzen müssen im Einklang stehen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen regionale Verantwortung übernehmen. Die Herausforderung ist, Strukturen zu schaffen, die trotz neuer Größe das „Kleinsein“ erlauben.

Wie haben Sie das „Kleinsein erlauben“ organisiert?

Hubert Overesch Durch die dezentrale Führungsverantwortung mit Kenntnis des lokalen Marktes. Wichtig ist, dass die Kunden bei ihrer regionalen Bank die Mehrwerte dieser Bank auch wahrnehmen. Wenn nicht, stehen diese Banken plötzlich im unmittelbaren Wettbewerb mit Direktbanken.

Diesen Kampf werden sie aufgrund nicht vorhandener Strukturen verlieren. Der Kunde muss erkennen, dass wir der Region und den Menschen guttun! Das muss man deutlich sichtbar machen.



Hubert Overesch, Vorstand
Volksbank Münsterland Nord eG

Was sind aus Ihrer Sicht die Erfolgsfaktoren für große regionale Institute?

Was würden Sie wieder so machen?

Hubert Overesch Wachsen, um sich das „Kleinsein“ weiterhin erlauben zu können. Gute Prozesse bauen und agile Arbeitsweisen umsetzen – und so die regionale Verantwortung stärken. Wir würden wieder eine Matrixorganisation bauen, würden immer wieder Delegation fördern und das agile Arbeiten möglich machen. Früher hätte niemand an eine Matrixorganisation gedacht, das galt als eher schwierig, komplex und teuer. Bei uns wurde diese Organisationsform in der neuen Größe zur Lösung.

VOLKSBANK MÜNSTERLAND NORD EG

Fusion 2020 | ≈ 1.100 Mitarbeitende | 48 Geschäftsstellen
≈ 140.000 Mitglieder | 6,7 Mrd. Euro Bilanzsumme

Dezentralität für Regionalität

Die Vereinigte Volksbank Raiffeisenbank eG mit den Niederlassungen Volksbank Odenwald und Raiffeisen-Volksbank Miltenberg hat ein „genossenschaftliches Verbundmodell“ umgesetzt – ein Zwei-Marken-Konzept. Ein Interview mit Ralf Magerkurth, Vorstand.

Wie relevant war für Sie, Regionalität zu erhalten?

Ralf Magerkurth Sehr wichtig. Wir haben daher im Außenauftritt wenig geändert, beide Banknamen bleiben bis auf den Namenszusatz „eG“ vollständig erhalten – im Innenverhältnis haben wir alles fusioniert, was sich anbot, um die Effizienz zu steigern. Unser Wunsch: ein Fusionsmodell, das nicht zu zentralistisch ist.

Wie war die Ausgangssituation beider Fusionspartner?

Ralf Magerkurth Die Geschäftsgebiete grenzten direkt aneinander, lagen aber in unterschiedlichen Bundesländern. Topografisch liegt ein Bergrücken mit einem wenig besiedelten Gebiet zwischen den beiden Banken, also kein geschlossener Wirtschaftsraum. Jedoch waren beide Geschäftsmodelle sehr vergleichbar und beide Banken agierten in einem eher ländlich geprägten Umfeld mit steigender wirtschaftlicher Aktivität in Richtung Norden (Frankfurt/Aschaffenburg).

Was war Ihr Regionalitätsziel bei der Fusion?

Ralf Magerkurth Wir wollten höchstmögliche regionale Identität beibehalten, maximale Individualität in der Kundenwahrnehmung, und wir wollten größtmögliche Akzeptanz bei allen Beteiligten erreichen. Wichtig war auch das Schaffen einer Ausgangssituation, mit der wir die genossenschaftliche Idee in der Region weiter stärken können. Das Ziel: eigenständige Markenführung, regionale Verantwortung, Qualitätssicherung und Kosteneffizienz.

Woran machen Sie fest, dass Sie Regionalität erhalten haben?

Ralf Magerkurth Durch unser genossenschaftliches Verbundmodell haben wir uns rechtlich selbstständige Niederlassungen mit altem Markennamen organisiert.

Das ist die Basis. Die Verantwortung für Märkte haben wir in den „Altmärkten“ der Fusionspartner belassen. Zudem haben wir fusionsbedingt keine Änderungen in der Zuordnung der Beraterinnen/Berater zu Kunden vorgenommen. Unsere Vertriebsniederlassungen leiten Vertriebsvorstände, die dem Vorstand der Gesamtbank angehören.



Ralf Magerkurth, Vorstand
Vereinigte Volksbank
Raiffeisenbank eG

Wie sind Sie auf das „genossenschaftliche Verbundmodell“ gekommen?

Ralf Magerkurth Wir haben früh überlegt, wie sich Regionalität erhalten lässt. Wir haben verschiedene rechtliche Konstrukte geprüft. Ein Holdingmodell ist im GenG nicht möglich, daher die Lösung Verbundmodell. Das macht auch Wachstum möglich, ohne die genossenschaftliche oder regionale Identität zu gefährden. Für uns die richtige Lösung – die sicherlich nicht überall passt. Man muss das immer individuell sehen, am konkreten Fall prüfen.

Sehen Sie Grenzen für Regionalität?

Ralf Magerkurth Es kommt immer auf die Lage und Größe des Geschäftsgebiets an. Ich denke, dass zu viel Zentralisation Regionalität und regionale Identität behindern. Und der Außenauftritt muss stimmen.

VEREINIGTE VOLKSBANK RAIFFEISENBANK EG

Fusion 2016 | ≈ 400 Mitarbeitende | 52 Geschäftsstellen
≈ 64.000 Mitglieder | 3,1 Mrd. Euro Bilanzsumme

{ Re|gi|o|na|li|tät } { Bezug zur Region }

(Duden)



HIER GEHT ES ZUM E-PAPER

WWW.ZEB-CONSULTING.COM/DE-DE/FUSIONIEREN-UND-REGIONAL-BLEIBEN

Herausgeber: zeb.rolfes.schierenbeck.associates gmbh, Hammer Straße 165, 48153 Münster, Deutschland, www.zeb-consulting.com

Fachliche Ansprechpartner: **Stephan Dreyer**, E-Mail sdreyer@zeb.de, Mobile +49 151 120540 25; **Thomas Stegmüller**, E-Mail thomas.stegmueller@zeb.de, Mobile +49 151 180 436 09;
Malte Flieger, E-Mail mflieger@zeb.de, Mobile +49 151 120540 71

Redaktion: **Andrea Rothländer-Busch**, Marketing & Communications, E-Mail publications@zeb.de

Diese Publikation wurde ausschließlich zur allgemeinen Orientierung erstellt und berücksichtigt nicht die individuellen Anlageziele oder die Risikobereitschaft der Leserin/des Lesers. Die Leserin/der Leser sollte keine Maßnahmen auf Grundlage der in dieser Publikation enthaltenen Informationen ergreifen, ohne zuvor spezifischen professionellen Rat einzuholen. zeb.rsa GmbH übernimmt keine Haftung für Schäden, die sich aus einer Verwendung der in dieser Publikation enthaltenen Informationen ergeben. Ohne vorherige schriftliche Genehmigung von zeb darf dieses Dokument nicht in irgendeiner Form oder mit irgendwelchen Mitteln reproduziert, vervielfältigt, verbreitet oder übermittelt werden.