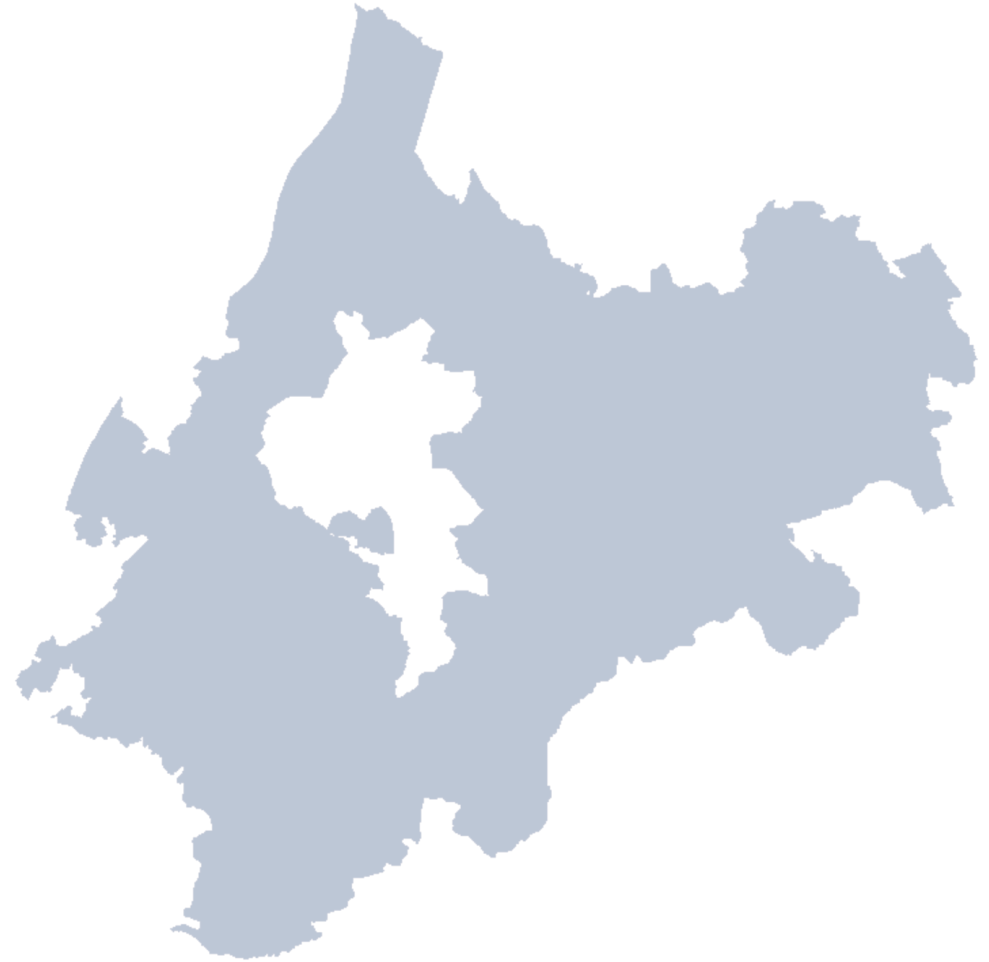


# Aus der Verantwortung für die Region

Eine Viererfusion regionaler Banken



# Ihr Referent



**Andreas Thorwarth**

Vorstand Volksbank pur eG; Karlsruhe

# Agenda

- 1. Fusionspartner**
- 2. Was lief gut, was nicht?**
- 3. Lessons Learned**
- 4. Neue Komplexität**
- 5. Chancen in der neuen Größe**

# Vier Fusionspartner



Bilanzsumme  
in Mrd. €

**4,0**

**2,4**

**3,2**

**1,5**

**11,1**

Mitarbeiter

**464**

**310**

**401**

**243**

**1.418**

Mitglieder

**48.700**

**33.800**

**54.200**

**35.700**

**172.400**

# Unser Geschäftsgebiet



Pforzheim/Wilferdingen: 12 km / 15 Min.

Pforzheim/Karlsruhe: 28 km / 30 Min.

Pforzheim/Rastatt: 53 km / 45 Min.

Pforzheim/Baden-Baden: 63 km / 60 Min.

Karlsruhe/Baden-Baden: 40 km / 30 Min.

Baden-Baden/Wilferdingen: 49 km / 40 Min.

# Mammutprojekt technische Fusion



**1 Billion**

Datensätze migriert



**160.093**

IBAN-Umstellungen



**14**

Stunden Rechenzeit  
Großrechner

# Vielzahl an Arbeitspaketen im Rahmen einer Fusion – besondere Beanspruchung bei einer „Vierer-Fusion“

<h3>Vision &amp; Werte</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung einer starken Vision</li> <li>• Definition einer Mission</li> <li>• Diskussion über gemeinsame Werte im Führungskreis</li> <li>• Einbindung Mitarbeiter</li> </ul>	<h3>Strategie</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Start Strategie-Diskussion</li> <li>• Abstimmung und Festlegung im Vorstand und Führungskreis</li> <li>• Diskussion und Verabschiedung im Aufsichtsrat</li> </ul>	<h3>IT-Integration</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konsolidierung aller Kundendaten auf einer Plattform</li> <li>• Entwicklung Konzept und reibungslose Durchführung</li> <li>• Umfangreiche Nacharbeiten</li> </ul>	<h3>Orga &amp; Prozesse</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kritische Überprüfung unterschiedlicher Prozesse</li> <li>• Schrittweise Harmonisierung – dabei Führungskräfte und Mitarbeiter mitnehmen</li> </ul>	<h3>Führung</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Übersicht Persönlichkeiten und Fähigkeiten</li> <li>• Wer kann Verantwortung übernehmen?</li> <li>• Wer hat die Führungs-Kompetenzen für die neue Größe der Bank?</li> </ul>	<h3>Kommunikation</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Einheitliche interne und externe Kommunikation sicherstellen</li> <li>• Transparenz und Präsenz bei Mitarbeitern zeigen</li> <li>• Kritische Pressanfragen beantworten</li> </ul>
<h3>Marke</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marke und Markenstrategie festlegen</li> <li>• Marketing-Plan entwickeln</li> <li>• Laufendes operatives Marketing abarbeiten</li> </ul>	<h3>Kultur</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterschiedliche Denkweisen verstehen</li> <li>• Gegenseitig zuhören und ernst nehmen</li> <li>• Gemeinsam als Team auf den Weg machen</li> </ul>	<h3>Personal-systeme</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verträge und Gehälter überprüfen / anpassen</li> <li>• Standards festlegen</li> <li>• Professionalisierung in Zielvereinbarung und Gratifikation</li> </ul>	<h3>Steuerung</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparenz über unterschiedliche Zahlen</li> <li>• Zahlen überhaupt verfügbar machen</li> </ul>	<h3>Op. Management</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geschäft am Laufen halten</li> <li>• Kunden an Veränderung gewöhnen</li> <li>• Erträge stabil halten</li> <li>• Kosten im Blick behalten</li> </ul>	<h3>Aufsicht</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bafin über Fusionsprozess laufend informieren</li> <li>• Aufsichtsgespräche führen</li> <li>• Aufsichtsanfragen verlässlich beantworten</li> <li>• Neue Regulatorik umsetzen</li> </ul>

# Für uns war deshalb klar: Wir müssen priorisieren!

<h2>Vision &amp; Werte</h2> <ul style="list-style-type: none"><li>• Entwicklung einer starken Vision</li><li>• Definition einer Mission</li><li>• Diskussion über gemeinsame Werte im Führungskreis</li><li>• Einbindung Mitarbeiter</li></ul>	<h2>Strategie</h2> <ul style="list-style-type: none"><li>• Start Strategie-Diskussion</li><li>• Abstimmung und Festlegung im Vorstand und Führungskreis</li><li>• Diskussion und Verabschiedung im Aufsichtsrat</li></ul>	<h2>IT-Integration</h2> <ul style="list-style-type: none"><li>• Konsolidierung aller Kundendaten auf einer Plattform</li><li>• Entwicklung Konzept und reibungslose Durchführung</li><li>• Umfangreiche Nacharbeiten</li></ul>	<h2>Orga &amp; Prozesse</h2> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kritische Überprüfung unterschiedlicher Prozesse</li><li>• Schrittweise Harmonisierung – dabei Führungskräfte und Mitarbeiter mitnehmen</li></ul>	<h2>Führung</h2> <ul style="list-style-type: none"><li>• Übersicht Persönlichkeiten und Fähigkeiten</li><li>• Wer kann Verantwortung übernehmen?</li><li>• Wer hat die Führungs-Kompetenzen für die neue Größe der Bank?</li></ul>	<h2>Kommunikation</h2> <ul style="list-style-type: none"><li>• Einheitliche interne und externe Kommunikation sicherstellen</li><li>• Transparenz und Präsenz bei Mitarbeitern zeigen</li><li>• Kritische Presseanfragen beantworten</li></ul>
<h2>Marke</h2> <ul style="list-style-type: none"><li>• Marke und Markenstrategie festlegen</li><li>• Marketing-Plan entwickeln</li><li>• Laufendes operatives Marketing abarbeiten</li></ul>	<h2>Kultur</h2> <ul style="list-style-type: none"><li>• Unterschiedliche Denkweisen verstehen</li><li>• Gegenseitig zuhören und ernst nehmen</li><li>• Gemeinsam als Team auf den Weg machen</li></ul>	<h2>Personalsysteme</h2> <ul style="list-style-type: none"><li>• Verträge und Gehälter überprüfen / anpassen</li><li>• Standards festlegen</li><li>• Professionalisierung in Zielvereinbarung und Gratifikation</li></ul>	<h2>Steuerung</h2> <p>Transparenz über unterschiedliche Zahlen Zahlen überhaupt verfügbar machen</p>	<h2>Op. Management</h2> <ul style="list-style-type: none"><li>• Geschäft am Laufen halten</li><li>• Kunden an Veränderung gewöhnen</li><li>• Erträge stabil halten</li><li>• Kosten im Blick behalten</li></ul>	<h2>Aufsicht</h2> <ul style="list-style-type: none"><li>• Bafin über Fusionsprozess laufend informieren</li><li>• Aufsichtsgespräche führen</li><li>• Aufsichtsfragen verlässlich beantworten</li><li>• Neue Regulatorik umsetzen</li></ul>



# Agenda

1. Fusionspartner
2. Was lief gut, was nicht?
3. Lessons Learned
4. Neue Komplexität
5. Chancen in der neuen Größe



- IBAN-Umstellung
- Erreichbarkeit KundenDialogCenter
- Technische Fusion
- User Help Desk
- Aufbau Organisation /  
Führungskräfteauswahl /  
Interessenausgleich
- Meilensteinplan mit 2.234 Zeilen



- Aktivprozesse
- Unklare Entscheidungswege
- Noch nicht umgesetztes Raumkonzept
- Intranet
- Ansprechpartnersuche
- Neue Bankgröße noch nicht  
verinnerlicht

# Für uns war und ist klar: Wir haben noch sehr viel zu tun!



# Agenda

1. Fusionspartner
2. Was lief gut, was nicht?
- 3. Lessons Learned**
4. Neue Komplexität
5. Chancen in der neuen Größe

## Perspektive Kunde/Mitglied

- Ausführliche Leitfäden zur IBAN-Umstellung sehr wichtig
  - Frühzeitig Fokus auf den Kunden legen
  - Beständigkeit in der Betreuung sicherstellen
- **Vertrauter Ansprechpartner für Kunden von großer Bedeutung**

## Perspektive Mitarbeiter

- Nahezu alle Abläufe müssen neu geregelt werden (Spezialisierungen der Mitarbeitenden; vier Standorte)
  - D.h. bei einzelnen Abläufen Veränderungen für mindestens 67% der Mitarbeitenden, oft für 100%
  - Neue Teams mit Führungskräften schnell zusammenführen (Raumkonzept und Besetzung)
- **Für Mitarbeitende enormer **Change-Prozess**, auf dem sie gut begleitet werden müssen**

## Perspektive Prozesse

- In der Phase vor technischer Fusion bereits viele Prozesse neu denken
  - Ansprechpartner für Prozesse definieren (User Help Desk)
  - Prozesszirkel einrichten (nur wenige beschäftigen sich mit Lösungen)
  - Investition in Prozessschulungen
- **Prozessakzeptanz über Schulungen herstellen und Mitarbeitende begleiten**

## Perspektive Kommunikation / Strategie

- Zeitnah Strategie für neue Bank entwickeln, um Orientierung zu geben
  - Frühzeitig einen Markenkern etablieren
  - Mitarbeitende häufig, aber zielgerichtet informieren
  - Öffentlichkeit über Kampagnen und Leistungen der fusionierten Bank mitnehmen
- **Stringentes Kommunikations- und Markenkonzept entwickeln und von Beginn an ausrollen**

# Unser Thema: Regionalität leben

## Unsere Mission

Wir sind DER Möglichmacher und Lebensbegleiter für unsere Mitglieder und denken die genossenschaftliche Idee gemeinsam in die Zukunft.



## Unsere Positionierung

persönlich und regional

## Unsere strategischen Prioritäten



Mitglieder begeistern



Als Bank überzeugen



Regionalität leben

## Unsere Werte

leidenschaftlich

partnerschaftlich

heimatverbunden

# Agenda

1. Fusionspartner

2. Was lief gut, was nicht?

3. Lessons Learned

**4. Neue Komplexität**

5. Chancen in der neuen Größe



**„Wo gestern der kurze Austausch auf dem Flur gereicht hat, müssen jetzt strukturierte Prozesse sowie die wirksame Umsetzung und Führung sichergestellt werden.“**

# Objektverwaltung



**328 T€**

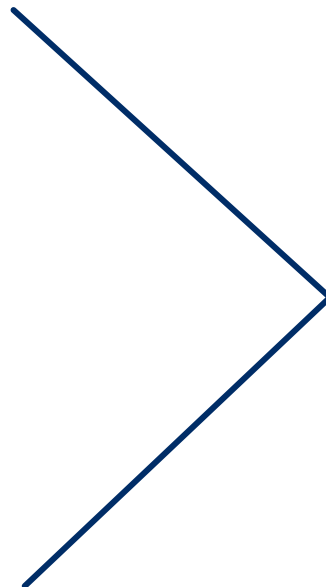
Mieterträge

**11.800 qm**

Fläche

**60**

Objekte



**4 Mio €**

Mieterträge

**75.000 qm**

Fläche

**762**

Objekte

# Führungsspanne und Kompetenzen Bereichsleitung



**112**

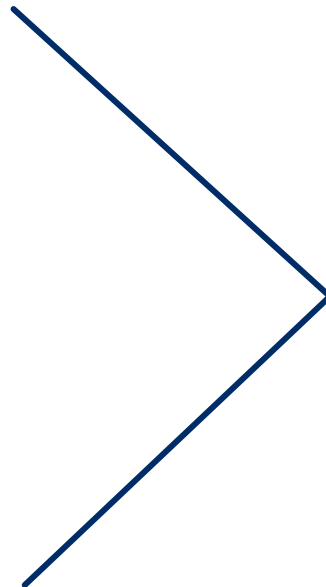
Mitarbeitende

**23**

Mitarbeitende

**50.000 €**

Sachkostenkompetenz



**490**

Mitarbeitende

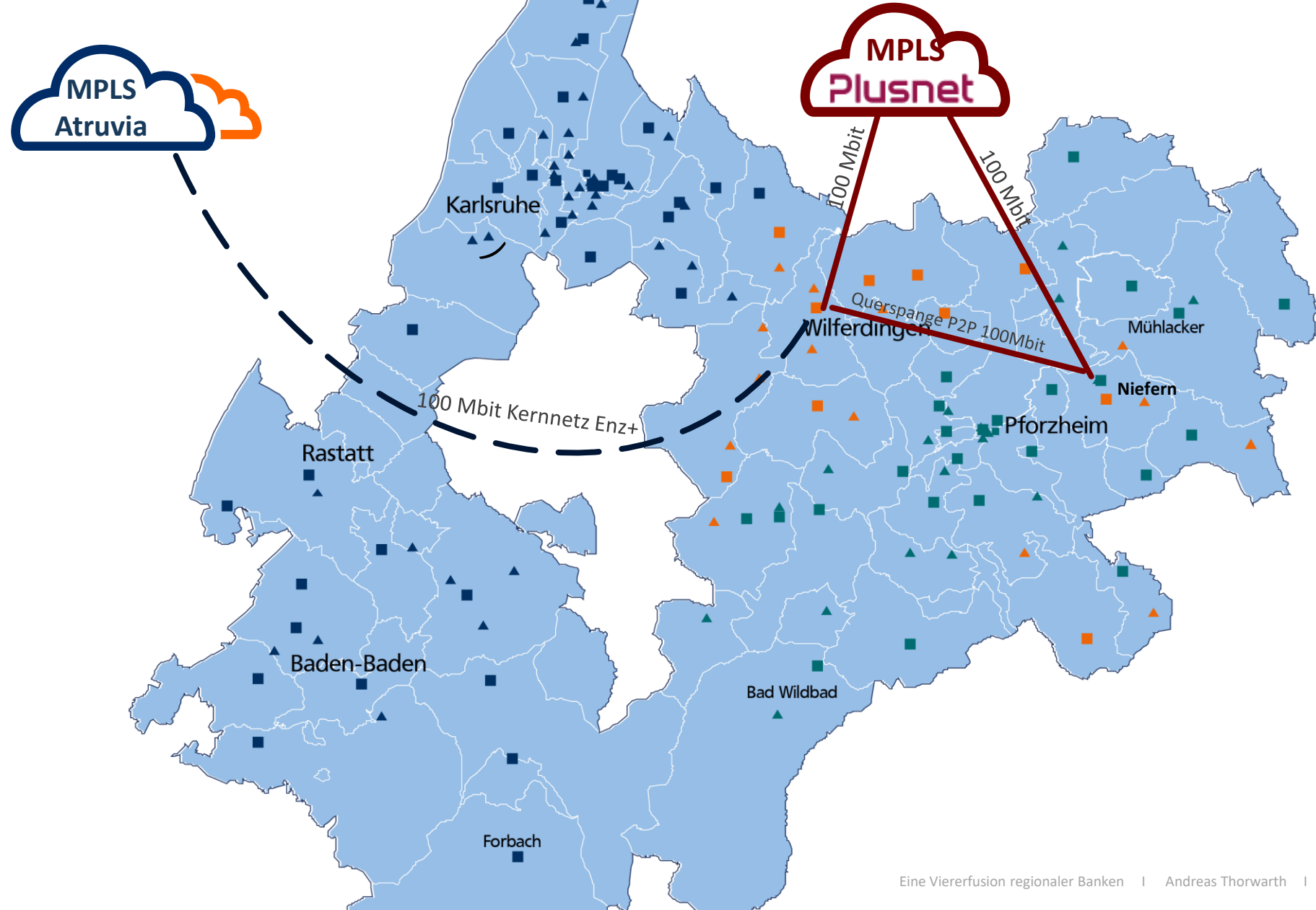
**120**

Mitarbeitende

**250.000 €**

Sachkostenkompetenz

# Komplexität in der IT





# Agenda

1. Fusionspartner
2. Was lief gut, was nicht?
3. Lessons Learned
4. Neue Komplexität
- 5. Chancen in der neuen Größe**



## Risikotragfähigkeit

u.a. deutlich höhere  
Kreditsummen und  
Blankoanteile möglich



## Arbeitgeberattraktivität

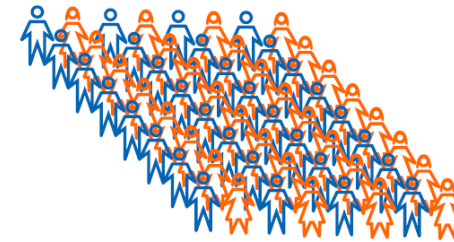
Viele attraktive Stellen in der Bank  
führen zu hoher Anzahl guter  
Bewerbungen



**Video-Service**  
als Ergänzung zum  
stationären Service



**Online-Beratungen**  
für rein digitale und fern  
wohnende Kunden



**Kapazitätensteuerung**  
im KundenDialogCenter  
optimiert





## Internationales Geschäft

Qualifizierte Beratung  
Dokumentengeschäft und  
Finanzierungen



## Fördermittelberatung

Beratung in nicht alltäglichen  
Förderprogrammen. Beratung zu  
Zuschüssen in Planung.

# Chancen in der neuen Größe



**Vermögensverwaltung**  
Hauseigene Lösung für Kunden



## Generationenberatung

Honorarberatung inklusive  
Abwicklung von  
Testamentsvollstreckungen



## Nachlass-Service

Zentrale Abwicklung von Nachlässen  
inkl. kostenpflichtiger  
Dienstleistungen



## Innovationsmanagement

TrendLAB und SprintLAB

## Innovationsformate in der Volksbank pur



Start  
Q2/2024

### Trend LAB

- Nutzung des Trendbooks und der Trendplattform des BVR
- Aufbau von Know-How zu zukunftsgerichteten Trends
- Übertragung der Erkenntnisse auf die Volksbank pur eG

✓ **Ergebnis:** TrendLAB Paper mit potenziellen Anwendungsfeldern und einer Impact Analyse



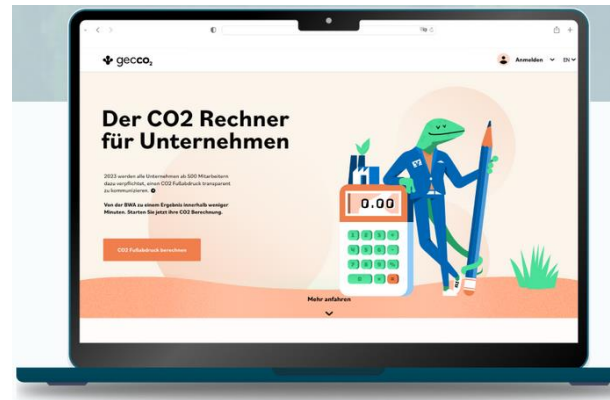
Start  
Q2/2024

### Sprint LAB

- Problemanalyse und Entwicklung von Lösungsansätzen
- Nutzung verschiedener Methoden innerhalb des Design Sprints
- Vorstudie zu ausgewählten Projektthemen

✓ **Ergebnis:** Visualisierung der gewonnenen Lösungsideen sowie Handlungsempfehlungen

# Chancen in der neuen Größe



## Volksbank Digital Solutions

Gecco - der CO<sup>2</sup>-Rechner

# Ist diese Größe noch Volksbank?

# Ist diese Größe noch Volksbank?

**JA**



# Braucht es solche große Einheiten?

**Braucht es solche große Einheiten?**

**Das darf jeder für sich entscheiden.**

**Wir sind der Überzeugung:**

**Uns braucht es – erst Recht in dieser Größe!**



