

Volksbank eG Darmstadt · Kreis Bergstraße Groß-Gerauer Volksbank eG | Nähe leben – Kräfte bündeln

Ausgangssituation und Projektziel

Das Fusionsvorhaben der Volksbank eG Darmstadt · Kreis Bergstraße und der Groß-Gerauer Volksbank eG zielt darauf ab, führende Volksbank zwischen den Metropolregionen Frankfurt und Heidelberg/Mannheim zu werden. Durch den Zusammenschluss von zwei starken Partnern auf Augenhöhe entsteht eine „neue“ Volksbank, die eine Bilanzsumme von gut 3,6 Mrd. Euro aufweist, ca. 850 Mitarbeiter beschäftigt, von 75.000 Mitgliedern getragen wird und 220.000 Kunden hat. Um die Grundlagen für ein gemeinsames Haus zu schaffen und den komplexen fachlichen wie sozialen Veränderungsprozess erfolgreich zu meistern, wurden folgende Projektziele formuliert:

- / Tragfähiges Geschäftsmodell für die fusionierte Volksbank erarbeiten
- / Stringente Projektorganisation und -abläufe für den Fusionsprozess aufsetzen
- / Integrationsprozess inhaltlich und kulturell professionell begleiten

Projektvorgehen und -ergebnisse

Unter dem Projektmotto „Nähe leben – Kräfte bündeln“ wurde das Fusionsprojekt mit zeb/-Unterstützung im Herbst 2010 mit Fokus auf vier Handlungsfelder initiiert. Den Vorständen beider Häuser war von Beginn an wichtig, dass eine klare strategische Ausrichtung der Fusionsbank der erste Schritt auf dem Weg zu einem erfolgreichen Institut ist. Mindestens ebenso erfolgsentscheidend ist der unbedingte Umsetzungswille der neuen Führungsmannschaft sowie die breite Unterstützung der Mitarbeiter-schaft. Die zeb/-Begleitung umfasst also neben der fachlichen Fusionsberatung auch die Steuerung des gesamten Transformationsprozesses. Das Fusionsprojekt deckte vier Handlungsfelder ab:

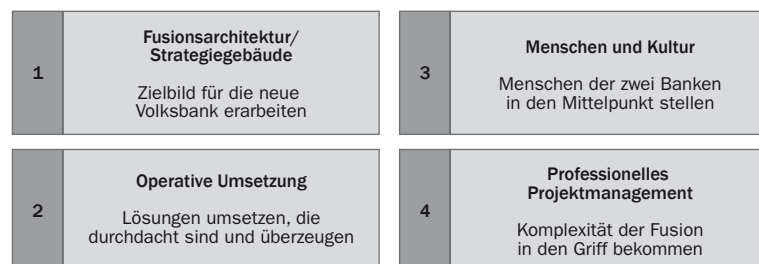


Abb. 1: Handlungsfelder Fusionsprojekt

Fusionsarchitektur/Strategiegebäude

Auf Basis von Leitlinien des Vorstandes in Form eines strategischen Grundsatzpapiers wurde gemeinsam mit der Führungsmannschaft die strategische Ausrichtung der Bank erarbeitet. In einem bankindividuellen MaRisk-konformen Strategieprozess wurde zunächst die Geschäfts- und Risikostrategie fixiert, daraus die Strategien der Geschäftsfelder abgeleitet und schließlich für alle Bereiche der neuen Bank Bereichskonzepte mit Balanced-Scorecard-Logik ausformuliert.

Operative Umsetzung

Zwölf Projektgruppen – die neue Aufbauorganisation der Bank abbildend – zeichnen für die operative Umsetzung verantwortlich. Die von den neuen Bereichsleitern geleiteten und hierarchieübergreifend mit Mitarbeitern aus beiden Häusern besetzten Projektgruppen erarbeiten Lösungen, die im ersten Schritt die Schaffung einer funktionsfähigen Volksbank fokussieren. Die Weiterentwicklung der Bank und Umsetzung neuer/innovativer Konzepte erfolgt im zweiten Schritt im Sinne eines strategischen Bebauungsplans. Der Grundsatz des Stärkentransfers gilt hierbei als wichtige Leitlinie für die Projektarbeit.

Menschen und Kultur


zeb/ unterstützte die Banken zunächst bei der Herausforderung, die „richtige“ Führungsmannschaft der fusionierten Bank mittels eines objektivierte Auswahlverfahrens mit gutem Ergebnis an den Start zu bringen. Die Analyse der unterschiedlichen Stakeholder stellte dann die Basis für das Transformationsprogramm 2011/2012 dar. Klassische wie innovative Formate für eine erfolgreiche kulturelle Integration befinden sich seit Anfang 2011 in der Umsetzung – Dreh- und Angelpunkt für die Steuerung des Transformationsprozesses ist die Projektgruppe „Kommunikation & Change Management“, die mit Mitarbeitern der zwei Volksbanken und des zeb/ besetzt wurde. Auf Basis des zeb/personal.fitness.checks wurde der aktuelle Status des Personalmanagements erhoben und diskutiert. Ein daraus abgeleitetes Maßnahmenportfolio setzt zielführende Akzente für ein professionelles Personalmanagement im fusionierten Haus.

Professionelles Projektmanagement

Zur Sicherstellung der ca. 1.300 für die Umsetzung erforderlichen Einzelmaßnahmen wurden eine klassische dreistufige Projektorganisation sowie verbindliche Projektmanagementformate und -prozesse installiert. Ein praxiserprobter, bankindividualisierter Meilensteinplan dient als sichere Orientierungsbasis für dieses komplexe Fusionsvorhaben.

Ausblick

Das Fusionsprojekt „Nähe leben – Kräfte bündeln“ befindet sich auf bestem Weg. Sehr gut vorbereitet gehen die zwei Banken auf die Zielgerade. Die Fusionsaktivitäten reichen noch bis in das 3. Quartal 2012 und finden dann ihren Abschluss mit der juristischen und technischen Fusion zu einer der größten Genossenschaftsbanken Deutschlands.



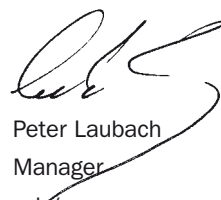
Walter Konrad
Vorstandsvorsitzender
Volksbank eG Darmstadt
Kreis Bergstraße



Hans-Peter Born
Vorstandsvorsitzender
Groß-Gerauer Volksbank eG



Stephan Dreyer
Senior Manager
zeb/



Peter Laubach
Manager
zeb/