

Volksbank Nordmünsterland eG Volksbank Tecklenburger Land eG | Stärken vereinen – Zukunft gestalten

Ausgangssituation und Projektauftrag

Mit der Fusion zur VR-Bank Kreis Steinfurt eG beabsichtigen die Volksbanken Nordmünsterland eG und Tecklenburger Land eG, ihre Position unter den führenden Banken im nördlichen und östlichen Münsterland zu stärken und weiter auszubauen. Hierdurch entsteht – die Zustimmung der Vertreter beider Häuser im Juni 2013 vorausgesetzt – eine Volksbank mit rund 625 Mitarbeitern, ca. 161.000 Kunden, 68.000 Mitgliedern und einem betreuten Leistungsvolumen von rund 4,6 Mrd. Euro. Die Fusion wird die Zukunftsfähigkeit des neuen Instituts langfristig sichern und spürbaren Mehrwert für Kunden und Mitarbeiter mit sich bringen. zeb/ ist seit Anfang 2012 „mit an Bord“ des Fusionsprojekts, für das folgende Ziele seitens des Vorstandes definiert wurden:

- / Strategische Basis schaffen: Tragfähiges Geschäftsmodell der neuen Volksbank mit klarer regionaler Ausrichtung erarbeiten
- / Fusionsprozess professionell steuern: Mit stringenter Projektorganisation die komplexen Fusionsaufgaben erfolgreich meistern
- / Integration sicherstellen: Die inhaltliche und kulturelle Zusammenführung der beiden Partnerbanken aufsetzen und begleiten

Vorgehen im Projekt

„Stärken vereinen – Zukunft gestalten“: Unter diesem Motto wurde gemeinsam mit zeb/ das Fusionsprojekt mit einem Fokus auf vier Handlungsfelder aufgesetzt:

1. Fusionsarchitektur/Strategiegebäude

Zu Beginn wurden zunächst das strategische Zielbild der Fusion formuliert sowie Aufsichtsrat, Führungskräfte, Mitarbeiter und Vertreter über Eckpfeiler, Chancen und Mehrwert der Fusion informiert. Im Anschluss legten mehrere Vorstandsworkshops zu den Themen Strategie, Vertrieb, Steuerung/Risiko und Produktivität wichtige Grundlagen für die Arbeit der Projektgruppen. Das Strategiegebäude der neuen Bank wird im Verlauf des Projekts in gemeinsamen Strategieklausuren mit den Führungskräften mit Leben gefüllt.

2. Operative Umsetzung

Im Juli 2012 startete mit 130 motivierten Führungskräften und Mitarbeitern, aufgeteilt auf 14 Projektgruppen, die operative Arbeit, die sich noch bis zum 4. Quartal 2013 erstrecken wird. In den mit Mitarbeitern beider

Häuser besetzten Projektgruppen werden aufbauend auf einer zu Beginn durchgeführten SWOT-Analyse die fachlichen Konzepte für die neue Bank entwickelt und die Umsetzung vorbereitet. zeb/ als Richtungsgeber und Sparringspartner unterstützt die Projektgruppen dabei nach Bedarf.

3. Menschen und Kultur

Frühzeitig im Fusionsprozess wurde ein transparentes und objektiviertes Stellenbesetzungsverfahren aufgesetzt, um die Führungsmannschaft der neuen Bank zu ermitteln. Dabei basierte die Führungskräfteauswahl auf eigens konzipierten Auswahltagen, die von einem erfahrenen zeb/-Eignungsdiagnostiker moderiert wurden. In einer fachlichen Präsentation sowie einem auf Führungs- und Persönlichkeitskompetenz ausgerichteten Interview präsentierten sich die Bewerber dem Vorstand. Im Nachgang führte der zeb/-Eignungsdiagnostiker mit jedem Bewerber ein persönliches „Rückmeldegespräch“ zur individuellen Weiterentwicklung.

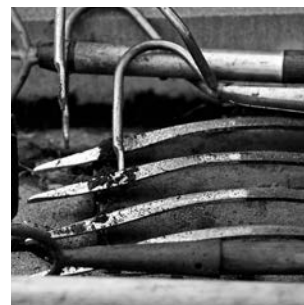
Gleich zu Beginn des Fusionsprojekts wurden mit ausgewählten Mitarbeitern „Fusionsdialoge“ geführt und unter Einbeziehung aller Mitarbeiter in der „zeb/-Kulturanalyse“ die heutige Unternehmenskultur und -führung analysiert sowie Eckpfeiler für die Zielkultur der neuen Bank bestimmt. Auf dieser Basis wurde dann ein spezifisches Maßnahmenprogramm aufgesetzt, das die Themen Führung, Steuerung des kulturellen Prozesses, interne und externe Kommunikation sowie Erarbeitung eines gemeinsamen Leitbilds beinhaltet und sich über den gesamten Fusionsverlauf erstreckt. Hierbei kommen auch ein regelmäßig erhobenes Fusionsbarometer oder ein eigens gestalteter „Fusions-Blog“ im Intranet zum Einsatz, um möglichst viele Mitarbeiter mit ihren Meinungen und Impulsen zu erreichen und einzubeziehen. Ein eigenes Team unter „Patenschaft“ des Vorstandes und zeb/-Begleitung koordiniert die Aktivitäten rund um Kommunikation und kulturelle Integration.

4. Professionelles Projektmanagement

Das komplexe Fusionsvorhaben unterteilt sich in eine Vielzahl notwendiger Aufgaben und Entscheidungen des Vorstandes. Über eine einfache Projektorganisation mit klaren Strukturen und Entscheidungswegen und einem auf die Projektgruppen zugeschnittenen Meilensteinplan liefert zeb/ den notwendigen Rahmen für eine effiziente Bearbeitung und unterstützt die Projektleitung bei der Steuerung des Großprojekts.

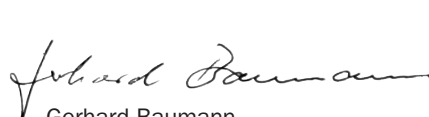
Projektergebnisse und Ausblick

Wichtige Voraussetzungen für eine erfolgreiche Fusion sind bereits geschaffen worden: Die Führungsmannschaft ist benannt, die Projektgruppen sind aufgesetzt und erarbeiten die Konzepte, die Projektgruppe Standort- und Raumplanung arbeitet auf Hochtouren für eine reibungslose Zusammen-



führung der Bereiche. Den besonderen Mehrwert der zeb/-Begleitung formuliert dabei Hubert Overesch, Vorstand der Volksbank Tecklenburger Land, folgendermaßen: „Uns war es besonders wichtig, mit zeb/ eine Beratung gefunden zu haben, die ein tiefes Verständnis für unser Geschäft und unsere Herausforderungen als mittelständische Bank mitbringt. Wir haben tolle Führungskräfte und Mitarbeiter – mit dem zeb/-Team als Impulsgeber, Sparringspartner und Projektmanager arbeiten sie hervorragend zusammen, um die Fusion erfolgreich zu meistern.“ Sein Vorstandskollege Ulrich Weißler von der Volksbank Nordmünsterland ergänzt: „Einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren für das Gelingen der Fusion ist, die Mitarbeiter von den Chancen des neuen Hauses zu überzeugen und das kulturelle Zusammenwachsen zu fördern. zeb/ unterstützt uns hierbei mit kreativen Ideen und individuell zugeschnittenen Konzepten.“

Im Juni 2013 entscheiden die Vertreter beider Häuser über die Fusion. Nach positivem Votum der Vertreterversammlungen erfolgt dann im September 2013 die technische Fusion und der Startschuss für die neue VR-Bank Kreis Steinfurt.



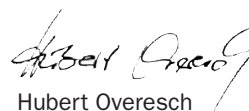
Gerhard Baumann
Mitglied des Vorstandes
Volksbank Nordmünsterland eG



Franz-Josef Konermann
Mitglied des Vorstandes
Volksbank Tecklenburger Land eG



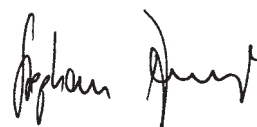
Klaus Korte
Mitglied des Vorstandes
Volksbank Nordmünsterland eG



Hubert Overesch
Mitglied des Vorstandes
Volksbank Tecklenburger Land eG



Ulrich Weißler
Mitglied des Vorstandes
Volksbank Nordmünsterland eG



Stephan Dreyer
Senior Manager
zeb/



Dr. Florian Müller
Senior Manager
zeb/