

RAIFFEISEN-VOLKSBANK MILTENBERG UND VOLKSBANK ODENWALD

Das „andere Fusionsmodell“

Fusionen stehen seit jeher im Spannungsfeld zwischen der Bündelung der Kräfte und dem Erhalt der regionalen Stärke. Gerade der Erhalt der regionalen Stärke war für die beteiligten Partnerbanken einer der zentralen Erfolgsfaktoren. Mit der Konzeption und Umsetzung eines „genossenschaftlichen Verbundmodells“ wurde dafür gemeinsam mit zeb eine Lösung gefunden.

Die Raiffeisen-Volksbank Miltenberg und die Volksbank Odenwald stellten im Frühsommer 2015 erste Überlegungen für eine Fusion an. Die Ausgangssituation beider Banken war ähnlich: Bislang wurden stabile Betriebsergebnisse erzielt, und auch die Mittelfristplanung prognostizierte dies für weitere ca. zwei Jahre. Danach würden die Zinsergebnisse aufgrund der Niedrigzinsphase deutlich zurückgehen.

Die Geschäftsgebiete beider Institute grenzen direkt aneinander, jedoch liegen sie in unterschiedlichen Bundesländern. Hinzu kommt die topografische Lage: Zwischen den Geschäftsgebieten liegt ein Bergrücken mit über 20 km dünn besiedeltem Gebiet. Die Geschäftsgebiete bilden keinen in sich geschlossenen Wirtschaftsraum. Da beide Banken über ein vergleichbares Geschäftsmodell mit ähnlicher Marktstruktur verfügen, sollte ein Fusionsmodell gefunden werden, das den regionalen Gegebenheiten Rechnung trägt.

1 ■ Konsequent: Die Umsetzung

Vor diesem Hintergrund wurden gemeinsam mit zeb Leitlinien geprägt, die alle Aspekte gebührend berücksichtigen sollten. Im Einzelnen waren dies:

- Beibehaltung einer höchstmöglichen regionalen Identität und Individualität in der Kundenwahrnehmung
- Bündelung der Kräfte und Erzielung eines deutlichen Effizienzgewinns
- Umsetzung einer erfolgreichen Fusion mit größtmöglicher Akzeptanz für alle Beteiligten
- Schaffung der betriebswirtschaftlichen Basis, um in der Region die genossenschaftliche Idee weiter zu stärken

Schnell war klar, dass diese Ziele unter Berücksichtigung der besonderen Ausgangssituation der Partnerbanken mit einem klassischen Fusionsmodell nur in Teilen erreicht werden können. Folglich musste ein neues Modell entwickelt werden: das „genossenschaftliche Verbundmodell“ (vgl. Abb. 1).

Um die regionale Identität bestmöglich zu gewährleisten, blieben die Markennamen der jeweiligen Partnerinstitute auch nach der Fusion erhalten und die Verantwortung für den regionalen Markt und die regionale Markenpflege dadurch weiterhin beim jeweiligen Partnerinstitut.

Im Innenverhältnis wurden die Bereiche Steuerung und Produktion inklusive der Strategien zur Digitalisierung und zu den Beratungsansätzen gemeinsam neu und effizient ausgerichtet. Dazu gehörte auch die von zeb begleitete Entwicklung von sogenannten Bereichskonzepten mit einer frühzeitigen Verständigung auf „reduzierte“ Soll-Stellen.

A professional portrait of Steffen Jung, a man with a shaved head and blue eyes, smiling. He is wearing a dark blue suit jacket, a light blue shirt, and a blue patterned tie. The background is a solid dark blue.

*„Sie können bei der Weiterentwicklung
Ihrer Geschäfts- und Betriebsmodelle auf die
breite zeb-Expertise vertrauen – verknüpft
mit unseren lokalen Marktkenntnissen.“*

Steffen Jung

2. Wirkungsvoll: Die Ergebnisse

Kern des Modells ist die Markenstrategie. Das Ziel, beide Marken der Fusionspartner zu erhalten und das Modell umzusetzen, gelang über ein Konzept aus sechs Elementen:

- Verschmelzung der Raiffeisen-Volksbank Miltenberg auf die Volksbank Odenwald – ein übliches Vorgehen.
- Umfirmierung der Volksbank Odenwald in Vereinigte Volksbank Raiffeisenbank. Damit wurde der Markenname „Volksbank Odenwald“ wieder frei verfügbar.
- Die „neue“ Bank – Vereinigte Volksbank Raiffeisenbank eG – unterhält rechtlich unselbstständige Niederlassungen mit Sitz in Miltenberg und Michelstadt, die mit den „alten“ Marken in ihrem jeweiligen Heimatmarkt weiterhin auftreten.
- Jede Niederlassung wird von einem Vorstand/mehreren Vorständen geleitet, die dem Gesamtvorstand angehören.
- Produktion, Stab und Steuerung werden zur Realisierung der Synergien zusammengefasst.
- „Minderheitenrechte“ werden durch klare Regeln gesichert.

So wurde erreicht, dass die Kunden beider Banken weiterhin in ihre vertraute Raiffeisen-Volksbank Miltenberg oder Volksbank Odenwald gehen können.

Im Rahmen der Fusion wurde darüber hinaus vereinbart, dass es fusionsbedingt zu keinen Veränderungen in der Kundenzuordnung und der vertrieblichen Aufbauorganisation kommen wird. Das heißt, es bleibt bei den vertrauten Ansprechpartnern. Formaljuristischer Vertragspartner für alle Geschäfte ist die Vereinigte Volksbank Raiffeisenbank. Im Außenauftritt ist die Firmierung dann beispielsweise Volksbank Odenwald, Niederlassung der Vereinigten Volksbank Raiffeisenbank eG.

Entscheidend für den Erfolg war unter anderem die sehr gute Vorbereitung der Fusionskommunikation. So trafen die Vorstände beider Banken ihre Entscheidung für den Einstieg in die konkrete Vorbereitung der Fusion auf Grundlage einer durch zeb durchgeführten fundierten betriebswirtschaftlichen und kulturellen Analyse. Die Ergebnisse daraus wurden in einem Fusionsgutachten adressatengerecht aufbereitet und für die weitere Kommunikation mit dem Aufsichtsrat, den Mitgliedern, Kunden und Mitarbeitern genutzt. Ein frühzeitig ausgearbeitetes Umsetzungskonzept inklusive ausgearbeiteter strategischer Leitlinien des Vorstands gab allen Beteiligten im weiteren Projektverlauf die Sicherheit, welche Ziele durch wen unter welchen Bedingungen erreicht werden sollen.



Abbildung 1: Konzept des „genossenschaftlichen Verbundmodells“

3. Zukunftssicher: Ausblick und Fazit

Unter Führung des Vorstands wurde darüber hinaus direkt zu Beginn der Projektarbeit ein Integrationsteam gebildet, um Handlungsfelder zu den Themen Kommunikation und Kultur mit Führungskräften und Mitarbeitern beider Institute gemeinsam zu bearbeiten. Mit zeb wurden hier vielfältige Formate, wie z. B. Fusionsnews, Fusionsdialoge, Stimmungsbarometer, Mitgliederdialoge und gemeinsame Führungskräfteklausuren, auf den Weg gebracht. Ziel war es, einen kontinuierlichen, integrativen und ehrlichen Dialog von Anfang an sicherzustellen.

Im Mai 2016 haben beide Vertreterversammlungen die Fusion mit großer Mehrheit beschlossen. An der erfolgreichen Projektarbeit waren über 80 Mitarbeiter beider Banken, unterstützt durch die Fusionsexperten von zeb, direkt beteiligt. Man darf sicher sagen, dass mit der Fusion der Raiffeisen-Volksbank Miltenberg und der Volksbank Odenwald die genossenschaftlichen Werte in besonderer Weise gestärkt und zukunftsfähig gemacht wurden.



Ralf Magerkurth
Vorstandssprecher
Vereinigte Volksbank Raiffeisenbank eG



Dr. Hans-Martin Blättner
Stellvertretender Vorstandssprecher
Vereinigte Volksbank Raiffeisenbank eG



Burkhard E. Käser
Senior Manager
zeb