

Fusionsmanagement

„Strategy follows Structure“

Im vergangenen Jahr waren von rund 120 bei der Fiducia angemeldeten Fusionen nur 57 erfolgreich. Gerade in der Anbahnungs- und Vorbereitungsphase gibt es viele Stolpersteine. Die VR-Bank in Südniedersachsen ist ein interessantes Praxisbeispiel für die gelungene Fusion zweier Banken mit grundverschiedenen Erfolgsstrategien unter besonderen Marktrestriktionen.

Folkert Groeneveld und Ralf Teufel

Die Ausgangslage konnte komplexer kaum sein: Als sich im Jahr 2016 die Volksbank Weserbergland und die alte VR-Bank in Südniedersachsen entschieden, gemeinsam die jeweils erreichten Wachstumsgrenzen zu durchbrechen, versprachen sich zwei sehr ungleiche Partner eine gemeinsame Zukunft. Beide Banken verfolgten – sehr erfolg-

reich – jeweils diametral unterschiedliche Strategien: die eine mit einer eher zentralen Aufstellung und konsequenter Kostenorientierung, die andere eher dezentral organisiert, mit großzügigen Öffnungszeiten und einem breit aufgestellten Warengeschäft. Konsequenterweise hatten beide Häuser verschiedene Kulturen.

Beide Banken lagen jeweils in einem Geschäftsgebiet mit einem ausgeprägten Arbeitnehmermarkt, es herrscht intensiver Wettbewerb um gute Mitarbeiter. Veränderungen mussten immer vor dem Hintergrund der damit steigenden Mitarbeiterfluktuation bewertet werden, und so kam es zu einem sehr unkonventionellen Fusionsansatz: Die vier Vorstände entschieden sich gegen einen vorgelagerten Strategieprozess und dafür, die aufbauorganisatorischen Strukturen in wesentlichen Bereichen unverändert zu lassen, um Mitarbeiterstabilität zu gewährleisten. Die übergeordneten Strategiefragen sollten nach

Vollzug der juristischen Fusion beantwortet werden, wobei aus Sicht der Geschäftsleitung ein erkennbar großes gemeinsames Verständnis zu den Erfordernissen der Zukunft vorlag. Die Vorstände arbeiteten überwiegend an den „alten“ Standorten – wechselseitiger Einsatz war allerdings vorgesehen.

Das gemeinsam formulierte Ziel: „Wir beabsichtigen eine Fusion auf Augenhöhe, aus der Stärke unserer beiden Banken heraus. Wir wollen die Präsenz vor Ort in Verbindung mit dem Ausbau unserer digitalen Präsenz. Dies erfordert hohe Investitionen, die wir gemeinsam besser bewältigen werden.“ Eine Absichtserklärung mit wichtigen Stichworten, aber sicherlich keine belastbare und zu vermittelnde Strategie.

Der Ansatz, zu bewahren statt neu aufzustellen, widerspricht – dessen waren sich die Vorstände beider Banken bewusst – dem grundlegenden Management-Einmaleins: Struktur folgt Strategie. Und doch war er ebenso notwen-



Folkert Groeneveld ist Vorstandsvorsitzender der VR-Bank in Südniedersachsen eG.
E-Mail: folkert.groeneveld@vrbanksn.de



Ralf Teufel ist Mitglied der Geschäftsleitung von Subito Consulting in Mörfelden.
E-Mail: ralf.teufel@subito.de

dig wie erfolgreich: Die „neue“ VR-Bank in Südniedersachsen wurde am 5. September 2017 ins Genossenschaftsregister eingetragen.

Nachgelagerte Fusionsbegleitung

So wichtig das gewählte Vorgehen für das Erreichen des ersten Meilensteins war, so schnell zeigten sich im Tagesgeschäft seine Grenzen. Es bestand erheblicher Harmonisierungsbedarf, die Entscheidungsfindung im Vorstand war reformbedürftig, Strukturen und Prozesse mussten an einer gemeinsamen Strategie ausgerichtet werden. Und diese gemeinsame Strategie fehlte. Diese Erkenntnis war der Ansatzpunkt für einen sich anschließenden Strategieprozess zur Erarbeitung eines gemeinsamen Zielbildes (siehe Abbildung 1). Der Vorstand entschied sich, eine „nachgelagerte Fusionsbegleitung“ ins Boot zu holen.

Am Anfang des Prozesses, der im Herbst 2017 begann, stand ein Status-Check. Die zentralen Formalfragen waren zu diesem Zeitpunkt, da die fusionierte Bank bereits operativ arbeitete, klar beantwortet. Zusätzlich identifizierte der Vorstand neun aktuelle Handlungsfelder, die für die Ausrichtung der neuen Bank am Kunden erfolgsentscheidend waren (siehe Abbildung 2). Dazu gehörten neben Führungsthemen, der Risikostrategie und der Migration auf agree21 die Kommunikation, die Kultur und das Vorantreiben von Innovation und Unternehmensentwicklung. Und es fehlte ein gemeinsames Zielbild.

Es gelang dem Vorstand und der Projektleitung, in einer nur eintägigen Klausur eine einheitliche Meinung zu den wesentlichen strategischen Aussagen zu entwickeln und dieses Zukunftsbild auf den Punkt zu bringen. Dieses unterschiedliche Ebenen verbindende Zielbild entstand in einem Prozess aus verschiedenen Perspektiven – betriebswirtschaftliche Sicht, organisatorische

Sicht, Marktattraktivität. Auf dieser Basis beschrieben die Vorstände die Messkriterien des Erfolgs (Volumen, Marktdurchdringung, Kundenzufriedenheit etc.) und formulierten das Motto der neuen Bank, das sowohl die Mitarbeiter als auch die Aufsichtsräte, Vertreter, Mitglieder und Kunden motivieren soll:

- Wir sind eine kundenorientierte Bank mit großem Warengeschäft.
- Kosten- und Erlösstrukturen bleiben wichtig, sind aber keine Strategietreiber.
- Digitalisierung und Regionalität stehen bei uns nicht im Widerspruch.
- Das Filialnetz ist zu groß, Schließungen können und müssen aber aufgefangen werden.
- Das Zukunftsbild der neuen Bank: Wir begeistern!

Vorstandsgetriebener Top-down-Prozess

Dann folgte der wichtigste Schritt auf dem Weg zu einer echten Einheit: Die Konkretisierung des Zielbildes mit den Führungskräften. In einer zweitägigen Führungskräfte-tagung gelang es, den Funken wirklich überspringen zu lassen. 18 Führungskräfte setzten sich im Rahmen von „Wanderausstellungen“ mit den Vorarbeiten des Vorstands auseinander, konkretisierten und ad-

Abb. 1: Strategie und Führung: Am Anfang steht das gemeinsame Zielbild

Die Entwicklung des Zielbildes kann aus unterschiedlichen Blickwinkeln erfolgen.

Empfehlung: Kombination von Variante 3 und 2.

Variante 1 Addition	Was würde passieren, wenn man die Banken einfach addierte?
Variante 2 Grüne Wiese	Wie würde eine VR Bank ausgestaltet sein, die man für das gesamte Geschäftsgebiet neu erfände?
Variante 3 Das Beste von allen	Die beiden Banken besitzen ausgeprägte Stärken, die auf Augenhöhe gebündelt werden.
Variante 4 Ein Geschäftsmodell dominiert	Drei unterschiedliche Geschäftsmodelle existieren – was wäre, wenn man eines davon auswählte?

► Bewährtes hat auch für die Zukunft Bestand – Zukunftsfähigkeit entsteht im Neuen!

justierten sie, trafen Vereinbarungen zu Zusammenarbeit und Führungsverhalten, klärten Umsetzungsverantwortungen und stellten über konkrete Aufgaben die Nachhaltigkeit der Strategie sicher. Das war kein Prozess des Abnickens, sondern eine kontroverse Diskussion, die auch zu Anpassungen führte.

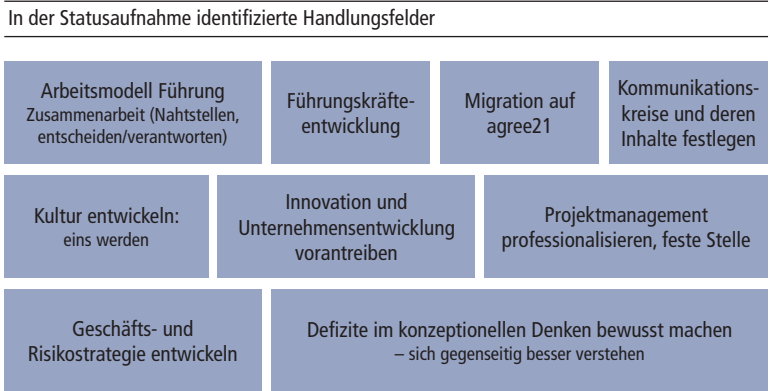
Es darf in diesem Prozess keine Tabus geben, auch der Blick zurück ist wichtig, um Fehler aufzuarbeiten und zu korrigieren. So wurde deutlich, dass die fusionsbegleitende Kommunikation schlecht war – ein Aspekt, der durch den jetzt aufgesetzten Prozess der Mitarbeiterbindung gut aufgegriffen werden konnte. Eine andere Erkenntnis: Im Rahmen der Fusion legte der Vorstand wert darauf, dass Beschlüsse nur einstimmig getroffen

VR-Bank in Südniedersachsen eG

Bilanzsumme	1.075 Mio. Euro
Kunden	50.300
Kundenkredite	481 Mio. Euro
Kundeneinlagen	754 Mio. Euro
Mitarbeiter	300
Filialen (inkl. SB-Stellen)	22

Zahlen zum 31.12.2017

Abb. 2: Die neue Bank am Kunden ausrichten



wurden. Diesen oft Entscheidungen verzögernden oder blockierenden Grundsatz warfen Vorstand und Führungskräfte nach gemeinsamer Diskussion zugunsten von Einzelentscheidungen des ressortverantwortlichen Vorstandes, der dann über Gesamtbeschlussfordernisse entscheidet, über Bord und schafften so neue Flexibilität. Grundsatzfragen und aufsichtsrechtliche Themen sind dabei

grundsätzlich in der Entscheidungskompetenz des Gesamtvorstands geblieben.

Um die gesamte Bank zu erreichen, übernahmen die Führungskräfte anschließend die Rolle von „Strategiebotschaftern“ in ihren Teams. Auch hier fand mit dem Instrument der „Wanderausstellung“ eine intensive Auseinandersetzung statt. In einem nächsten, den Gesamtprozess zum Abschluss bringenden Schritt wird schließlich ein

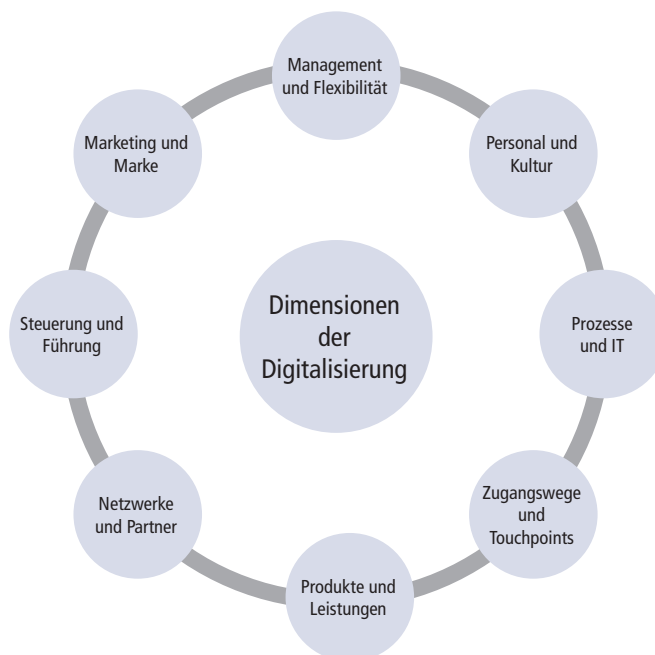
„cross check“ mit dem Aufsichtsrat erfolgen: In einem halbtägigen Workshop versetzen sich dessen Mitglieder in die Perspektiven der wichtigsten Stakeholder und nehmen eine Feinjustierung vor.

Weniger ist mehr

Mit der erreichten strategischen Klarheit rückte die Fokussierung auf Umsetzung und Ergebnisse wieder in den Mittelpunkt des Projekts. Vorstand und Führungskräfte nahmen eine radikale Entschlackung des Projektportfolios vor. So gelang es, viele der laufenden oder anstehenden Projekte zurückzustellen oder gar ganz zu streichen. Dieser Schritt erfordert große Konsequenz, aber er schafft enorme Freiräume und ist ein ganz wichtiges Signal an die Mitarbeiter: Sie sehen nach langen, vom Tagesgeschäft begleiteten Projektphasen wieder Licht am Ende des Tunnels und bekommen die nötige Kraft für die anstehende Systemmigration im kommenden Jahr.

Abb. 3: Digitalisierungscheck

Zu bewertende Dimensionen der Digitalisierung

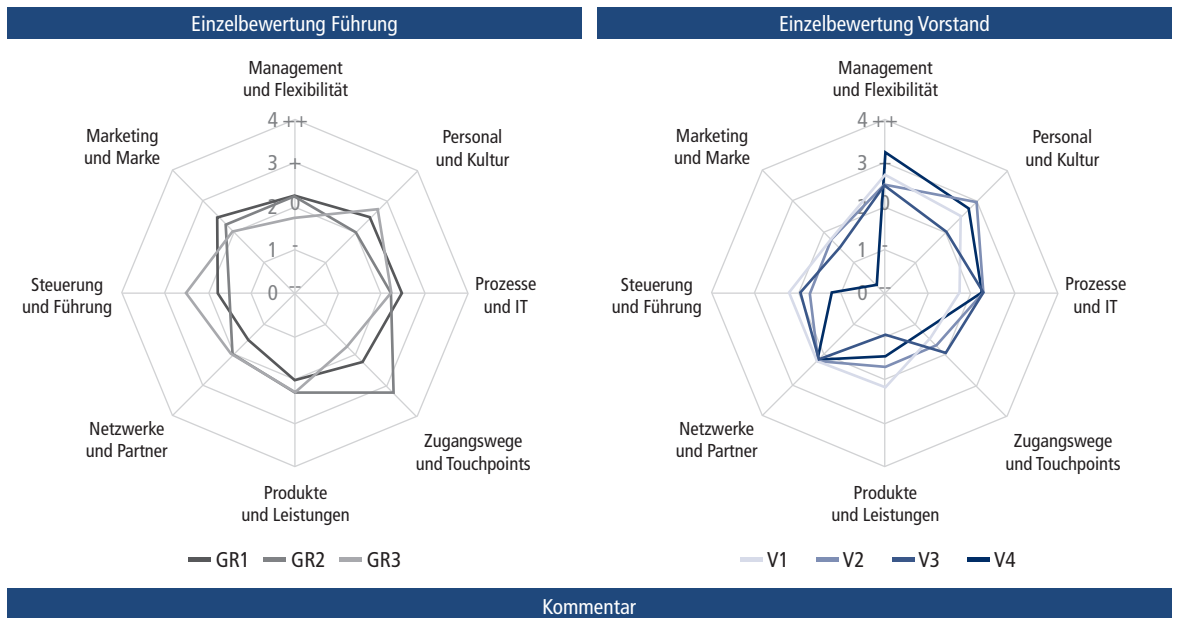


Digitalisierungscheck

Das Thema Digitalisierung nimmt bei jeder Fusion im Rahmen der Strategieentwicklung und auf dem Weg zur „neuen Bank“ einen besonderen Platz ein. Es verändert die Filialstruktur, die Beratung der Zukunft (Stichwort KSC), beeinflusst das Kundenverhalten ebenso wie den Vertrieb. Wesentlicher Bestandteil nahezu jeden Fusionsprojekts sollte daher ein Digitalisierungscheck sein, mit dem der Status quo bestimmt und Maßnahmen abgeleitet werden. Ein erfolgreicher Vertriebsansatz beschränkt sich nicht auf singuläre Angebote wie eine App oder die Möglichkeit der Onlineidentifizierung. Digitalisierung wirkt in viele Bereiche eines Unternehmens und ist ein komplexes Unterfangen. Mithilfe von acht Dimensionen gibt der Check einen strukturellen Rahmen für die gemeinsame Diskussion und zeigt Veränderungsbedarf auf (siehe Abbildung 3).

Abb. 4: Ergebnis Digitalisierungscheck

Die Wertungsgruppen setzen unterschiedliche Schwerpunkte



Kommentar

- ▶ Die „eigene Arbeitswelt“ wird in beiden Einzelprofilardarstellungen höher eingeschätzt. Das zeigt sich im Vorstand in der Position „Management/Flexibilität“ und auf Führungsseite im Pol „Zugangswege“ und „Marketing“.
- ▶ In den Bereichen „Prozesse/IT, Produkte, Netzwerke, Steuerung/Führung besteht Einigkeit“ sind eher geringere Spannbreiten zwischen Vorstand und Führung zu erkennen.
- ▶ Gleichwohl sehen Führungskräfte und Vorstände nicht einheitlich auf die Bewertungsbereiche.
- ▶ Insgesamt kann jedoch festgehalten werden, dass es zahlreiche Chancen gibt, die Bank digital zu verändern.

Der Check erfolgt auf Grundlage einer Onlinebefragung, die dann zu den einzelnen Dimensionen Statuseinschätzungen der Befragten ergibt. Aus dem Abgleich und der Diskussion der verschiedenen Bewertungen ergeben sich interessante Erkenntnisse für den tatsächlichen Veränderungsbedarf und die Unternehmensentwicklung. Im Falle der VR-Bank in Südniedersachsen zeigten sich so zahlreiche Chancen, um die Bank stärker digital auszurichten (siehe Abbildung 4).

Wie steht die Bank heute da?

Sie betreibt eines der größten Warengeschäfte (Agrar, Energie, Raiffeisen-Märkte, Baustoffe) innerhalb einer VR Bank im Bundesgebiet. Das Einzugsgebiet im Warenhandel ist etwa viermal so groß wie das Geschäftsgebiet im Bankgeschäft. Die Stärken beider Häuser haben sich

nicht nur in diesem Bereich zu einer zukunftsfähigen Gesamtstrategie addiert. Die neue Institutsgröße ermöglicht weitergehende Spezialisierungen der Mitarbeiter im Vertrieb und sorgt für den Gewinn neuer Marktanteile. Die sehr gute Eigenkapitalausstattung stellt eine sehr solide Basis für weiteres Wachstum dar. Und mit einer CIR von unter 55 Prozent sind zukunftsfähige Kostenstrukturen sichergestellt.

Was bleibt, sind Nachwuchssorgen: Ein Verlust von Leistungsträgern lässt sich auch im erweiterten Marktgebiet nur unter größten Schwierigkeiten kompensieren. Arbeitgeberattraktivität ist ein Kernthema der Zukunft, Mitarbeiterzufriedenheit bleibt zentral. Dazu gehört ein klar formuliertes Zielbild und eine in alle Bankbereiche verständlich vermittelte Unternehmensstrategie.

Der alte Lehrsatz „structure follows strategy“ gilt unverändert – aber er kann bei Fusionen nicht immer in reiner Form berücksichtigt werden. Wenn äußere Zwänge zu einer Umkehr der sinnvollen Reihenfolge zwingen, ist ein nachgeordneter Strategieprozess zwingend. Er gibt den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Orientierung, greift die Herausforderungen und Chancen der Digitalisierung konzeptionell auf und schafft einen klaren Handlungsrahmen für die Geschäftspolitik.

Die VR-Bank in Südniedersachsen hat in einem strukturierten Prozess ein motivierendes Zielbild für Bank und Ware geschaffen und damit Unklarheiten aus der Fusion beseitigt. Die Bank steht in der Erfolgspur und kann jetzt weiter Fahrt aufnehmen, um die erschlossenen Wachstumsspielräume mit Kundengeschäft zu füllen. **BI**