



# Stärke und Effizienz einer regionalen Netzwerkbank

Die VerbundVolksbank OWL eG ist eine erfolgreich im Markt Ostwestfalen-Lippe agierende Regionalbank. Mit Wachstumsraten im Kundengeschäft von durchschnittlich 6 Prozent p.a. in den letzten fünf Jahren, einer CIR von 62 Prozent, einem Teilbetriebsergebnis von rund 1,0 Prozent, 900 Mitarbeitern und einer Bilanzsumme von 6 Milliarden Euro sind die Voraussetzungen für den Bankwettbewerb im regionalen Markt gut.

Die Bank positioniert sich als eindeutig auf das Kundengeschäft ausgerichtet (70 Prozent der Bilanzsumme sind Kundenkredite beziehungsweise -einlagen; 90 Prozent der Erträge kommen aus dem Kundengeschäft). Der besondere Fokus liegt in der persönlichen Kundenbeziehung.

Gleichzeitig wird die Herausforderung angegangen, alle direkten Wege zur Bank sowie die Onlineservices und Onlineprodukte auf den bestmöglichen Stand zu bringen und die Digitalisierung in allen Bereichen voranzutreiben.

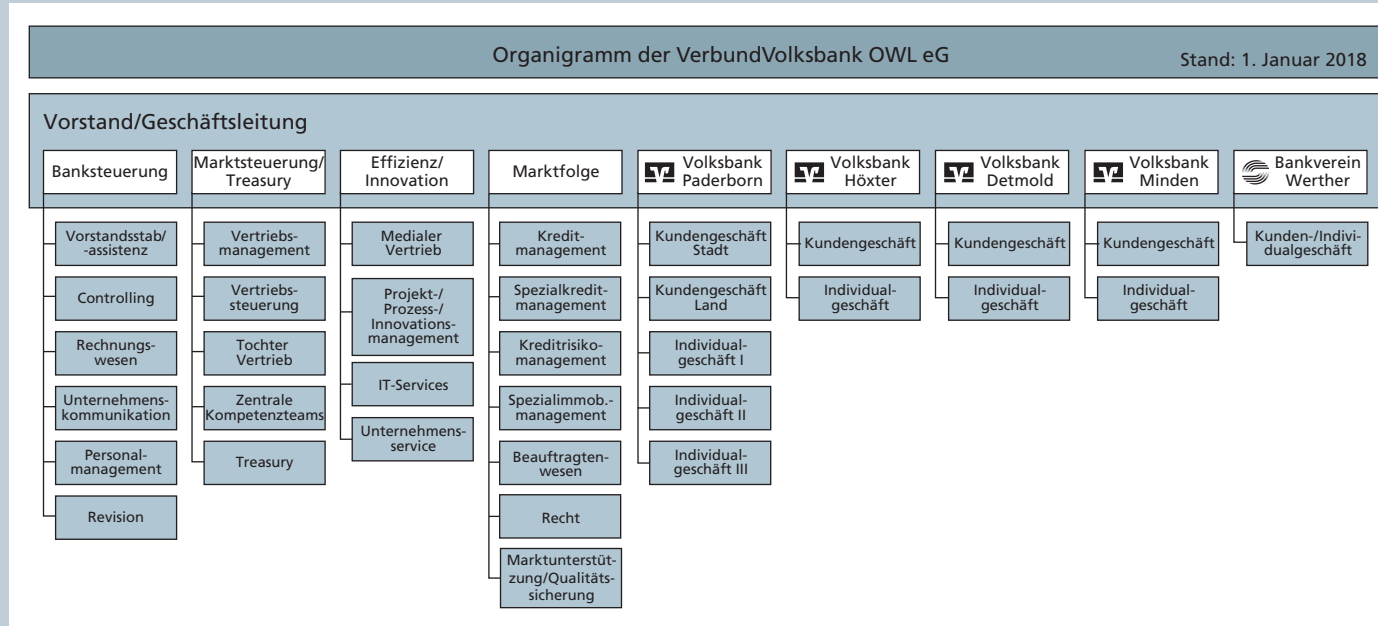
### Grundprinzipien des Modells

Prägend für das Modell „VerbundVolksbank“ ist dabei eine zeitgemäße Interpretation sowohl genossenschaftlicher als auch föderativer Grundprinzipien. Dabei kommt es in der Umsetzung darauf an, die Strukturen, Prozesse und Gremien des Hauses in aller Konsequenz neu zu denken und noch dezentraler auf die gesamte Wirtschaftsregion auszurichten.

Unter dem Dach des Hauses wurden Zweigniederlassungen etabliert, die unter der Führung eines lokal präsenten Vorstandsmitglieds jeweils weitgehend selbstständig agierende, unternehmerische Einheiten bilden (vertikale Verantwortung) und Wettbewerb innerhalb des Gesamtinstituts ermöglichen. Zugleich wird im Rahmen einer Matrix-Organisation die einheitliche strategische Ausrichtung des Gesamtinstituts ebenso wie die Gesamtverantwortung des Vorstandes abgesichert.

Mit 95 Standorten (davon 38 SB-Stellen) in einer Flächenregion mit einem Durchmesser von 130 km beziehungsweise 100 km ist die Bank sehr dezentral aufgestellt. Kernpunkte der Geschäftsstrategie

Abbildung 1: Weiterentwicklung zentrale und regionale Vorstandsverantwortung



Quelle: VerbundVolksbank OWL

bleiben: Nähe zum Kunden, Eigenständigkeit, Schnelligkeit und Kompetenz vor Ort. Der Kunde soll erleben, dass die Mitarbeiter der Bank ihn kennen, sein Geschäftsmodell verstehen, in das regionale Netzwerk eingebunden sind, schnell die Kundenwünsche bearbeiten und unmittelbar Entscheidungen mit höchster Kompetenzstufe treffen können. Es kommt die Herausforderung hinzu, diese Nähe auch in der Onlinewelt wiederzufinden. Das sind die USPs, die im Wettbewerb den entscheidenden Unterschied und damit eine kundenorientierte Volksbank ausmachen.

Seit zirka zwei Jahren arbeitet die Bank an dem dazu notwendigen Veränderungsprozess; sie will Kundenorientierung, Agilität und Modernität vorantreiben. Die auch in der genossenschaftlichen Organisation traditionelle Aufteilung des Kundengeschäfts in Privat- und Firmenkunden mit jeweils weiter differenzierten

Kundengruppen wurde aufgegeben; ebenso wurden die differenzierten Ziel-systeme in den jeweiligen Kundenbereichen, unterschiedliche CRM-Systeme und auch die Führung der Mitarbeiter über Einzelziele aufgehoben.

### Neuer teamorientierter Ansatz

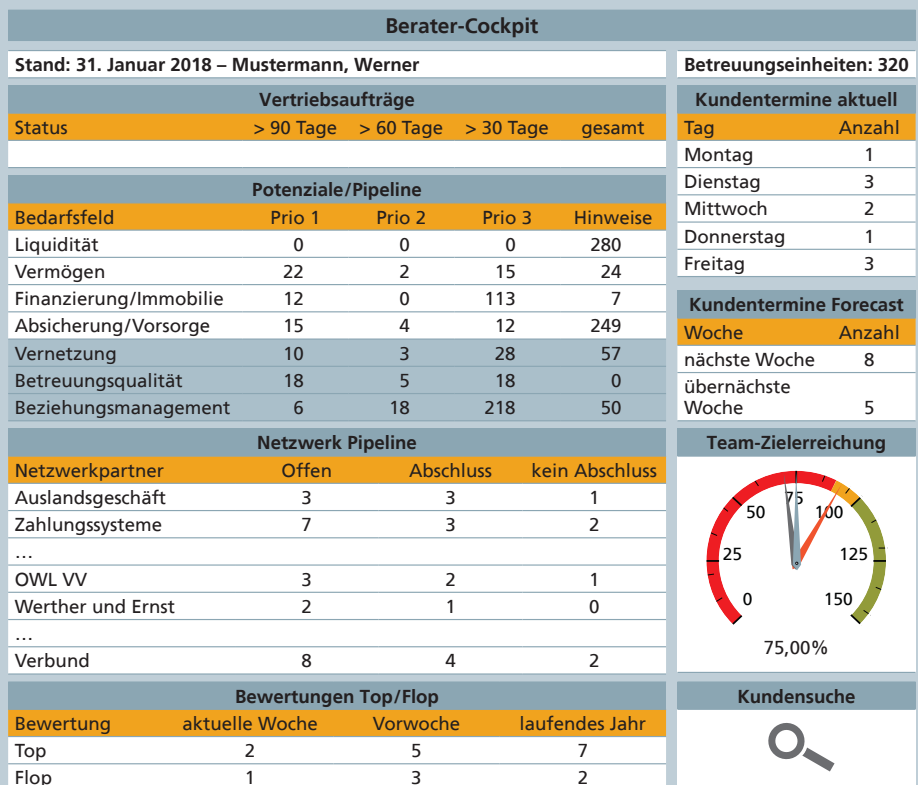
Die Kunden werden aus Teams heraus beraten. In Abhängigkeit von Bedarfen und Potenzialen – ermittelt über eine sogenannte 9-Felder-Matrix plus individueller Nachbearbeitung – werden sie dem „Kundengeschäft“, das die Breite des Geschäfts abdeckt, oder dem „Individualgeschäft“, in dem sich das gehobene Geschäft mit Privat- und Firmenkunden sowie Freiberuflern mit enger individueller Kundenbindung wiederfindet, zugeordnet.

Jede Region – gemeint sind hier die jeweiligen aktiv bearbeiteten Kreisgebiete

(es gibt in OWL sechs Kreise sowie die kreisfreie Stadt Bielefeld) – bildet Teams für das Kunden- und Individualgeschäft. Alle Mitarbeiter in der Region werden disziplinarisch von einem für die Region zuständigen Vorstandsmitglied geführt. Die Teams haben vereinbarte Teamziele und arbeiten gemeinsam für das regionale Ziel. Damit wird sichergestellt: Die Mitarbeiter agieren nicht isoliert, vielmehr kümmern sie sich gemeinsam um die dem Team zugeordneten Kunden.

Ohne Zweifel war die bisherige Führung über Einzelziele für den jeweiligen Mitarbeiter, mit LOV-Relevanz (leistungsorientierte Vergütung) der individuellen Zielerreichung, ein Erfolgsfaktor der Bank in den vergangenen Jahren. Andererseits verhinderte, erschwerte der auf den einzelnen Mitarbeiter ausgerichtete Ziel-Fokus die Zusammenarbeit; gerade das gering ausgeprägte Miteinander zwischen Firmen- und Privatkundenberatung ließ Kundenpotenziale unbearbeitet.

Abbildung 2: Team-/Berater-Cockpit – CRM-System mit höchster Beraterunterstützung



- Grundlage für Zusammenarbeit am Kunden und Basis für Teambesprechungen
- Abruf Kundenlisten, Terminübersichten sowie Ziel- und Statusreport
- Bereitstellung aller Informationen zu Mitarbeiteraktivitäten des gesamten Teams

Quelle: VerbundVolksbank OWL

Der neue teamorientierte Ansatz soll wegführen von der „Mein-Kunde-“ hin zu einer „Unser-Kunde-Kultur“. Über Team-Besprechungen, Kundenkonferenzen (hier werden Vertriebsimpulse über die Aktivitätensteuerung im Team-Cockpit besprochen), abgestimmtes Vorgehen und gemeinsame Ziele sollen Kundenbedarfe gezielter aufgenommen und so die Marktpotenziale besser gehoben werden (Abbildung 2).

### CIR als Steuerungsgröße der Region

Verbunden ist dieses Vorgehen mit einer Vereinfachung und Vereinheitlichung des Zielsystems. Es gibt – einheitlich für Kunden- und Individualgeschäft – nur noch acht Ziele, ausgerichtet am Neugeschäft (im Kreditgeschäft Nettokonditionsbeitrag). Nur wenige Ausnahmen berücksichtigen Bestandserträge (zum Beispiel Wertpapiergeschäft). Früher waren die Zielwerte und die Zielerreichung sehr stark durch das Bestandsgeschäft dominiert.

Wie zuvor ausgeführt: Die jeweiligen regionalen Teams arbeiten gemeinsam für



die Zielerreichung in der Region. Dieses Ziel wird in vorderster Linie durch den für die Region zuständigen Vorstand und seine Teamleiter verantwortet. Der Vorstand führt die Mitarbeiter der Region, er bindet andere Mitarbeiter aus Kompetenzzentren und Tochtergesellschaften ein, er entscheidet über die Einstellung von Mitarbeitern, über Sachinvestitionen und regionale Marketingaktivitäten.

In dem gesamtbankweit festgelegten Produkt- und Preisrahmen steuert er die unmittelbare Kundenverbindung. Damit verantwortet er die CIR der Region. Diese wird auf einem genauen Entwicklungspfad für die kommenden drei Jahre vereinbart und steht im Vergleich der CIR-Entwicklung anderer Regionen und der Gesamtbank. Die CIR ist somit die zentrale, eigenverantwortliche Steuerungsgröße der Region.

### Traditionelle lokale Marken als „Träger“ des regionalen Geschäfts

Der Vorstand ist sehr aktiv eingebunden in das regionale Kundengeschäft; dies ist seine Kernverantwortung – natürlich neben der Gesamtverantwortung des Vorstands. Diese Zuordnung auf Vorstandsebene sorgt dafür, dass die regionale Erkennbarkeit und „Selbstständigkeit“ bei Kunden vor Ort, wie zuvor beschrieben, erlebbar bleibt und die gewünschte Dezentralität des Kundengeschäfts Realität wird. Damit ist der Vorstand erster Repräsentant und Netzwerker in seiner Region.

Die Bank hat entschieden, dieses Konzept konsequent umzusetzen. Für das Kunden- und Individualgeschäft in den Kreisen Paderborn, Höxter, Lippe und Minden sowie in der Stadt Bielefeld (mit Werther) tragen jeweils Vorstände die geschäftliche Verantwortung (Abbildung 1). Um die Dezentralität für die Kunden noch erlebbarer zu machen, wurden die traditionellen identitätsstiftenden Namen in Form von Zweigniederlassungen wiederbelebt: Volksbank Paderborn, Volksbank Höxter, Volksbank Detmold, Volksbank Minden und Bankverein Werther (für Bielefeld und Werther). Diese lokalen

Marken sind die „Träger“ des regionalen Geschäfts.

Im Zuge dieser Neuaufstellung des Kundengeschäfts wurden das Filialsystem überprüft, Filialformate neu ausgerichtet und durch die Zuordnung einer Reihe von bisher zentral betreuten Kunden gestärkt. Gleichzeitig wurden die Mitarbeiterprofile angepasst und neue Beraterprofile festgelegt.

Jeder Kunde, außer reine Service-Verbindungen, hat seinen „Beziehungsmanager“. Gearbeitet wird aber, wie beschrieben, im Team. Ziel ist es natürlich, jedem Kunden die Möglichkeit zu geben, Services und auch Produktabschlüsse über das Kundencentrum online oder mobil zu nutzen beziehungsweise zu erledigen. Und: Der Kunde soll über diese Zugangswege zur Bank auch outboundmäßig angesprochen werden. Hier spielt das Kundencentrum eine wichtige Rolle. Schon heute arbeiten 40 Mitarbeiter in diesem Bereich. Sie stellen für alle Kundengruppen den „First-Level-Support“ sicher, 70 Prozent der Kundenanliegen können direkt fallabschließend bearbeitet werden. Dieses Kundencentrum wird personalmäßig deutlich erweitert auf insgesamt 70 Mitarbeiter bis 2020. Im Aufbau befindet sich die direkte Beratung aus dem Kundencentrum – inklusive Chat- und Video-Beratung bezüglich Wertpapiergeschäft, Baufinanzierung und Vorsorgegeschäft.

### Regionale Hausbank digital erleben

Damit an jeder Stelle („egal, durch welche Tür der Kunde kommt“) Transparenz in der Kommunikation mit dem Kunden bezüglich aktueller kundenrelevanter Themen gegeben ist, baut die Bank ein einheitliches CRM-System für alle Kundengruppen und auch Tochtergesellschaften auf. Die relevanten Daten gilt es sinnvoll zu nutzen. Im traditionellen Kundengespräch vor Ort ist dies praktisch State of the Art. Für das Kundencentrum sind die Daten systematisch und leicht verfügbar aufzubereiten und vorzuhalten; im Onlinevertrieb müssen „Kundenreisen“ verstanden und darauf aufbauend datenzentrierte Kommunikationsan-



Foto: VerbundVB OWL

**Dr. Ulrich Bittihn**

Vorstandsvorsitzender,  
VerbundVolksbank OWL eG, Paderborn



Foto: VerbundVB OWL

**Dr. Friedrich Keine**

Mitglied des Vorstands,  
VerbundVolksbank OWL eG, Paderborn

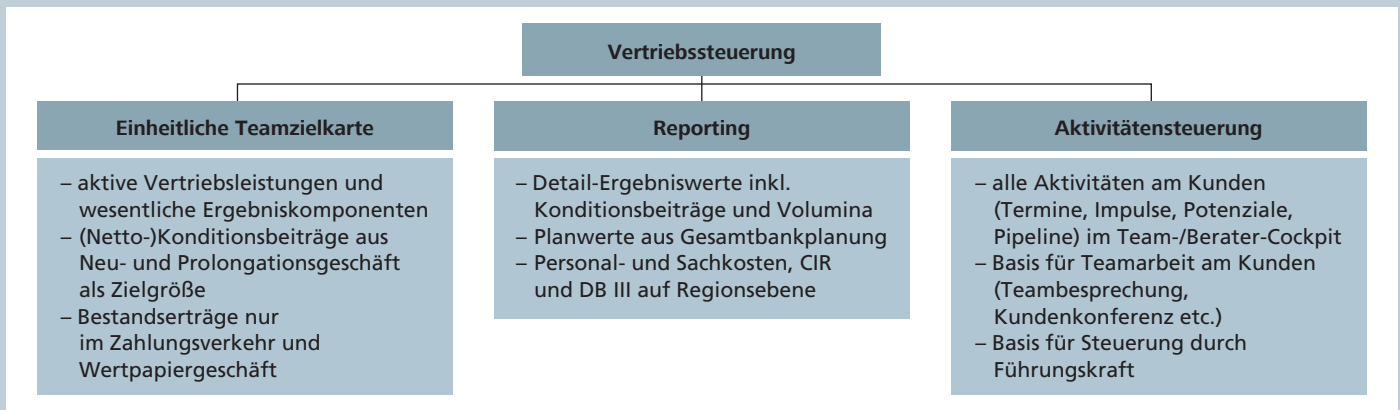
In einem Redaktionsgespräch im Frühjahr vergangenen Jahres (ZfgK 9-2017) haben die Autoren das Konzept der VerbundVolksbank OWL eG erläutert. Im Zuge der zwischenzeitlichen Umsetzung verweisen sie auf eine Abkehr von der traditionellen Aufteilung des Kundengeschäftes, auf die Bildung von Teams für das Kunden- und Individualgeschäft in der Region und die CIR als zentrale, eigenverantwortliche Steuerungsgröße. Impulse für die Marktbearbeitung versprechen sie sich von einer Wiederbelebung der lokalen Marken, vom Aufbau eines einheitlichen Systems für das Customer-Relation-Management und eines hauseigenen Kundencentrums. (Red.)

gebote abgeleitet werden – eine entscheidende Entwicklungsaufgabe des neuen Vorstandsressorts „Effizienz/Innovation“ (siehe unten). So bleibt die Hausbankfunktion auch zukünftig erlebbar.

Die dezentrale Aufstellung im Vertrieb und der regionale Auftritt unter den bekannten Zweigniederlassungen sind einzubinden in ein insgesamt einheitliches Agieren der Bank. Erstens, um die Stärke des Gesamthauses, insbesondere das hoch differenzierte Leistungsangebot, in die Kundenverbindungen einzubringen, und zweitens, um die Effizienz der Aktivitäten sicherzustellen.

Dazu hat die Bank vier zentrale Vorstandsbereiche festgelegt. Die Zuständigkeiten für Banksteuerung und Marktfolge sind bekannt und weitgehend unver-

Abbildung 3: Ziele der Vertriebssteuerung



Quelle: VerbundVolksbank OWL

ändert. Neu geschaffen wurden die Ressorts Marktsteuerung/Treasury und Effizienz/Innovation. Die Marktsteuerung soll sicherstellen, dass es im Haus ein einheitliches vertriebliches Verständnis gibt. Dies beginnt bei der Vertriebsplanung und Vertriebssteuerung (Abbildung 3).

Aufbauend auf der strategischen Gesamtbankplanung werden die Zielpfade für die jeweilige Region gemeinsam verabschiedet. Dabei sind die aktuelle Marktdurchdringung und die Ausnutzung der Kundenpotenziale über den sogenannten Wallet-Ansatz die entscheidenden Kriterien. Die Vertriebssteuerung begleitet die Vorstände in den Regionen, ist Sparringspartner bei Zielabweichungen und Koordinator für Schulungs- und Coachingmaßnahmen. Der Bereich

Vertriebsmanagement sorgt für die grundsätzlich einheitliche Produkt- und Preispolitik, regelt die Vertriebsunterstützung, koordiniert den Einsatz der Beratungstools, verantwortet das vertriebliche Datenmanagement und steuert den Einsatz der Verbundpartner.

Eine weitere entscheidende Aufgabe der Marktsteuerung ist es, die fachliche Abstimmung von Kompetenzzentren zu unterstützen (Abbildung 4). Dies gilt für die zentral verankerten Kompetenzzentren, für die Tochtergesellschaften und auch die dezentralen Kompetenzfelder, die sich weitgehend aus Mitarbeitern zusammensetzen, die in den regionalen Teams arbeiten und damit in der disziplinarischen Verantwortung des Marktvorstandes stehen. Geführt werden diese Kompetenzfelder jeweils koordinierend

von einem Kollegen aus dem entsprechenden Kompetenzfeld-Team. Auf diese Weise erhält jeder Mitarbeiter auch seine „fachliche Heimat“. Dies stellt ein einheitliches fachliches Vorgehen sicher. Die Kompetenzzentren entwickeln sich weiter, bilden Klammerfunktionen über die Regionen und sorgen für ein agiles Netzwerk der Mitarbeiter (Abbildung 5).

#### Matrixorganisation mit regionaler und zentraler Vorstandsverantwortung

Im Ergebnis führt diese Verbindung von regionaler Vorstandsverantwortung und zentraler Vorstandsverantwortung zu einer Matrix-Organisation in der Bank. Eine solche Organisationsform beinhaltet natürliche Spannungsfelder und ist vom System her komplex. Es bedarf daher besonderer Spielregeln. Andererseits werden die beiden sich ergebenden und definierten Aspekte „Dezentralität“ und „Zentralität“ miteinander verbunden. Richtig gelebt, löst dieses Zusammenspiel Impulse aus, die die Kundenberatung persönlicher, fachlich fundierter aus dem Team heraus, schneller und erlebbarer machen – so wie im Zielbild formuliert. Gleichzeitig werden kontinuierliche Verbesserungsprozesse für Effizienz und Qualität initiiert.

Voraussetzung für das Gelingen ist eine entsprechende Disziplin im Vorstandsgremium mit einem koordinierten Austausch. Die Bank hat dazu regelmäßige Gesprächsrunden der Vertriebsvorstände

Abbildung 4: Kompetenzfelder



Quelle: VerbundVolksbank OWL



(dezentral und zentral), Besprechungen der Teamleiter mit Vorständen und Marktsteuerung sowie regelmäßige Treffen der Mitglieder der dezentralen Kompetenzfelder in Begleitung und Unterstützung durch die Marktsteuerung festgelegt.

Es gilt, das gemeinsam erarbeitete Verständnis der Zusammenarbeit im Alltag umzusetzen und die jeweilige Rolle zu akzeptieren: Es bedarf weder „regionaler Vertriebsbeauftragter“ der zentralen Marktsteuerung, die sich auf die Erfüllung von Vertriebsvorgaben beschränken, noch „regionaler Fürstentümer“, die eine eigene Führungs- und Steuerungskultur aufbauen. Der inhärente Konflikt wird durch gleichgewichtige Vorstandskompetenzen und ein akzeptiertes Miteinander in eine Balance gebracht.

### Schnelligkeit und Effizienz vorantreiben

Die vertriebliche Ausrichtung wird nur erfolgreich sein, wenn auch intern und im digitalen Auftritt Schnelligkeit und Effizienz vorangetrieben werden. Dazu ist das neue Vorstandsressort „Effizienz/Innovation“ aufgestellt worden. Hier finden sich die klassischen Aufgaben wie IT-Service, Unternehmensorganisation und Unternehmensservice wieder. Andere Themenfelder kommen hinzu beziehungsweise sind mit neuen Anforderungen verbunden, etwa der Prozessverantwortlichkeit. Hier wurden zwölf Prozessteams gebildet, die mit Mitarbeitern aus verschiedenen Bereichen besetzt sind.

Ziel ist es, Effizienz und Qualität sicherzustellen, auch bezüglich der Vorbereitung auf die Migration (Umstellung auf das neue Bankenverfahren des Rechenzentrums) im Frühjahr 2019. Es wird Transparenz der Prozesse hergestellt; über den Status quo hinaus gibt es Hinweise für Steuerung und Verbesserungen – dies sind die operativen Stellschrauben für die kontinuierliche Verbesserung von Prozesseffizienz und Wertschöpfung. Die Prozessteams, jeweils drei bis sieben Mitarbeiter, haben keinen Leiter, sie organisieren sich selbst – ein Organisationsprin-

Abbildung 5: Matrix-Organisation (Vertrieb)

	Volksbank Paderborn	Volksbank Höxter	Volksbank Detmold	Volksbank Minden	Bankverein Werther
<b>Ressort Marktsteuerung</b>					
<b>Kompetenzfelder</b> – Zentral – Dezentral – Töchter – Verbund					
<b>Kundencentrum/ Onlinefiliale</b>					

Quelle: VerbundVolksbank OWL

zip („Unsere-Aufgabe-Kultur“), das auf andere Bereiche übertragen werden soll.

Zu dem genannten Vorstandsbereich gehört auch die Verantwortung für den direkten und den digitalen Vertrieb, das heißt die Zuständigkeit für das Kundencentrum und die Onlinefiliale. Das Kundencentrum ist in die Aufgabenstellung „Digitalisierung“ eng eingebunden, es soll zum Erfahrungs- und Innovationslabor werden. Hierzu ist ein ausreichendes Budget für zentrale Technik und auch Technik am Arbeitsplatz bereitgestellt.

Damit alle Daten der Bank einheitlich verwaltet und Systembrüche möglichst vermieden werden sowie alle Informationen über die Kundenbeziehungen an allen Kundenschnittstellen verfügbar sind (einschließlich Daten der Tochtergesellschaften), hat die Bank im Bereich Datenmanagement deutlich investiert und eine Gruppe „Business Intelligence“ aufgebaut, die an der Schnittstelle „Effizienz/Innovation“ und „Marktsteuerung“ sehr eng verknüpft ist.

### Digitale Transformation in den Kundenalltag hineinragen

In enger Zusammenarbeit mit „Effizienz/Innovation“, „Marktsteuerung“ und „Personalmanagement“ gilt es sicherzustellen, dass die Mitarbeiter den Weg der weiteren digitalen Transformation der Bank mitgehen und auch in den Kundenalltag hineinragen. Somit kommt dem neuen Vorstandsressort „Effizienz/Innovation“ die zentrale Aufgabe zu, die digitalen Zukunftsfragen anzugehen, die

Transformation zu gestalten und umzusetzen. Diese zukunftsgerichtete Aufgabe verdient in der Funktionsbezeichnung zu Recht den Titel „Chief Digital Officer“.

### Verantwortung übernehmen und anlassbezogen weitergeben

Die Neuaufstellung der Bank ist, wie aufgezeigt, ausgerichtet auf eine hohe Dezentralität in der Kundenbeziehung, Selbstständigkeit der Region, gleichzeitig ausgewogenes Verhältnis zu Zentralität und Effizienz sowie zur weiteren Digitalisierung des Geschäfts und den direkten Zugang zum Kunden (Omnikanal-Bank). Diese Verbindung ist ein Konzept, das gerade auch für den Markt Ostwestfalen-Lippe zugeschnitten ist, eine Region mit selbstständigen, wirtschaftlich starken, aber strukturell unterschiedlichen Kreisen, die OWL ausmachen und zu einer Flächenregion verbinden.

Die Umsetzung der aufgezeigten Veränderung greift im Hause der VerbundVolksbank OWL seit Anfang dieses Jahres. Der Veränderungsprozess stellt neue Anforderungen an die Vorstandsbesetzung, die Führungskräfte und die Mitarbeiter. Für alle Führungskräfte gilt es einerseits, Verantwortung zu übernehmen, aber auch Verantwortung grundsätzlich und gerade auch anlassbezogen weiterzugeben. Arbeitsgruppen bilden sich in veränderter Formation und Zuständigkeit, um Themenfelder zu bearbeiten. Diese Agilität ist der Boden für auch zukünftig weitere Erfolge im Markt und „die schnelle Netzwerkbank in OWL“.