

## FUSIONIEREN & REGIONAL BLEIBEN



core

### CASES & FACES

#### EXKLUSIVINTERVIEWS

mit den Vorstandsvorsitzenden der  
Sparkasse Gummersbach sowie  
der Sparkasse Celle-Gifhorn-Wolfsburg

#### REGIONALITÄT BEI FUSIONEN

Erfolgsfaktoren, individuelle  
Lösungen und Grenzen

# Unsere Punkte für Fusionen mit Gewinn

1

## **Organisationsumbau: Fusion als Chance**

Es gilt, die Strukturen der Sparkasse zukunftsorientiert aufzustellen – dies auch und besonders unter dem Aspekt der Regionalität. Um das zu erreichen, ist die Modernisierung der Organisation ein zentraler Punkt, zum Beispiel, indem Verantwortung und Kompetenzen regional in die Fläche gegeben werden – immer mit dem Ziel vor Augen, schnelle, gute und damit kundenorientierte Entscheidungen treffen zu können.

2

## **Marketing und Öffentlichkeitsarbeit: Stationär und digital**

Der Trend „Think global, act local“ wird langfristig weiter Fahrt aufnehmen. Regionalbanken stellen ihr Alleinstellungsmerkmal am besten weiterhin „ins Schaufenster“ – stationär und digital. Denn: Regionalität und Verantwortung für die Region sind ein wertvoller Schatz. Kein Wettbewerber kann diese Merkmale für sich beanspruchen. Es gilt, den Nutzen von kurzen und zugleich modernen Zugangswegen sowie von regionaler Förderung sichtbar zu machen.

3

## **Regionalität und Förderauftrag: Wer ein Gesicht hat, braucht kein Image**

Bisher war der Vorstand vor Ort, nahm an Festen und Veranstaltungen teil – gab der Bank ein Gesicht. Aber nicht sie/er allein. Die Mitarbeitenden geben der Bank ebenso ein Gesicht. Als Eltern, Sportler, Feuerwehrleute, Trainerinnen sind die Mitarbeitenden in ihren Orten engagiert und tragen so zum Profil der Bank bei. Regionalbanken sollten daher das Engagement ihrer Mitarbeitenden fördern. Es stärkt das Zusammenleben in den Orten und trägt zugleich zur eigenen Verankerung in der Region bei.

4

## **Skaleneffekte: Größe bietet Chancen**

Eine Fusion kann die Möglichkeit eröffnen, durch die neu gewonnene Größe Skaleneffekte auf der Kostenseite zu realisieren, die auf die langfristige Ergebnisstabilität einzahlen. Größe wird hier immer mehr zu einem wesentlichen Wettbewerbsvorteil. Darüber hinaus kann eine Fusion dazu beitragen, neue Geschäftsfelder aufzubauen: etwa neue Produkte und Leistungen anzubieten oder größere Engagements einzugehen. Davon profitieren dann zugleich die Region sowie die Sparkasse selbst als attraktiver Arbeitgeber.

# Willkommen bei core

---



„Was bringt uns Regionalität eigentlich?“ Diese Frage hören wir häufiger. Oft gepaart mit Aussagen wie „kostet viel Geld“, „wenn wir weiter digitalisieren, geht Regionalität verloren“ oder „bei sehr großen Sparkassen und VR-Banken kann Regionalität kein Markenzeichen mehr sein“. Zugleich begegnen wir immer wieder Verfechtern der Regionalität: „Zum Wertekern von Sparkassen und auch von VR-Banken gehört der Bezug zur Region“ oder „Regionalität ist unser Alleinstellungsmerkmal und muss – bei egal welcher Größe – zum Ausdruck gebracht werden!“

Richtig Druck kommt auf das Thema Regionalität im Rahmen von Fusionen. Insbesondere bei Verschmelzungen zu sehr großen Instituten, bei denen Geschäftsgebiete entstehen, welche die Grenzen der traditionellen Region, des zusammenhängenden Wirtschaftsraums oder der kommunalen Strukturen überschreiten.

Spätestens seit der COVID-19-Pandemie gewinnt das Thema Regionalität eine neue Facette: Der Bezug zur Region wird offenbar für die Menschen wieder wichtiger. Das Regionale, oder sogar das Lokale, gibt Sicherheit und steht zugleich für nachhaltigeren Konsum: „Think global, act local“. Das lokale Umfeld für Konsumenten scheint noch wichtiger zu werden – im städtischen wie im ländlichen Raum. Dieser Trend war schon vor der Pandemie deutlich zu erkennen. Zugleich lässt sich schon heute für Sparkassen resümieren: Diese Krise hat die Kombination aus stationärem sowie digitalem Vertrieb noch stärker vorangetrieben und die Bedeutung der digitalen Zugangswege deutlich erhöht – viel mehr als ohne diesen exogenen Schock in so kurzer Zeit zu erwarten gewesen wäre. Bleibt die Frage, ob die Relevanz der Filialen dauerhaft abgenommen hat. Bisher war für viele Regionalbanken ihr Filialnetz eine der Insignien ihrer Regionalität.


Die Folgen der Pandemie werden noch über Jahre betriebswirtschaftliche Auswirkungen auf viele Regionalbanken haben. Vor allem, falls zahlreiche mittelständische Unternehmen in wirtschaftliche Schieflagen geraten oder gar insolvent gehen. Die strukturelle Entwicklung hin zu weniger, aber größeren Sparkassen wird sich dadurch nochmals beschleunigen (was im Übrigen genauso für die VR-Banken gelten wird).

Mit der seit Jahren anhaltenden Fusionswelle entstehen immer größere Einheiten und Geschäftsgebiete – und damit neue Fragen für das Management der Sparkassen: Welche Herausforderungen sind bei Fusionen zu managen? Was sind aktuelle Gestaltungsfaktoren, um große Sparkassen dauerhaft erfolgreich zu machen? Welche Bedeutung hat dabei Regionalität, mitunter verstanden als Nähe zum Kunden? Diesen und weiteren Fragen gehen wir in der vorliegenden Publikation nach.

Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre!



**Ihre Ansprechpartner**

Christian Große   
Partner  
cgrosse@zeb.de



Thorsten Helbig   
Partner  
thelbig@zeb.de

# Regionalität neu erfinden



Nichts ist so eng mit Sparkassen verbunden wie ihre regionale Herkunft. Doch mit Fusionen wachsen die Geschäftsgebiete – und damit die Herausforderungen in puncto Regionalität.

Seit Jahren geht in Deutschland die Zahl regionaler Finanzinstitute zurück – bei stetig steigender Größe. Erheblich reduziert hat sich auch die Anzahl der Geschäftsstellen. Augenfällig ist die wachsende Größe der Geschäftsgebiete. So ist der Median der Geschäftsgebiete von Sparkassen in den vergangenen zehn Jahren um ca. 20 Prozent gestiegen, auf 720 km<sup>2</sup>.

Die Fusionsintensität wird in den nächsten Jahren hoch bleiben. So prognostizierte zeb – schon vor dem Corona-Effekt – eine Reduzierung auf 500–550 Volks- und Raiffeisenbanken bis 2025, bei Sparkassen auf ca. 300 Institute.

Die neuen großen Einheiten stehen vor ebenso neuen wie großen Management-Herausforderungen. Sie müssen Arbeit neu organisieren, Kultur und Kommunikation mehr Aufmerksamkeit schenken. Angesichts immer größerer Geschäftsgebiete gewinnen die Themen Regionalität, Kundennähe und dezentrale Kompetenzen an Bedeutung.

## Regionalität in der DNA

Regionalität ist ein zentrales Wesensmerkmal der Sparkassen – und geht auf ihre Gründungsgeschichte zurück:

Sparkassen entstanden seit Ende des 18. Jahrhunderts/ Beginn des 19. Jahrhunderts zur Unterstützung bei der finanziellen Vorsorge, zunächst für weniger bemittelte Bevölkerungsgruppen, dann für die breite Bevölkerung in der Kommune. 1900 bestanden in Deutschland über 2.600 Sparkassen. Herzstücke sind bis heute das Gemeinnützigkeitsprinzip und die Gebietskörperschaft, ihre feste Verankerung in der Region.

*„Zukunftsfähigkeit erhalten heißt, Veränderungen frühzeitig angehen.“*



*Dr. Andreas Reingen,  
Vorsitzender des Vorstands der Sparkasse  
Westerwald-Sieg*

„Die größte Herausforderung nach der Entscheidung zur Fusion war, der Komplexität der Managementaufgabe strukturiert zu begegnen. Hier war zeb ein erfahrener und wichtiger Partner.“



Kai Landes,  
Vorsitzender des Vorstands der  
Sparkasse Kaiserslautern

Heute definieren sich Sparkassen vornehmlich über:

- ihre historisch gewachsene regionale Verwurzelung mit den Menschen und der Wirtschaft,
- ihre lokale Präsenz durch Filialen,
- ihre Entscheidungskompetenz vor Ort,
- ihre Firmierung,
- ihr Sponsoring und ihre aktive Öffentlichkeitsarbeit mit konkretem Regionalkolorit.

**Das Thema Regionalität ist nicht neu, aber: Bei künftigen Fusionen wird das Thema Regionalität immer mehr eine zunehmend wichtigere Rolle spielen – zumal mehr überregionale Fusionen zu erwarten sind.**

Von der Positionierung und Wahrnehmung als regionaler Akteur haben sich Regionalbanken bisher eine hohe Kundenbindung versprochen, Loyalität sowie Identifikation und damit auch Ertragsvorteile. Regionalität als Alleinstellungsmerkmal der Sparkassen und VR-Banken gilt als Wettbewerbsvorteil – gegenüber Großbanken, Direktbanken und anderen, neuen Wettbewerbern.

### Alles im digitalen Fluss

Doch läuft die Digitalisierung dem Gedanken der Regionalität entgegen? Die COVID-19-Pandemie hat die Erwartungen und Gewohnheiten der Kunden noch weiter und schneller verändert. Regionalität bedeutete für den Kunden bisher: Geldversorgung, gleichbleibende Ansprechperson „vor Ort“, Wahrnehmung der Bank in ihrem Lokalkolorit. Aber die vergangenen eineinhalb Jahre haben gezeigt, dass Kartenzahlung, Mobile Payment und mediale Beratung schneller Akzeptanz finden als gedacht. Filialen konnten in der Fläche geschlossen werden, und die Kommunikation zwischen Kunde und Beraterin/Berater funktionierte dennoch – eben virtuell.

In der derzeitigen Marktsituation und bei der aktuellen Ertragslage rücken folgende Fragen in den Fokus:

- Was bringt uns Regionalität monetär bzw. für den Ertrag?
- Welche Bedeutung hat das Thema für die Marktbearbeitung, das Marketing?
- Welche Rolle spielt Regionalität organisatorisch?

### Jede Bank muss ihren individuellen Weg finden

Die Herausforderungen bei Fusionen unterscheiden sich je nach Größe und Größenunterschied der Fusionspartner: Große Sparkassen in städtischen Ballungsgebieten oder mit einer großen Fläche müssen andere Herausforderungen meistern als eine kleine Regionalbank im eher ländlichen Raum oder eine mittelgroße Sparkasse mit ländlich und städtisch geprägtem Geschäftsgebiet. Auch der betriebswirtschaftliche Handlungsdruck hat wesentlichen Einfluss auf die Fusionsvorbereitung und -umsetzung.



## FRAGEN UND HANDLUNGSFELDER BEI GRÖßEREN FUSIONEN

### KOMPLEXITÄT NIMMT ZU

#### Größe/Fläche/ Entfernungen

- Gibt es eine maximale Größe/Fläche, um noch regional wahrgenommen zu werden?
- Gibt es eine Grenze für die maximal zumutbare räumliche Entfernung zwischen Hauptsitz und den Filialen (Kunden/Mitglieder) bzw. zwischen Wohnort und Arbeitsstätte (Mitarbeitende)?

#### Eigentümerstrukturen

- Spielen Kreisgrenzen bei Sparkassen noch eine Rolle?
- Wie steht es um die Kleinteiligkeit der Trägerstrukturen insbesondere nach mehreren Fusionen?

#### Kundenanforderungen/ -bedürfnisse

- Wo liegt die maximale Größe, um die Bedarfe von Kunden im gehobenen Segment/Firmenkunden und den Wunsch nach Ansprechpersonen und Entscheidungstragenden vor Ort erfüllen zu können?
- Bis zu welcher Größe ist eine 24/7-Versorgung mit finanziellen Grundleistungen in der Fläche möglich (Kosten – Nutzen)?
- Gibt es eine maximale Größe, um in der regionalen Wahrnehmung zu bleiben und mit dem regionalen Engagement authentisch wahrgenommen zu werden?

#### Führung und Management

- In größeren Einheiten muss Führung zwangsläufig neu organisiert und gelebt werden. Gibt es eine maximale Größe, bis zu der sich Führung organisieren lässt, ohne den Charakter einer Regionalbank zu verlieren und Kosten – Nutzen in Einklang stehen?
- Wann bzw. ab welcher Größe des Geschäftsgebiets lohnen sich (mehrere) dezentrale Vorstandssitze?

#### Identifikation, kulturelle Integration und Kommunikation

- Der Fusionsprozess braucht ein Vorgehensmodell, das „alle“ Mitarbeitenden mitnimmt.
- Entwicklung einer neuen gemeinsamen Unternehmenskultur mit einer hohen Identifikation zur neuen Sparkasse sowie Sinnstiftung und -vermittlung für alle Mitarbeitenden.
- Eine Analyse der Bedeutung des regionalen Sparkassen-Namens und die Weiterführung der Namen ist gerade dann hilfreich, wenn sich die Auftritte der Fusionspartner stark unterscheiden.

#### Organisation und Zusammenarbeit

- Mit welchen Methoden lässt sich die höhere Komplexität managen? Wie lässt sich dem höheren Koordinations- und Kommunikationsaufwand sinnvoll begegnen?
- Welche Zusammenarbeitsmodelle werden nicht nur aufgrund eines Wertewandels und neuartiger Aufgabenstellungen relevant, sondern auch durch die Verteilung der Mitarbeitenden aus einem Bereich/einer Abteilung auf mehrere Standorte?

## ZEB-UMFRAGE: REGIONALITÄT IST SEHR BIS AUSSERORDENTLICH RELEVANT

zeb hat Vorstände von Sparkassen zur Relevanz von Regionalität befragt. Die meisten Vorstände gaben „sehr relevant“ bis „außerordentlich relevant“ an. Aus ihrer Perspektive ist das Thema vor allem aufgrund der Erwartungen der Kunden extrem wichtig: Sie erwarten weiterhin den regionalen Bezug von Sparkassen. Mit Regionalität wird für viele nicht zuletzt die Erreichbarkeit und die Kontinuität im Verhältnis Kunde – Beratung assoziiert. Auch Erwartungen der Öffentlichkeit führen dazu, dass das Thema Regionalität in den Fusionsprozessen mit hoher Relevanz behandelt wird. „Sicherlich anders als bei VR-Banken spielen die Erwartungen der Politik bei Sparkassen eine Rolle. Der Fokus liegt jedoch auch bei den Sparkassen auf den Erwartungen der Kunden. Der Verwaltungsrat spielt eine wichtige Rolle. Andere Interessengruppen dürfen aber nicht vernachlässigt werden“, so die Erfahrungen des langjährigen zeb-Beraters Andreas Polensky. „Unsere Erfahrung aus rund 100 Fusionsbegleitungen zeigt, dass es nicht ausreicht, sich ‚nur‘ organisatorisch einig zu sein. Vielmehr gilt es, sich wechselseitig kulturell auf den Prüfstand zu stellen, auch in Fragen der Führung und im Umgang mit Veränderung“, empfiehlt Frank Heitkamp, erfahrener Fusionsbegleiter bei zeb.

### Grenzen von Regionalität

Als limitierende Faktoren von Regionalität sehen die befragten Vorstände diese Aspekte:

- „**Die Grenze der Regionalität ist die Rentabilität**“:  
Wie rentabel kann eine Sparkasse in der Region arbeiten?  
Bei geringen Marktanteilen und Ertragsschwäche in der Region „ist das Ende der Regionalität erreicht“.  
„Kosten und Nutzen müssen im Einklang stehen“.
- Der **Vorstand darf nicht mehr immer und überall erwartet werden** – die Regionalleitung muss ausgleichen können, dass der Vorstand nicht mehr immer vor Ort ist.
- Der **Außenauftritt muss konsistent** bleiben können.
- **Entfernungen sollten nicht zu groß sein**, das „Basislager“ jedoch nicht zu dezentral gelegen sein – Ziel: das richtige Maß an Zentralisierung und Dezentralität für Kunden und Mitarbeitende.
- Gerade in den Gremien dürfen die Wege nicht zu lang werden: „**Regionalität der Einzelnen ist ‚enger‘ als die des Unternehmens**“. Kontaktpflege in die Regionen ist zeitlich und im Budget limitiert.
- Die Vielzahl an selbstständigen Kommunen samt bürgerschaftlichen Vereinsstrukturen im Geschäftsgebiet mit **jeweils eigener Identität wird schwerer** zu bespielen.
- **Natürliches Zusammenwachsen** muss möglich bleiben.

### Erfolgsfaktoren für das Management von größeren Sparkassen


Es gibt aus Sicht der befragten Vorstände jedoch auch eine Reihe von Vorgehensweisen und Maßnahmen, die nicht nur für das Zusammenwachsen der Häuser, sondern auch für das Management einer größeren

Sparkasse relevant sind. Zudem sind sie für den Erhalt des regionalen Bezugs hilfreich:

- ✓ **Gemeinsames Zielbild** der neuen Sparkasse erarbeiten.
- ✓ **Rollen von Vorstand und Führungskräften** klären (Rollenverständnis, Zusammenarbeit und Verantwortungen klären; „lernen loszulassen“).
- ✓ **Veränderungsfähigkeit/-geschwindigkeit** fördern.
- ✓ **Adressatengerecht intern kommunizieren** (z. B. Integrationsteam bilden, das in die Fusionsvorbereitung und -umsetzung eingebunden ist).
- ✓ **Markenkern** schärfen.
- ✓ **Schnelligkeit gegenüber Kunden** erhalten (oder sogar noch schneller werden).
- ✓ **Fachleute** vor Ort bzw. regional einsetzen.
- ✓ **Phase der Fusion** als Veränderungsprozess nutzen – nicht nur rein den Fusionsprozess umsetzen.



Ihre Ansprechpartner

Andreas Polensky   
Senior Manager  
apolensky@zeb.de



Frank Heitkamp   
Senior Manager  
frank.heitkamp@zeb.de

# Wir sprechen die Sprache der Menschen vor Ort



Auch die junge Generation wünscht sich Regionalität im Sinne der sozialen Bindung – sagt Stefan Gratzfeld von der Sparkasse Celle-Gifhorn-Wolfsburg.

## Wie wichtig war es Ihnen, Regionalität in Ihrer Fusion zu erhalten und warum?

**Stefan Gratzfeld** Auf einer Skala von 1 - 10 müsste ich eigentlich sagen 11, daher 10. Für uns als Sparkasse ist Regionalität ein Wettbewerbsvorteil. Diesen wollen wir erhalten – vor Ort sein versus Anonymität. Im Fokus standen unsere Kunden. Wichtig war auch, was die Träger wollten und damit auch der Verwaltungsrat. Ich hatte immer das Bild einer Steckdose vor Augen: vorn Regionalität, hinter der Wand Skaleneffekte.

## Woran machen Sie fest, dass Sie Regionalität erhalten haben?

**Stefan Gratzfeld** Wir haben alle Kunde-Berater-Beziehungen bestehen lassen, keine neuen Strukturen geschaffen. Zudem haben wir zusätzliche Repräsentanten in den Geschäftsgebieten installiert, sodass vor Ort jetzt neben dem Vorstand ein zweites Gesicht sichtbar ist. Darüber hinaus haben wir unser Sponsoring und unsere Spenden ausgebaut, und wir haben fusionsbedingt keine Standorte geschlossen. Mehr noch haben wir Leuchttürme geschaffen, einen Co-Working-Space und einen Ehrenamtsraum.

## Sehen Sie limitierende Faktoren, um Regionalität zu erhalten?

**Stefan Gratzfeld** In unserem Fall sind es sicherlich die zwei Standorte, dass Stab und Betrieb nicht alle an einem Ort zusammen sind. Das ließ sich räumlich nicht anders lösen, war aber auch ein Zugeständnis. Nähe sind heute nicht mehr die Meter zur Filiale, sodass es hinsichtlich unserer Kunden meines Erachtens keine Grenzen gibt. Für das Zusammen-

wachsen der Teams aus den beiden Fusionshäusern aber ist diese räumliche Trennung nicht gut. Grundsätzlich würde ich unsere aktuelle Größe nicht mal als Ende der Fahnenstange sehen – auch in noch größeren Sparkassen lässt sich Regionalität gut gestalten. Regionalität und Größe sind kein Widerspruch und für unsere Kunden täglich erlebbar.

## Braucht es in Zeiten von Digitalisierung noch Regionalität oder steht nicht vielmehr der Nutzen im Vordergrund?

**Stefan Gratzfeld** Es braucht zwingend Regionalität, das persönliche Vertrauensverhältnis, welches nichts mit den Kanälen zu tun hat. Wir verfügen über tiefe Kundenkenntnisse, sprechen die Sprache der Menschen vor Ort. Ich stelle immer wieder fest, dass sich auch die junge Generation Regionalität im Sinne der sozialen Bindung wünscht. Das Leistungsspektrum muss trotzdem stimmen – Regionalität allein hilft auch nicht.

## Was waren Herausforderungen, um das deutlich größere Institut zu etablieren?

**Stefan Gratzfeld** Wir brauchen belastbare Entscheidungsstrukturen. Wir haben bis heute in Teilen noch keine reibungslosen Entscheidungsprozesse. Die Fusionshäuser waren kulturell extrem unterschiedlich. Erschwerend für das Zusammenwachsen der beiden Häuser war sicherlich, dass es noch Altlasten aufzuräumen gab. Wichtig war, dass wir die Dinge geklärt haben, dann aber auch an einem Punkt gesagt haben: „Das ist jetzt Geschichte, wir schauen nach vorn.“





*Stefan Gratzfeld, Vorsitzender  
des Vorstands der Sparkasse  
Celle-Gifhorn-Wolfsburg*

### **Welche Erfolgsfaktoren gibt für das Management einer großen Sparkasse?**

**Stefan Gratzfeld** Wir brauchen als deutlich größere Bank eine straffere Organisationsstruktur. Organisatorische Mängel kann man nicht mehr menschlich ausbügeln. Wichtig ist eine zentrale Steuerung und sich als Vorstand aus dem operativen Tagesgeschäft noch stärker zurückzuziehen. Ganz besonders wichtig ist es, die Unterschiede der Kulturen zu verstehen.

Gut ist, dass wir die Kunde-Berater-Beziehungen nicht auseinandergerissen haben. Insbesondere kulturell hätten wir das Management stärker einbinden müssen. Corona hat das Zusammenwachsen sicherlich erschwert, auch die Reparaturarbeiten, die notwendig waren. Dennoch: Kultur ist kein Projekt nebenbei. Wir hätten Kultur integraler gestalten müssen.

### **Wo sind die Grenzen für das Management einer großen Sparkasse?**

**Stefan Gratzfeld** In unserem Fall waren die Strukturen und die Zusammenarbeit in den Führungskreisen am Anfang noch nicht optimal. Hier haben wir uns mittlerweile aber weiterentwickelt und arbeiten täglich daran, die mit der neuen Größe einhergehenden Anforderungen zu erfüllen. Weiterhin hätte ich nie gedacht, dass ein Produkt oder eine Kampagne, die in dem einen Teil unseres Geschäftsgebiets wunderbar funktioniert, an einer anderen Stelle nicht gut ankommt. Aber Sie können ja keine unterschiedliche Preis- oder Produktpolitik je Geschäftsgebiet fahren, müssen jedoch die Ansprachen durchaus regionalisieren. Für mich bleiben aber Regionalität und Größe kein Widerspruch. Wichtig ist, dass der Kunde jeden Tag die Nähe erlebt.

### **Was ist im Rahmen der Fusion gut gelaufen, was würden Sie anders machen?**

**Stefan Gratzfeld** Die Anbahnung war hervorragend, die Kommunikation nach innen und außen gut.

#### **SPARKASSE CELLE-GIFHORN-WOLFSBURG**

*Fusion 2019 | ≈ 1.150 Mitarbeitende  
78 Geschäftsstellen inkl. SB | ≈ 7,3 Mrd. Euro Bilanzsumme*

# Fusion als Veränderungsmomentum begreifen



Wir haben nicht bloß ein Fusionsprojekt gemacht, sondern die Phase genutzt, um was Neues zu wagen, sagt Frank Grebe von der Sparkasse Gummersbach.

## Auf einer Skala von 1 bis 10: Wie relevant war bei Ihrer Fusion, Regionalität zu erhalten?

**Frank Grebe** Acht, entsprechend der Erwartungshaltung der Politik und unserer Träger sowie unserer Kunden. Ich habe immer so ein Spannungsfeld vor Augen: Kunden, Mitarbeitende, Politik, arbeitsrechtliche Fragestellungen, Verwaltungsrat, Wettbewerb und rechtliche Vorgaben. Man muss auch in einem durch die Fusion deutlich größeren Institut wissen, woher man kommt, und das sollte erkennbar und sinnstiftend bleiben. Auch wenn Kundennähe heute sich nicht mehr ausschließlich über räumliche Nähe definiert, das hat die Digitalisierung bereits stark verändert, erwarten die Kunden, dass wir präsent sind, präsent in den Köpfen und Herzen.

## Woran machen Sie fest, dass Sie Regionalität bei der Fusion erhalten haben?

**Frank Grebe** An unseren Kunden. Verantwortung ist für uns keine Worthülse. Das galt vor der Fusion und das gilt heute und das spüren die Kunden. Viele haben nicht einmal gemerkt, dass sich etwas verändert hat, vor allem nicht die Privatkunden. Die Firmenkunden haben sicherlich mehr geschaut, was passiert da eigentlich. Man muss sich auf den Stuhl des anderen setzen können, sich in die anderen hineinversetzen. Aber auch die Träger wollen wissen, was da passiert, wie „ihre Sparkasse“ sich präsentiert und wahrgenommen wird.

**Mal etwas banausenhafte gefragt: Braucht es überhaupt noch Regionalität? Welche Rolle spielt Regionalität in Zeiten von Digitalisierung und in welchem Spannungsfeld von Herkunft und Zukunft stehen Sie diesbezüglich?**

**Frank Grebe** Was die Kunden betrifft, zeigen gerade aktuell Corona und die Flutkatastrophe, auf wen sie sich verlassen können, wer für sie da ist, unkompliziert hilft und weiß, was die Menschen vor Ort brauchen. Diese beiden Ereignisse zeigen auch, wie wichtig es ist, dass Entscheidungen vor Ort getroffen werden.

Unsere Aufgabe ist es aber auch in Zukunft das moderne Leben mitzugestalten, ohne zu vergessen, dass es da auch Menschen gibt, die das nicht einfach so mitgehen können. Da hat die Digitalisierung ihre Grenzen.



Frank Grebe,  
Vorsitzender des Vorstands der  
Sparkasse Gummersbach

## Gibt es aus Ihrer Sicht limitierende Faktoren, um Regionalität zu erhalten?

**Frank Grebe** Eigentlich nicht. Was heißt denn Regionalität? Unsere Klammer ist die gemeinsame Haltung, sind die gemeinsamen Werte, die gleiche Vision, die wir als Sparkassen haben, unsere Bodenständigkeit. Kommunikation nach innen und außen, Transparenz und Offenheit sind dabei unheimlich wichtig. Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter braucht es Sinnvermittlung und gute Führung. Wenn Mitarbeitende sich nicht bewegen wollen, das gilt ja nicht nur für eine Fusion, dann wird es schwierig. Ich sehe das wie ein Gummiband, das nicht überspannt werden darf: Da sind die alten Dinge, die man bewahren will, wo man nicht aus dem Gewohnten raus will – und neue Dinge, die es braucht. Das hat aber nichts mit der Größe einer Bank zu tun. Alle müssen gemeinsam nach vorne schauen.

## Was waren die Herausforderungen auf dem Weg zum neuen, größeren Haus?

**Frank Grebe** Wir haben früh angefangen, uns gemeinsam zu fragen, wo stehen beide Häuser und haben auch die Mitarbeitenden eingeladen, in kleinen, bunt gemischten Veranstaltungen, ihre Fragen zu stellen. Bei einem Fusionsfrühstück kam ein Mitarbeiter mit einem ganzen Fragenkatalog, Fragen, die von Kolleginnen und Kollegen stammten, die sich nicht getraut haben, zu fragen, die nicht glauben konnten, dass es bei den Veranstaltungen locker und offen zugeht. Auch hier galt für uns immer, „sich auf den Stuhl des anderen zu setzen“. Aufklärung und offene Kommunikation waren ganz wichtig. Zudem klar zu haben, dass die Menschen mit unterschiedlichen Erfahrungen an die Fusion herangehen. Auch waren die Zahlen der beiden Häuser ziemlich unterschiedlich. In den Fusionsverhandlungen haben wir gut miteinander diskutiert – da kann man durchaus viel Porzellan zerschlagen. Ziel war immer: keine faulen Kompromisse. Letztlich ist der Unterschied zwischen beiden Häusern kleiner als der Veränderungsbedarf nach vorn.

## Was waren die Erfolgsfaktoren für Ihre Fusion?

**Frank Grebe** Da gibt es mehrere: Wir haben nicht bloß ein Fusionsprojekt gemacht, sondern die Phase genutzt, die Fusion als Veränderungsmomentum. Mal was Neues wagen. Wir haben schon während der Fusionsphase mit modernen Methoden gearbeitet – Stichwort Agilität –, haben zum Beispiel das Tabulara von zeb genutzt, Eigenland gespielt, Zukunftswerkstätten veranstaltet rund um die Themen, wie wir künftig miteinander arbeiten wollen, wie wir uns als Sparkasse aufstellen wollen. So entstanden auch die Gründung unseres Kreativraums und die neue Abteilung Unternehmensentwicklung. Gleichfalls haben wir auch klar betriebswirtschaftliche Anforderungen formuliert, entlang eines Dreiecks aus Ertrag, Sach- und Personalkosten. Wichtig ist es, zu gestalten, bloß überleben zu wollen, reicht nicht aus. Wir wollen zu den Top-10-Sparkassen gehören. Erfolgsfaktor war sicherlich auch, dass wir MaRisk-Day-1-Readiness hergestellt haben, um die Fusion zum Jahreswechsel vollziehen zu können und nicht rückwirkend fusioniert haben. Alle Führungskräfte

wurden frühzeitig ausgewählt. Jeder wusste, was seine Rolle sein wird. So konnten wir gemeinsam unser Führungsverständnis erarbeiten und Verantwortungen klären. Das hieß für mich auch Verantwortung abgeben. Unsere zweite Führungsebene hatte klar formuliert, dass sie Verantwortung übernehmen möchte. Hilfreich war sicherlich auch, dass beide Banken schon vor der Fusion zusammengearbeitet haben, der Austausch untereinander gut war und dass wir als Sparkassen die gleichen Wurzeln haben, die gleichen Werte teilen. Dadurch waren wir schnell die Sparkasse Gummersbach und kein Fusionshaus mehr.

## Was sind die „lessons learned“ aus der Fusion?

**Frank Grebe** Die Politik muss den Mehrwert der Fusion erkennen, den Mehrwert, eine Regionalbank zu haben – und das hat nicht bloß mit Spenden und Sponsoring zu tun, wie oft wahrgenommen wird, sondern wir sind wichtiger Akteur für die regionale Wirtschaft. Als Sparkassen dürfen wir selbstbewusst sein. Auch intern sind Aufklärung, Transparenz und Sinnstiftung enorm wichtig. Da hätten wir sogar noch mehr machen können. Als wir die Abschaffung der Krawattenpflicht diskutiert haben, habe ich die Krawatte abgenommen und zur Führungsmannschaft gesagt, klärt das selbst. Das war zwar vielleicht etwas hemdsärmelig, hatte aber Symbolkraft. Führungsarbeit ist enorm wichtig. Anderenfalls sehe ich, dass wir unheimlich nach vorn kommen. Wir erarbeiten derzeit eine neue Vision und Werte. Das machen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ich als Vorstand sehe höchstens mal Zwischenergebnisse. Beeindruckt hat mich, dass dort „Mut zu Veränderung“ ganz vorn steht.

### SPARKASSE GUMMERSBACH

*Fusion 2019 | ≈ 370 Mitarbeitende  
25 Geschäftsstellen inkl. SB | 2,5 Mrd. Euro Bilanzsumme*

## { Re|gi|o|na|li|tät } { Bezug zur Region }

(Duden)



HIER GEHT ES ZUM E-PAPER

<https://zeb-consulting.com/de-de/publikationen/sparkassen-fusionieren-und-regional-bleiben>

**Herausgeber:** zeb.rolfes.schierenbeck.associates gmbh, Hammer Straße 165, 48153 Münster, Deutschland, [www.zeb-consulting.com](http://www.zeb-consulting.com)

**Fachliche Ansprechpartner:** **Thorsten Helbig**, E-Mail [thelbig@zeb.de](mailto:thelbig@zeb.de), Mobile +4915112054068; **Christian Große**, E-Mail [cgrosse@zeb.de](mailto:cgrosse@zeb.de), Mobile +4915112054067; **Andreas Polensky**, E-Mail [apolensky@zeb.de](mailto:apolensky@zeb.de), Mobile +4915112054170; **Frank Heitkamp**, E-Mail [frank.heitkamp@zeb.de](mailto:frank.heitkamp@zeb.de), Mobile +4915152647628

**Redaktion:** Sebastian Berning, Andrea Rothländer-Busch, Dr. Frauke Schlütz; E-Mail [publications@zeb.de](mailto:publications@zeb.de)

Diese Publikation wurde ausschließlich zur allgemeinen Orientierung erstellt und berücksichtigt nicht die individuellen Anlageziele oder die Risikobereitschaft der Leserin/des Lesers. Die Leserin/der Leser sollte keine Maßnahmen auf Grundlage der in dieser Publikation enthaltenen Informationen ergreifen, ohne zuvor spezifischen professionellen Rat einzuholen. zeb.rsa GmbH übernimmt keine Haftung für Schäden, die sich aus einer Verwendung der in dieser Publikation enthaltenen Informationen ergeben. Ohne vorherige schriftliche Genehmigung von zeb darf dieses Dokument nicht in irgendeiner Form oder mit irgendwelchen Mitteln reproduziert, vervielfältigt, verbreitet oder übermittelt werden.