



Bei Fusionen spielt der Aufsichtsrat sowohl in der Frage des „Ob“ als auch in der Frage des „Wie“ eine wesentliche Rolle. Foto: panthermedia.net/peshkova

Die Kräfte bündeln

Bei den bayerischen Genossenschaften steigt die Zahl der Fusionen. Den Aufsichtsräten kommt dabei eine Schlüsselfunktion zu. Sie müssen zustimmen und das künftige Führungspersonal auswählen.

Aufgrund der steigenden Regulierungsanforderungen und des andauernden Niedrigzinsumfelds steht die Bankenbranche vor Herausforderungen. Deshalb werden zunehmend die Chancen von Fusionen ausgelotet. Allein unter den Mitgliedsbanken des Genossenschaftsverbands Bayern gab es im vergangenen Jahr 13 Zusammenschlüsse. Bei einer solchen Fusion spielt der Aufsichtsrat sowohl in der Frage des „Ob“ als auch in der Frage des „Wie“ eine wesentliche Rolle. Eine Fusion, die nicht vollumfänglich vom Kontrollgremium der beteiligten Banken getragen ist, kann nicht gelingen.

Der richtige Zeitpunkt für eine Fusion ist keinesfalls der Zeitpunkt, in dem eine Bank aus wirtschaftlichen Gründen gezwungen ist zu fusionieren. Die Aufgabe des Aufsichtsrats ist es, an eine Fusion zu denken, solange die Bank aus der

Position der Stärke heraus fusionieren kann. Daher sollte sich der Aufsichtsrat frühzeitig mit einem möglichen Fusionspartner gedanklich auseinandersetzen.

Vorstandsverträge erstellen

Ist die Entscheidung zur Fusion dem Grunde nach getroffen, stellt sich die Frage der Zusammensetzung des künftigen Vorstands. Mit der Fusion erlischt die Organstellung der Vorstandsmitglieder der übertragenden Genossenschaft. Unberührt von der Fusion bleiben ihre bestehenden Dienstverträge. Auf die Organstellung sowie die Dienstverträge der Vorstandsmitglieder der übernehmenden Bank hat die Fusion keinerlei Auswirkungen.

Sollen die Vorstandsmitglieder der übertragenden Bank auch in den Vorstand der fusionierten Bank kommen,

muss der Aufsichtsrat der fusionierten Bank diese durch einen Beschluss in den Vorstand bestellen. Der Aufsichtsrat der übernehmenden Bank kann die Vorstandsmitglieder der übertragenden Bank bereits vor Wirksamwerden der Fusion unter der Bedingung der Fusion zu Vorstandsmitgliedern der fusionierten Bank bestellen.

Sollen die Dienst- oder Pensionsverträge der Vorstandsmitglieder der übernehmenden und/oder übertragenden Bank aufgrund der Fusion geändert werden, hat dies durch den Aufsichtsrat der fusionierten Bank zu erfolgen. Es besteht auch die Möglichkeit, dass der Aufsichtsrat der übernehmenden Bank bereits vor der Fusion die Änderung unter der Bedingung der Fusion beschließt und entsprechende Verträge abschließt.

Es ist nicht ungewöhnlich, dass im zeitlichen und sachlichen Zusammenhang mit der Fusion mit den Vorstandsmitgliedern der übertragenden und/oder übernehmenden Genossenschaft Altersteilzeitverträge abgeschlossen werden. Für den Abschluss dieser Verträge ist ebenfalls der Aufsichtsrat zuständig. Auch hier kann der Aufsichtsrat der übernehmenden Bank unter der Bedingung der

Fusion einen Altersteilzeitvertrag mit dem Vorstandsmitglied abschließen.

Problematisch ist es, wenn der Aufsichtsrat der übertragenden Bank im Vorfeld der Fusion Verträge mit den Vorstandsmitgliedern abschließt, da zu diesem Zeitpunkt in aller Regel bereits ein Kooperationsvertrag zwischen den Banken besteht, der einseitige Maßnahmen einzelner Banken nicht mehr zulässt. Verträge jeglicher Art mit den Vorstandsmitgliedern sollten daher immer in Abstimmung mit dem Aufsichtsrat der übernehmenden Bank erfolgen.

Soweit Verträge mit den Vorstandsmitgliedern im zeitlichen und sachlichen Zusammenhang der Fusion abgeschlossen werden, stellt sich die Frage inwieweit sie im Verschmelzungsvertrag als Sondervorteile zu erwähnen sind. Sie stellen einen Sondervorteil dar, wenn die vertragliche Regelung zum Vorteil des Vorstandsmitglieds von bestehenden Verträgen abweicht.

Aufsichtsräte reduzieren

Mit der Fusion erlischt der Aufsichtsrat der übertragenden Bank. Im Rahmen der Fusion werden regelmäßig die Aufsichtsratsmitglieder der übertragenden Bank in den Aufsichtsrat der übernehmenden Bank gewählt. Der Verschmelzungsvertrag enthält meist eine Regel, dass der Aufsichtsrat im Laufe der Zeit zahlenmäßig reduziert wird. Ist die Fusion langfristig geplant, kann eine solche Reduzierung bereits in dem Jahr zuvor beziehungsweise im Jahr der Fusion erfolgen.

Hat die fusionierte Bank nach der Fusion mehr als 500 Mitarbeiter, unterliegt sie dem Drittelbeteiligungsgesetz (DrittelbG). Nach dem DrittelbG besteht der Aufsichtsrat zu einem Drittel aus Arbeitnehmervertretern, die von den Mitarbeitern gewählt werden. In diesem Fall kommen auf den Aufsichtsrat besondere Herausforderungen zu. Um in dieser Konstellation einen handlungsfähigen Aufsichtsrat mit überschaubarer Mitgliederzahl zu erreichen, ist die Zahl der durch die Vertreterversammlung zu wählenden Aufsichtsratsmitglieder erheblich zu reduzieren.

Darüber hinaus ist bei Geltung des DrittelbG eine Zielgröße für den Frauenanteil im Aufsichtsrat (Frauenquote) festzulegen. Liegt der Frauenanteil bei Festlegung der Zielgröße tatsächlich unter 30 Prozent, darf auch in der Zukunft die Zielgröße diesen Anteil nicht unterschreiten. *Andrea Althanns, Bereich Rechtsberatung*

Vakante Vorstandspositionen nachbesetzen: Wie Aufsichtsräte vorgehen können

Die Wahl eines neuen Vorstandsmitglieds beziehungsweise Geschäftsführers beeinflusst die Zukunftsfähigkeit einer Genossenschaft maßgeblich. Verantwortlich für die Nachfolgebesezung ist der Aufsichtsrat, der eine weitreichende Entscheidung fällen muss. Denn Fehler in der Besetzung sind nicht nur kostspielig, sondern können auch gravierende Wettbewerbsnachteile bergen.

Angebot des GVB: Die bayerischen Volksbanken und Raiffeisenbanken, aber auch Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften können sich bei der Nachfolgesuche Unterstützung holen. Der Genossenschaftsverband Bayern (GVB) bietet strukturierte Beratung und Prozessbegleitung an. Als Partner der Genossenschaften richtet er sich zu 100 Prozent an den Bedürfnissen des Unternehmens aus. Die enge Verzahnung der GVB-Bereiche Bankenbetreuung, Rechtsberatung, Beratung Ware und Dienstleistung sowie der Abteilung Bankaufsichtsrecht gewährleistet eine erfolgreiche Besetzung der anspruchsvollen Positionen.

Der Stellenbesetzungsprozess: Ziel der Beratung ist es, dem Aufsichtsrat eine Auswahl an Kandidaten zu präsentieren, die sowohl fachlich wie auch von ihrer Persönlichkeitsstruktur her geeignet sind. Dazu gehören berufliche Erfahrung, Leistungsstärke und kulturelle Passgenauigkeit. Zu Beginn des Prozesses steht ein strukturiertes Gespräch mit dem Aufsichtsgremium über die strategische Ausrichtung des Unternehmens. Die Ergebnisse bilden die Grundlage für die Erstellung des Anforderungsprofils. Ein mehrstufiges Auswahlverfahren identifiziert den Kandidaten, der sowohl die fachliche als auch die persönliche Eignung für die anspruchsvolle Position mitbringt. Neben externen Bewerbern werden auch geeignete interne Kandidaten der Genossenschaft berücksichtigt. Zusätzlich zu den genannten Kriterien prüft die Abteilung Bankaufsichtsrecht des GVB aufsichtsrechtliche Aspekte. Dazu gehören gesetzliche Anforderungen an Zuverlässigkeit, fachliche Eignung oder Leitungserfahrung.

derungen an Zuverlässigkeit, fachliche Eignung oder Leitungserfahrung.

Erstellung des Dienstvertrags: Der GVB unterstützt Aufsichtsräte bei der Erstellung des Dienstvertrags. In persönlichen Beratungsterminen mit der Rechtsberatung des Verbands oder durch die Teilnahme an Aufsichtsratsitzungen werden die Aufsichtsräte über die aktuellen Entwicklungen in dienstvertraglichen Angelegenheiten informiert. Diese individuelle Beratung der Aufsichtsräte hinsichtlich der Inhalte eines Dienstvertrags, insbesondere Art des Kontrakts, Probezeit, Kündigungsfristen und Art der betrieblichen Altersvorsorge, führt zu der Erstellung eines an die Bedürfnisse der einzelnen Genossenschaft angepassten Vertrags.

Zeitraumen: Da die Nachfolgeregelung ein zentrales strategisches Thema ist, muss vom Aufsichtsgremium ausreichend Zeit für den Prozess einkalkuliert werden. Die Besetzung eines Vorstands oder Geschäftsführers stellt Weichen für die Zukunftsfähigkeit einer Genossenschaft. Sie ist nicht nur eine Personalie.

Auswahlverfahren: Das Auswahlverfahren dauert durchschnittlich sechs Monate, je nach Anzeigenvorlauf und Terminierungsmöglichkeiten. Zusätzlich sind einige Wochen Entscheidungszeit bei der BaFin sowie die Kündigungsfrist des Bewerbers zu berücksichtigen. Vom gewünschten Eintrittstermin sind also im Regelfall mindestens 12 bis 18 Monate Vorlauf abzuziehen, um den Beginn des Verfahrens zu terminieren.

Ansprechpartnerin im GVB: Harriet Wolff ist als Spezialbetreuerin Personal im Bereich Bankenbetreuung des GVB tätig. Sie unterstützt bayerische Genossenschaftsbanken sowie Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften bei der Besetzung von Vorstands- und Führungspositionen. Interessierte Genossenschaften erreichen sie unter (089) 28 68-36 09 oder hwolff@gv-bayern.de.



VR-Bank Musterdorf eG

Mitglied des Vorstandes (m/w)

Unternehmen:

Die VR-Bank Musterdorf eG ist eine leistungsstarke und regional verwurzelte Genossenschaftsbank. Wir sind in unserer Region ein sehr kundenorientierter und leistungsstarker Partner unserer Privat- und Firmenkunden in allen Finanzangelegenheiten. Die Genossenschaftliche Beratung mit einer hohen Beratungsqualität ist für uns eine Selbstverständlichkeit. Wir sind ein eigenkapitalstarkes Unternehmen mit einer guten Risiko-, Vermögens- und Ertragslage. Unser Geschäftsgebiet ist geprägt von einer guten Infrastruktur, hoher Lebensqualität und hervorragendem Wohn- und Freizeitwert.

Aufgabe:

Wir suchen zum nächstmöglichen Termin ein Vorstandsmitglied. Die Aufteilung der Verantwortlichkeiten gemäß dem Geschäftsverteilungsplan kann individuell und nach den persönlichen Stärken und Erfahrungen gestaltet werden. Gemeinsam mit Ihren Vorstandskollegen gestalten Sie die Geschicke unseres Hauses und führen die erfolgreiche Entwicklung weiter. Sie nehmen die Herausforderungen einer regionalen Bank mit ihren individuellen Möglichkeiten an und tragen durch Ihre teamorientierte und zielgerichtete Verantwortungsübernahme zur

Stellenanzeigen: In „Profil“ können bayerische Genossenschaften vakante Positionen ausschreiben.

Zukunftsfeste Strukturen schaffen

Der Zusammenschluss von Genossenschaftsbanken ist komplex. Der GVB unterstützt seine Mitglieder in allen Fragen

Die Fusion von Kreditgenossenschaften kann eine Option sein, um zukunftsfeste Strukturen zu schaffen. Für die einzelnen Volksbanken und Raiffeisenbanken ist so ein Zusammenschluss jedoch ein komplexes Unterfangen. Der GVB steht seinen Mitgliedern mit Rat und Tat zur Seite, damit die Fusion von der Planung über die Mitgliederversammlungen bis zum technischen Vollzug reibungslos klappt. „Profil“ gibt einen Überblick über die wichtigsten Leistungen.

Regionaldirektoren als Betreuer

Die Regionaldirektoren übernehmen eine Schlüsselrolle bei der Fusionsbegleitung des GVB: Sie steuern den Prozess und sind erster Ansprechpartner der Banken. Entscheiden sich Kreditgenossenschaften, über eine mögliche Fusion zu sprechen, koordinieren die GVB-Regionaldirektoren zunächst Treffen zwischen den potenziellen Partnern. Außerdem helfen sie, den zeitlichen Ablauf zu skizzieren und die entscheidenden Vorstands- und Aufsichtsratssitzungen vorzubereiten. Ist die Fusion beschlossen, können die Regionaldirektoren Vertrags- und Berichtsmuster bereitstellen und erläutern. Daneben treten sie als Vermittler und Koordinatoren von Leistungen der GVB-Fachabteilungen auf. Alle Informationen werden streng vertraulich behandelt.

„Businessplan“ erstellen

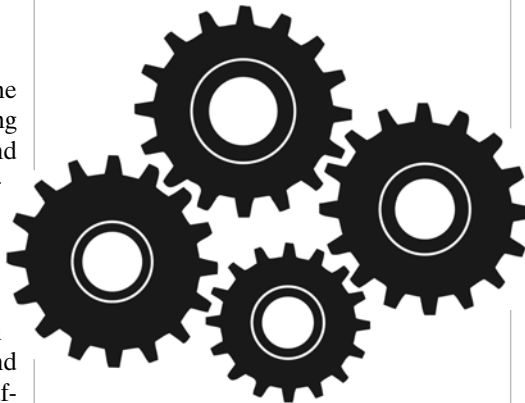
Sondierungs- und Machbarkeitsstudien sind die Basis für alle weiteren Schritte im Fusionsprozess. In den Studien analysieren die Bankenbetreuer des GVB zunächst, wie die Institute in den jeweiligen strategischen Geschäftsfeldern aufgestellt sind. Danach erarbeiten sie Synergie- und Kostenpotenziale. Ist der Status quo geklärt, erstellen die Betreuer den „VRFusions-Businessplan“, ein detailliertes Konzept zur betriebswirtschaftlichen Ausrichtung der fusionierten Bank nach MaRisk. Die Umsetzung des Plans begleitet der GVB bis zum Abschluss.

Kontakt: (089) 28 68-36 01,
bankenbetreuung@gv-bayern.de

Verschmelzungsvertrag

Kern jeder Fusion ist der Verschmelzungsvertrag. Beim Aufsetzen hilft der

Bereich Rechtsberatung. Er unterstützt aber nicht nur bei der Ausarbeitung, sondern stimmt die Inhalte auch mit dem Registergericht und dem beurkundenden Notar ab. Zudem bereitet er Satzungsänderungen und die Verschmelzungsversammlung für die Banken vor. Auch bei der arbeitsrechtlichen Gestaltung der Vorstandsverträge und des Betriebsübergangs hilft der GVB.



Damit alle Zahnräder ineinandergreifen: Der GVB unterstützt seine Mitglieder bei der Fusion.

Banken, die infolge der Fusion die Größenklasse wechseln, werden auf Wunsch von den Rechtsexperten des GVB individuell betreut und im eigenen Haus geschult. Das gilt etwa für Häuser, die durch die Fusion auf über 500 Mitarbeiter kommen. Dann greift zum Beispiel das Drittelbeteiligungsgesetz: Es schreibt vor, dass der Aufsichtsrat der Bank mindestens zu einem Drittel aus Arbeitnehmervertretern bestehen muss. Auch bei Sondervorteilen im Sinne des Umwandlungsgesetzes bietet der Bereich Rechtsberatung Hilfe an.

Kontakt: (089) 28 68-37 00,
recht@gv-bayern.de

Prüfungsnahe Dienstleistungen

Der Prüfungsbereich Banken stellt den bayerischen Volksbanken und Raiffeisenbanken neben klassischen Prüfungsangeboten auch prüfungsnahe Dienstleistungen sowie Beratungsangebote zur Verfügung. Zu letzteren zählt die Option, gemeinsam mit den Fusionsbanken Strategien, Arbeitsanweisungen, Handbücher und Prozessabläufe anzugleichen oder

neu einzuführen. Eine sogenannte prüfungsnahe Dienstleistung ist die Möglichkeit, fusionsbedingte Anpassungen, zum Beispiel im Bereich Compliance oder Kreditgeschäft, in Funktionstests zu untersuchen. Der GVB untersucht im Auftrag der Banken auch Parametereinstellungen im Bereich der Gesamtbanksteuerung. Die Kreditgenossenschaften können zudem ihren Verschmelzungsbericht, das Verschmelzungsgutachten sowie das Fusionscontrolling prüfen lassen.

Auf Wunsch der fusionierenden Banken kommt bei beiden Instituten dasselbe Team zum Einsatz. Wird die Verschwiegenheitspflicht aufgehoben, können dabei auch Vertreter der Fusionspartner eingebunden werden. Auf Nachfrage veranstaltet der Prüfungsbereich Banken zudem Workshops für den Aufsichtsrat sowie die interne Revision. Themen sind etwa die Zusammenarbeit der Revisoren mit der externen Prüfung vor der Verschmelzung oder die Organisation der Abteilung nach der Fusion.

Kontakt: (089) 28 68-31 51,
pruefungsbereich_banken@gv-bayern.de

Aufsichtsrecht und Datenschutz

Die Aufsichtsrechtsexperten des GVB unterstützen unter anderem bei der Bestellung der Geschäftsleiter, bei Anfragen und Meldungen an die Aufsicht oder bei Fragen des Datenschutzes. Außerdem helfen sie, Aufsichtsräte oder Compliance-Beauftragte für ihre Aufgaben in der größeren Bank zu qualifizieren.

Kontakt: (089) 28 68-38 60,
bankaufsichtsrecht@gv-bayern.de

Steuerliche Fragen

Auch die GVB-Steuerberater bieten wichtige Fusions-Dienstleistungen an. Im Vorfeld können die Banken zum Beispiel die Fusionsfolgen bei der Grunderwerbsteuerbelastung schätzen oder Beteiligungsstrukturen und Tochtergesellschaften analysieren und bewerten lassen. Nach der Fusion geben die Steuerberater für die Banken bei Bedarf Steuererklärungen für die Grunderwerbs- oder Ertragssteuern ab oder helfen, die Beteiligungsstrukturen neu zu organisieren.

Kontakt: (089) 28 68-38 00,
steuer@gv-bayern.de



Alles was Mitglieder und Kunden wissen müssen: Die gemeinsame Fusions-Webseite der VR-Bank Vilsbiburg und der Raiffeisenbank Geisenhausen.

Offen kommunizieren

Mit einer Webseite können Fusionsbanken Mitglieder und Kunden umfassend und transparent über die wesentlichen Fragen informieren

Den Zusammenschluss zweier Genossenschaften müssen Kunden, Mitglieder und Mitarbeiter mittragen. Deshalb ist es wichtig, alle frühzeitig und umfassend zu informieren. Wie das gelingt, zeigen die VR-Bank Vilsbiburg und Raiffeisenbank Geisenhausen. Sie haben eine eigene Fusions-Webseite unter www.vrbank-isar-vils.info eingerichtet, um frühzeitig über den Zusammenschluss zu berichten. Mit Erfolg: Die Mitgliederversammlungen Ende Juni haben der Fusion zugestimmt.

Dort klären sie unter anderem über die Gründe, das erweiterte Geschäftsgebiet, den Zeitplan und den künftigen Vorstand auf. Daneben finden die Besucher in der Rubrik „Häufige Fragen“ Informationen zu allen Folgen für Kunden und Mitglieder. Beispiele: Ändert sich meine IBAN? Was passiert mit meiner Mitgliedschaft? Ändert sich mein Zugang zum Online-Banking? Die Rubrik wird laufend um weitere Fragen und Antworten ergänzt.

In den ersten Wochen haben rund 800 Besucher das Angebot genutzt. „Unsere Mitglieder und Kunden äußern sich sehr positiv“, sagt Anton Schaumeier, Vorstand der VR-Bank Vilsbiburg. Der Aufwand bleibt überschaubar: Das Einrichten der Seite und das Einpflegen erster Inhalte dauerte nach seinen Angaben

insgesamt nur 1,5 Arbeitstage. Hinzu kommt, dass Domains mit der Endung „.info“ vergleichsweise günstig sind. Zudem können die Fusionspartner bei der Aufbereitung der Informationen kooperieren und auf die gemeinsame Webseite verweisen. „Das spart Doppelarbeit und schafft mit überschaubarem Aufwand Vertrauen“, sagt Schaumeier.

Die Idee stammt von einer anderen Bank – der VR-Bank Rottal-Inn. „Fusionen sind bei Betroffenen mit Ängsten verbunden. Da hilft nur offene Kommunikation“, sagt deren Vorstand Albert Griehl. Als das Institut 2016 mit der Rottaler Volksbank-Raiffeisenbank zusammengehen wollte, überlegten die Verantwortlichen beider Seiten, wie sie das Kunden und Mitgliedern am besten erklären können. So entstand der Plan einer Fusions-Webseite.

„Unser Ziel war, schon vor dem Zusammenschluss auch optisch als eine Bank aufzutreten und den Kunden die Mehrwerte der Fusion aufzuzeigen“, sagt Sebastian Schacherl, Bereichsleiter Marketing und Vertrieb der VR-Bank Rottal-Inn. Das Konzept und die positiven Erfahrungen der Rottaler überzeugten schließlich auch Schaumeier und seine Kollegen. „Wir pflegen ein gutes Verhältnis. Da lag es nahe, uns über die Webseite auszutauschen“, sagt Schaumeier. *aw*

GVB bietet digitalen Fusionsordner an

Der GVB hat seit 2004 mehr als 130 Fusionen bei den bayerischen Volksbanken und Raiffeisenbanken begleitet und betreut. Die gesammelte Erfahrung des Verbands steht allen Mitgliedsbanken zur Verfügung und kann jederzeit in Anspruch genommen werden. Ein zentraler Bestandteil der Unterstützung des GVB bei Verschmelzungen ist der sogenannte Fusionsordner.

Inhalt des GVB-Fusionsordners: Die Dokumentensammlung enthält Erläuterungen zum Fusionsprozess, Checklisten, Vertragsmuster, Anzeigen an die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) und Hinweise zu den Rahmenbedingungen der technischen Fusion. Bis jetzt wurde der Ordner in Papierform von den GVB-Regionaldirektoren zu Beginn des Fusionsprozesses übergeben und erläutert. Ab sofort stehen die Informationen digital zur Verfügung und können bequem über die GVB-Webseite abgerufen, ausgefüllt und ausgedruckt werden. Durch die Digitalisierung wird sichergestellt, dass auf die Dokumente in der aktuellen Fassung zugegriffen werden kann. Zugleich hat der Verband die Struktur des Fusionsordners überarbeitet und in fünf Themenkomplexe gegliedert: 1. Leistungsangebot des GVB, 2. Allgemeine Informationen zum Fusionsprozess, 3. Vorbereitung der Fusion, 4. Durchführung der Fusion, 5. Nachbereitung der Fusion.

Nutzen des GVB-Fusionsordners: Der Fusionsordner unterstützt bei einer strukturierten Planung und Durchführung des Verschmelzungsprojekts. Dabei profitieren die Kreditgenossenschaften von der gebündelten Sachkenntnis der Fachabteilungen im GVB. Neben den Regionaldirektoren als ersten Ansprechpartnern stehen Experten aus den Bereichen Bankenbetreuung, Bankaufsichtsrecht, Prüfung sowie Rechtsberatung und Steuerberatung zur Verfügung.

Zugang zum GVB-Fusionsordner: Der Zugang zum Fusionsordner kann über den zuständigen Regionaldirektor freigeschaltet werden. Die Regionaldirektionen des GVB sind die Koordinatoren der Fusionsbegleitung durch den Verband. Sie nehmen Kontakt mit der fusionsinteressierten Bank auf und erläutern die Unterlagen. Der GVB stellt sicher, dass die Fusionsabsicht absolut vertraulich bleibt und nur der von der Bank bestimmte Personenkreis für die Unterlagen freigeschaltet wird. Die Bekanntmachung einer Fusion liegt somit zu jedem Zeitpunkt in den Händen der beteiligten Banken. *Benjamin Eber, Bereich Vorstandsstab und Kommunikation*

„Wir fühlten uns gut aufgehoben“

Der GVB unterstützt die bayerischen Volksbanken und Raiffeisenbanken bei Fusionen. Zwei Vorstände berichten, worauf es bei einem Zusammenschluss ankommt und warum der Verband eine große Hilfe war.

Ende Juni haben sich die Raiffeisenbank Vilshofener Land und die Volksbank Vilshofen zur Volksbank-Raiffeisenbank Vilshofen mit über 200 Mitarbeitern und einer Bilanzsumme von rund 780 Millionen Euro zusammengeschlossen. Im Interview sprechen die Vorstände Klaus Prähofer (früher: Raiffeisenbank) und Martin Tiefenbrunner (früher: Volksbank) über die Hintergründe der Fusion und die Unterstützung durch den GVB.

Profil: Herr Prähofer, Herr Tiefenbrunner, warum haben Sie sich zur Verschmelzung Ihrer Institute entschlossen?

Klaus Prähofer: Die steigenden regulatorischen und aufsichtlichen Anforderungen sowie die niedrigen Zinsen belasten auch unsere Institute. Zudem wurde Anfang 2016 bei der Raiffeisenbank Vilshofener Land ein Vorstandsposten vakant. Da bot sich eine Fusion an, um diesen Posten einzusparen.

Martin Tiefenbrunner: Unsere Geschäftsgebiete überschneiden sich. Allein der Abbau von Doppelstrukturen spart viel Geld. Deshalb war auch in unseren Augen eine Fusion die beste Lösung.

Profil: Was waren die zentralen Herausforderungen im Vorfeld der Fusion?

Tiefenbrunner: Die größte Herausforderung war sicherlich, in der Vertreterversammlung eine Mehrheit für die Fusion zu erhalten. Sachlich hatten wir alle Argumente auf unserer Seite, doch bei dem einen oder anderen Vertreter spielte auch das Bauchgefühl eine Rolle. Einige hegten die Befürchtung, dass es „ihre“ Volksbank, die sie seit Jahren kennen, so bald nicht mehr geben wird. Diese Ängste konnten wir jedoch zerstreuen.

Prähofer: Bei der Raiffeisenbank Vilshofener Land stand ebenfalls die Überzeugungsarbeit an erster Stelle – auch vor dem Hintergrund einer 2003 gescheiter-

ten Fusion zwischen beiden Häusern. Damals entschieden sich die Vertreter für die weitere Selbstständigkeit unseres Hauses. Deshalb mussten wir Mitarbeiter, Mitglieder und Kunden vom Sinn erneuter Fusionsgespräche überzeugen.

Profil: Wie haben Sie das gemacht?

Prähofer: Mit Argumenten und vielen Gesprächen. Alleine 2017 haben wir elf Vorgespräche mit Vertretern geführt. Außerdem haben wir die wichtigsten Fakten in einem Flyer und auf einer Internetseite zusammengefasst.



Klaus Prähofer (li.), ehemaliger Vorstandsvorsitzender der Raiffeisenbank Vilshofener Land, und Martin Tiefenbrunner (re.), bisher Vorstandsvorsitzender der Volksbank Vilshofen. Gemeinsam mit Gerhard Hallhuber bilden sie den Vorstand der neuen Volksbank-Raiffeisenbank Vilshofen.



Profil: Haben Sie den Aufwand der Fusion im Vorfeld richtig eingeschätzt?

Prähofer: Dass es viel Arbeit sein würde, war uns klar. Der Vorstand muss in erster Linie die richtigen Entscheidungen treffen. Dafür muss er sich Zeit nehmen und die Führungskräfte der Bank einbinden.

Tiefenbrunner: Obwohl wir gut 15 Monate Vorlauf hatten, war der Aufwand am Ende größer als erwartet. Selbst bei der besten Planung tauchen Fragen auf, an die niemand gedacht hat und die einer kurzfristigen Lösung bedürfen. Das muss man einkalkulieren.

Profil: Der GVB bietet seinen Mitgliedsbanken ein umfangreiches Paket an Unterstüt-

zungsleistungen zur Umsetzung der Fusion an. Warum haben Sie sich dafür entschieden, den GVB mit ins Boot zu holen?

Prähofer: Dafür gab es mehrere Gründe. Nachbarbanken mit Fusionserfahrung haben uns den GVB empfohlen. Darüber hinaus wussten wir, dass die Mitarbeiter des GVB den Verschmelzungsprozess in allen Facetten sehr gut kennen. Deshalb waren wir uns sicher, dass der Verband die aufsichtlichen Vorgaben gemäß der Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) vollumfänglich mit uns erarbeiten wird. Außerdem haben wir das Preis-Leistungs-Verhältnis als sehr sachgerecht empfunden.

Tiefenbrunner: Die Einhaltung der MaRisk gehört zu den wichtigsten Themen einer Fusion. Das muss zu 100 Prozent passen, sonst hat der Vorstand ein Problem. Da haben wir uns beim GVB gut aufgehoben gefühlt. Das gilt genauso für alle anderen Bereiche des Verbands. Sehr hilfreich waren auch die Betreuung durch GVB-Regionaldirektor Franz Penker, der uns den Fusionsordner übergeben hat, sowie der vom GVB organisierte „runde Tisch“.

Profil: Wie sorgen Sie dafür, dass nach der formalen Fusion die Bank und vor allem die Mitarbeiter zu einer Einheit zusammenwachsen?

Tiefenbrunner: Viele Mitarbeiter kennen sich bereits, weil wir im Vorfeld der Fusion gemischte Projektgruppen in den verschiedenen Abteilungen zusammengestellt haben. Außerdem planen wir ein gemeinsames Kennenlern-Fest, das die Azubis beider Häuser organisieren. Ziel ist, dass alle Beteiligten baldmöglichst nicht mehr von „die“ und „wir“ sprechen, sondern nur noch von „uns“.

Profil: Herr Prähofer, Herr Tiefenbrunner, vielen Dank für das Gespräch! *fc*



Die Spitze der Qualitätstrocknung Nordbayern eG (v. li.): Der Vorstandsvorsitzende Christian Scheuerlein, Geschäftsführer Simon Burkhard, der stellvertretende Vorstandsvorsitzende Thomas Gutmann.



Im Oktober 2016 entstand die neue VR-Bank Rottal-Inn. Marketingkampagne grafisch aufbereitet.

Augenhöhe ist wichtig

Bei einer Fusion müssen sich binnen kurzer Zeit die unterschiedlichsten Unternehmenskulturen miteinander anfreunden. Wie kann das gelingen? Zwei Beispiele aus der genossenschaftlichen Praxis.

Wann gelingt eine Fusion? Die Frage beantwortet Stefan Schröder mit einem Vergleich: „Das ist wie in einer Beziehung. Wenn zwei Partner offen füreinander sind und viele Gemeinsamkeiten haben, kann es funktionieren.“ Wenn aber kein gemeinsames Verständnis für Ziele und Prozesse vorhanden sei, werde es schwierig. „Diese Analyse ist offen und ehrlich zu betreiben“, sagt der Chef der Beratung fan-manufaktur.

Schröder hat Erfahrung mit Fusionen, die er bei ABG-Seminaren weitergibt. Letztendlich hängt der Erfolg davon ab, ob zwei Unternehmen bereit sind, zu verschmelzen. „Entscheidend ist, dass sich alle von ihrer alten Unternehmenskultur verabschieden und eine neue gestaltet wird“, sagt Schröder. Gelingt das, lassen sich auch die organisatorischen Prozesse leicht umsetzen: „Andernfalls kann es zu langwierigen Umsetzungsschwierigkeiten kommen. Da nützen dann auch intelligente Strategien, Workshops und Organigramme nichts mehr.“

Nicht nur zwei, sondern gleich fünf Partner waren es bei der Qualitätstrocknung Nordbayern eG (QTN). Sie ging im November 2016 aus den ehemals eigenständigen Trocknungen Weißenburg, Gunzenhausen, Röckersbühl, Wechingen und Windsbach hervor. Heute ist die QTN die größte Trocknungsgenossenschaft Deutschlands mit 3.960 Mitgliedern, 110 Mitarbeitern und 28 Millionen Euro Umsatz. Nach rund einem Jahr QTN

zieht Geschäftsführer Simon Burkhard ein positives Zwischenfazit: „Wir sind an vielen Stellen schneller zusammengewachsen als gedacht. Bis alles Routine wird, kann es aber noch ein bis zwei Jahre dauern.“

Deutschlands größte Trocknung

Die Genossenschaft hat viele Mitarbeiter in den Fusionsprozess eingebunden. Das war Teil des Erfolgsrezepts. In neun Projektteams skizzierten die Geschäftsführer der fünf Trocknungen, aber auch Angestellte aus der Verwaltung, den künftigen gemeinsamen Weg. Dabei ging es beispielsweise um die Buchhaltung, das Personalwesen oder die Entwicklung der Betriebsstätten. Über allem standen zwei Fragen: Wo stehen wir? Und: Wo wollen wir hin?

Aufgrund der räumlichen Nähe und des ähnlichen Produktsegments hatten die Trocknungen bereits vorher lose kooperiert und zum Beispiel ihre Waren gemeinsam vermarktet. Hinzu kamen die äußeren Umstände. Vor 30 Jahren gewährte die EU noch stattliche Beihilfen für Grüngut-Trocknungswerke, die jedoch bis 2012 auf Null zurückgefahren wurden. Gleichzeitig drücken billige Futtermittelimporte vor allem aus Frankreich seit einigen Jahren die Preise.

Außerdem arbeiteten die Projektgruppen an der Struktur der QTN. Dazu entwickelten sie eine völlig neue Organisation mit den vier Bereichen Verwaltung; Trocknung und Mahl- und Mischanlagen; Mischfutter, Handel und Ölmühle;

Energie, Personal und EDV. „Die Aufgaben sind jetzt klar aufgeteilt. Das ist für uns ein echter Pluspunkt“, sagt Burkhard.

Wichtig war es, die Mitglieder von den Vorteilen des Zusammenschlusses zu überzeugen. Dafür organisierte die QTN acht Informationsabende. Vertreter der damals noch selbstständigen Trocknungen erklärten ihre Motivation für die Fusion und machten deutlich, wie sie sich in Zukunft für die Belange der Landwirte einsetzen wollen.

Eine wichtige Rolle spielten die Synergieeffekte, die die Projektteams identifiziert hatten. Bestes Beispiel hierfür ist die Zertifizierung nach der Qualitätsmanagementnorm ISO 9001. Sie lohnt sich für Trocknungen, da sie international anerkannt ist und viele Vorgaben aus dem Futtermittelrecht abdeckt. Gleichzeitig ist der Vorgang sehr aufwendig. „Mammutaufgaben wie Zertifizierungen kennt jeder Landwirt aus seinem Betrieb. Deshalb können sie gut nachvollziehen, warum es sinnvoll ist, dass nur eine anstatt fünf Trocknungen diesen Prozess durchläuft“, sagt Burkhard. Letztlich befürwortete eine große Mehrheit der Mitglieder die Fusion.

Auch der Genossenschaftsverband Bayern (GVB) unterstützte die Trocknungen bei der Fusion, vor allem in steuerlichen und rechtlichen Fragen. Burkhard sieht die QTN für die Zukunft gut aufgestellt. „Ich bin sicher, dass wir es mit unserer neuen Struktur schaffen, die Synergieeffekte bei der Produktion und Vermarktung im nächsten Jahr komplett auszuspielen“, sagt der Geschäftsführer.

Die VR-Bank Rottal-Inn kann bald auf ein Jahr Fusionserfahrung zurückblicken: Im Juni 2016 hatten die Vertreterversammlungen den Zusammenschluss mit der Rottaler Volksbank Raiffeisen-



Ihr Geschäftsgebiet hat die Kreditgenossenschaft in einer

bank beschlossen, der im Oktober 2016 technisch vollzogen wurde. Die damalige VR-Bank Rottal-Inn brachte 1,8 Milliarden Euro Bilanzsumme in die Ehe ein, die Rottaler Volksbank Raiffeisenbank 0,7 Milliarden Euro. Deshalb war es beiden Seiten wichtig, dass sich bei der Verschmelzung niemand benachteiligt fühlt. „Wir haben das Prinzip Fusion auf Augenhöhe sehr ernst genommen und alle Arbeitsgruppen paritätisch mit je zwei Mitarbeitern aus beiden Häusern besetzt“, berichtet Johannes Plankl. Er ist Bereichsleiter Organisation und Betrieb

bei der VR-Bank Rottal-Inn und einer der Projektleiter der Fusion.

In 61 Teilprojekten erarbeiteten die Mitarbeiter beider Häuser gemeinsam die künftigen Prozesse und Strategien der neuen Bank. Dabei machten die Projektleiter klare Vorgaben. „Wir wollten immer die dauerhaft beste Lösung finden und nicht die, wo sich am wenigsten Mitarbeiter hätten umstellen müssen“, sagt Plankl. Gleichzeitig hatten diese Arbeitsgruppen den schönen Nebeneffekt, dass sich Mitarbeiter beider Häuser gut kennengelernt haben.

300 Mitarbeiter zogen um

Je früher alle Betroffenen informiert werden, desto weniger Vorbehalte gibt es, betont der Bereichsleiter. Alle 650 Mitarbeiter erhielten eine Beschäftigungsgarantie für drei Jahre. Sie mussten sich jedoch intern auf ihre alte oder eine andere Stelle neu bewerben. „Dieses Verfahren haben wir zusammen mit dem künftigen Stellenplan und dem neuen Raumkonzept sehr früh kommuniziert, damit jeder genug Zeit zum Überlegen hat, wie er sich innerhalb der Bank entwickeln möchte“, berichtet Plankl.

Innerhalb von sechs Wochen mussten 300 Mitarbeiter ihre Kisten packen und in neue Räume oder sogar in andere Geschäftsstellen umziehen. Obwohl der Umzug für die gesamte Belegschaft stressig war, sei er gut gelaufen, bilanziert der Bereichsleiter: „Viele haben die Chance genutzt, sich in unserem Haus eine neue Herausforderung zu suchen.“

Die Vertreter beider Banken wurden in Gesprächsrunden ebenfalls frühzeitig über die Fusionspläne informiert. „Dort wurde ausführlich diskutiert. Wo es nötig war, haben wir auch in Einzelgesprächen versucht, Vorbehalte auszuräumen“, berichtet Plankl. Kunden und Mitglieder konnten sich zudem auf einer Fusions-Webseite über den Zusammenschluss und seine Auswirkungen informieren (siehe auch „Profil“ 7/2017, Seite 23).

Insgesamt ist Plankl zufrieden mit dem Ablauf der Fusion: „Bis alle Prozesse vereinheitlicht sind, wird es noch ein Jahr dauern. Aber wir treten als eine Bank auf und auch die Mitarbeiter haben den Zusammenschluss verinnerlicht. Ein Großteil des Weges ist geschafft.“ cd/fc

Lang ersehnt.
Fair beraten.
Wahr gemacht.

WUNSCHBETRAG
5.000 €

MONATLICH
68 €
Laufzeit 84 Monate

Gültig bis 27.10.17

Jetzt als Mitarbeiter der Genossenschaftlichen FinanzGruppe vom Heimvorteil profitieren.

Alle Informationen erhalten Sie ganz einfach unter

- +49 (0) 911/53 90-27 38 07
- easycredit.de/heimvorteil
- oder im VR-BankenPortal



Fairness
im Ratenkredit

Kriterien entsprechend #Fairness-Katalog 2015

Repräsentatives Beispiel Aktion: Sollzinssatz: 4,25 % p.a. fest für die gesamte Laufzeit; effektiver Jahreszins: 4,34 %; Nettokreditbetrag: 5.000 Euro; Vertragslaufzeit: 84 Monate; Gesamtbetrag: 5.789,63 Euro; monatliche Rate: 69,00 Euro; letzte Rate: 62,63 Euro; Bonität vorausgesetzt. Produktangaben Aktion: Sollzinssatz: ab 3,83 % p.a. fest für die gesamte Laufzeit; effektiver Jahreszins: 3,90 - 4,90 %; Nettokreditbetrag: 5.000 Euro; Vertragslaufzeit: 12 - 84 Monate. Anbieter: TeamBank AG Nürnberg, Beuthener Str. 25, 90471 Nürnberg

easyCredit ist Deutschlands erster Kredit
mit DQS-Siegel für Fairness im Ratenkredit.