

VER ÄN DE R UN G

CHANGE

Editorial ____ 5 Über das Verändern ____ 7

Wille zur Veränderung ____ 8 „Veränderung ist nötig“ ____ 16

Veränderungen in der VUCA-Welt ____ 18

Die Veränderungsbegleiter ____ 20 Mit Zuversicht und Weitblick ____ 26

Teamgeist trifft digitalen Wandel ____ 28 Gasthof war gestern ____ 30

Ganz schön auf Draht ____ 32

Flexible Akribie ____ 34 Umdenken gefragt ____ 36

Im Netzwerk versichern ____ 38

Digitale Gestalterin ____ 42 Tägliche Veränderung ____ 43

Von Generation zu Generation ____ 44

Momente 2018 ____ 52 Netzwerk Heimat OWL ____ 47

Für die Zukunft gut aufgestellt
Geschäftszahlen 2018 ____ 55

Bericht des Aufsichtsrates ____ 69 Gremien ____ 70

Impressum ____ 73 Unverändert nah
Standorte und Teams ____ 74



Die einzige Konstante im Universum ist die Veränderung.

Heraklit
(ca. 540 bis ca. 480 v. Chr.)

*Sehr geehrte Kunden und
Geschäftsfreunde, liebe Mitglieder,*

das Leben ist Veränderung. Alles unterliegt einem ständigen Wandel. Und dieser betrifft uns mal mehr, mal weniger, erfasst uns mal langsamer, mal schneller. Das ist grundsätzlich nichts Neues. Doch in den vergangenen Jahren hat sich die Veränderungsgeschwindigkeit insbesondere in Wirtschaft und Gesellschaft deutlich erhöht. Neue Trends und Technologien verlangen, vieles, was bekannt und gelernt war, loszulassen, zu überdenken oder gar neu zu denken. Themen wie beispielsweise Digitalisierung, Automatisierung, künstliche Intelligenz, aber auch Fachkräftemangel, die Anforderungen der nachwachsenden Generationen oder auch der Dauerniedrigzins verändern ganze Geschäftsmodelle, erfordern eine neue Arbeitswelt, neue Formen der Zusammenarbeit und des Miteinanders und lösen festgefahrene Strukturen auf. Umdenken ist gefragt – in jeder Hinsicht.

Um die Ansprüche unserer Mitglieder, Kunden, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch in Zukunft bestmöglich erfüllen zu können, haben wir seit 2016 viel Zeit und Arbeit in unser „Zukunftsbild 2020“ investiert und dieses im vergangenen Jahr erfolgreich umgesetzt. Entgegen dem Trend in der Bankenbranche hin zu Zentralisierung setzen wir mit den Zweigniederlassungen „Volksbank Paderborn“, „Volksbank Höxter“, „Volksbank Detmold“, „Volksbank Minden“ und „Bankverein Werther“ stärker auf das Prinzip der Regionalität. Die Digitalisierung nutzen wir dort, wo sie für unsere Kunden und unsere Bank Sinn macht. Die persönliche Nähe zu unseren Mitgliedern und Kunden in Ostwestfalen-Lippe steht trotz digitaler Wege auch in Zukunft im Mittelpunkt, anders kann es bei einer genossenschaftlichen Regionalbank gar nicht sein. Auch wenn sich vieles um uns herum verändert hat und wir uns an die veränderten Rahmenbedingungen angepasst haben: Unsere genossenschaftlichen Werte bleiben stets die Richtschnur unseres Handelns!

Die „Veränderungsarbeit“ in den vergangenen drei Jahren hat von uns allen Mut und Bereitschaft zum Umdenken verlangt. Wir haben Strukturen und Abläufe aufgebrochen, hinterfragt und erneuert, um schnelle und kurze Wege, größere Entscheidungsmöglichkeiten, mehr Kompetenzen und neue technische Möglichkeiten für unsere Mitglieder, Kunden und Mitarbeiter zu schaffen.

Die Arbeit in den neuen Strukturen hat auch eine neue Arbeitskultur mit sich gebracht. Es geht um Wertschöpfung durch Wertschätzung, Sinnhaftigkeit der Arbeit, Erfolg durch Teamarbeit und darum, für unsere Mitglieder und Kunden in unserer veränderungsschnellen Welt erlebbar zu sein – auf allen Wegen, ob analog oder digital.

Was also lag näher, als unseren Jahresbericht 2018 unter den Leitgedanken „Veränderung“ zu stellen ... Erfahren Sie mehr darüber in den Veränderungsgeschichten auf den folgenden Seiten.

Im Namen der Geschäftsleitung und des gesamten Teams der VerbundVolksbank OWL danke ich Ihnen für das Vertrauen in unsere Bank und die Offenheit, mit der Sie unseren Weg der Veränderung mitgehen.

Ich wünsche Ihnen viel Freude beim Lesen!

Ihr

Angar Käter

Über das Verändern

Thesen | Ideen | Anregungen

#Denkanstöße zum Verändern. _Wer lebt, muss auf **#Wechsel** gefasst sein. _Die Veränderung kommt garantiert – mit dir oder ohne dich! _Alles bleibt anders! _Veränderung kann **#Wachstum** und **#Freude** bedeuten. _Die Welt muss sich verändern. Und wir verändern uns in ihr. _Je jünger man ist, desto besser kann man mit Veränderungen **#umgehen**. _Es kann allerdings auch Veränderungen geben, die **#Grenzen** erreichen. Dann sollte man versuchen, ihnen zu **#widerstehen**. _Permanenter **#Wandel** ist in unserer heutigen Welt zur **#Konstante** geworden. _Veränderung bedeutet **#Zukunftssicherung**. _Der Gedanke, dass Veränderungen **#Zeit** benötigen, ist für viele fremd. _Der **#Prozessgedanke**, der definitiv ein Bestandteil einer **#Veränderungskompetenz** ist, wird noch zu wenig beachtet. _Diese Paradoxie, dass man manchmal erst **#langsamer** machen muss, um dann umso **#schneller** zu sein, hat sich leider noch nicht flächendeckend durchgesetzt und ist ein Grund neben vielen anderen, die Veränderungen dann trotz einer guten **#Idee** und eines guten **#Konzeptes** doch **#scheitern** lassen. _Die **#Kunst** ist es eher, dieses **#Wissen** so zu fördern und **#Menschen** so **#einzubinden**, dass die Veränderung von innen heraus entsteht und mit **#Energie** verfolgt wird. _Man muss auf Menschen **#Rücksicht** nehmen und sie **#einbeziehen**, wenn Veränderungen **#gelingen** sollen. _Veränderung bedingt **#Vertrauen** in die eigenen Fähigkeiten und die seiner **#Partner**. _Wir können die **#Windrichtung** nicht bestimmen. Aber wir können die **#Segel** richtig setzen. _Die **#Bereitschaft** für Veränderungen beginnt im Kopf. _Die Welt hat sich zuletzt enorm verändert. Die **#Erfahrungen** der Vergangenheit können nicht mehr so einfach auf die **#Zukunft** übertragen werden. _Man muss einfach mit der Zeit gehen, sich in neue Dinge **#hineinfuchsen**. _Die Entfernung ist unwichtig, nur der **#erste Schritt** ist wichtig. _Das war nicht die letzte Veränderung. _Nichts **#bleibt**, wie es ist. _Wenn sich schon etwas verändert, warum sollte ich diese Veränderungen dann nicht selbst **#mitgestalten**?

_Erfahren Sie mehr darüber auf den folgenden Seiten ...

Wille zur Veränderung

Die VerbundVolksbank OWL hat 2016 einen tiefgreifenden Veränderungsprozess angestoßen und ihr „Zukunftsbild 2020“ erarbeitet. Die Konzepte dazu sind 2018 zu einem großen Teil umgesetzt worden. Ziel war es, die regionale Nähe zu den Mitgliedern und Kunden neu erlebbar zu machen, für die Mitarbeiter eine moderne Arbeitskultur zu gestalten und die Digitalisierung zu nutzen, um noch schneller und effizienter zu werden. Im Interview spricht die Geschäftsleitung über Veränderungsmomente, Veränderungserfahrungen und warum in Zukunft alles anders bleibt und veränderbar bleiben muss.



Dr. Friedrich Keine | Ansgar Käter | Rudolf Jäger

Herr Käter, 2018 war für die VerbundVolksbank OWL das „Veränderungsjahr“ überhaupt. Was hat dieses Jahr geprägt?

Ansgar Käter: Wir haben 2018 einen Großteil der Konzepte unseres „Zukunftsbildes 2020“, das wir seit 2016 gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erarbeitet haben, in die Praxis umgesetzt. Damit verbunden waren jede Menge Veränderungen in der Organisation der Bank, aber auch für jeden Einzelnen: neue Strukturen, neue Teams, neue Schnittstellen, neue Aufgaben, neue Anforderungen an die Zusammenarbeit mit Kollegen, mehr Teamorientierung, neue Systematiken, neue Technik etc. Das heißt, unsere Mitarbeiter sind im vergangenen Jahr in den Strukturen unseres Zukunftsbildes, der „schnellen Netzwerkbank in OWL“, gestartet und mussten sich erst einmal in der neuen Welt zurechtfinden. Außerdem haben wir uns auf die Einführung des neuen Bankenanwendungsverfahrens agree21 im April 2019 vorbereitet. Und natürlich war die Entscheidung über den Generationswechsel im Vorstand ein wichtiges Ereignis.

Sie haben am 1. Januar 2019 die Aufgabe als Vorstandsvorsitzender der VerbundVolksbank OWL übernommen. Was hat sich dadurch für Sie verändert?

Ansgar Käter: Das Bewusstsein der Gesamtverantwortung für unsere Bank hat sich bei mir deutlich verstärkt. Zudem verantworte ich mit dem neuen Ressort auch neue Fachbereiche. Die jetzige Aufgabe bringt ferner größere Gestaltungsmöglichkeiten mit sich, die ich für eine erfolgreiche Weiterentwicklung unserer Bank nutzen werde.

Herr Vogt, hat sich die VerbundVolksbank OWL in den vergangenen drei Jahren bei der Umsetzung ihres „Zukunftsbildes 2020“ eine Art „Veränderungskompetenz“ erworben?

Günter Vogt: An den Veränderungen, die wir durch unser „Zukunftsbild 2020“ angestoßen haben, sind wir als Bank und als Team gewachsen. Vor allem aber ist auch jeder Einzelne persönlich in diesem Veränderungsprozess gewachsen. Denn die konkreten Veränderungen haben nicht wir als Geschäfts-

leitung diktiert, sondern die Mitarbeiter haben diese selbst entwickelt und umgesetzt. Das war für alle eine wichtige Erfahrung und ein Lerneffekt. Deswegen kann man sicher sagen, dass wir uns eine gewisse Veränderungskompetenz angeeignet haben. Besonders deutlich zeigt sich dies im Umgang miteinander: Teamarbeit steht im Vordergrund und die Philosophie „vom Miteinander zum Füreinander“ wird gelebt. Gemeinschaftlich werden Lösungen für den Kunden geschaffen. Heute heißt es „Unser Kunde“ und nicht mehr wie früher „Mein Kunde“. Ein echter Fortschritt.

„Für uns stand schnell fest, dass die dezentrale Aufstellung der VerbundVolksbank OWL nur gelebt werden kann, wenn wir den Teamgedanken stärken.“ Uwe Hagemeyer

Herr Rawert, der Veränderungsprozess der Bank wurde von einer Vielzahl neuer Formate wie den Change Days und den Change Cafés begleitet. Sie selbst haben an einigen dieser Veranstaltungen teilgenommen. Wie haben Sie diese Formate erlebt und wie haben Sie die Mitarbeiter darin wahrgenommen?

Karl-Heinz Rawert: In diesen für unser Haus neuen Veranstaltungsformaten konnten sich unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter darüber austauschen, wie die neue „schnelle Netzwerkbank“ im Alltäglichen funktioniert und wie die Dinge in der Praxis ineinandergreifen. Dieser Austausch half dabei, Transparenz zu schaffen und vor allem den eigenen Veränderungsprozess und die persönliche Betroffenheit besser einordnen zu können. So konnten bereits frühzeitig Sorgen zur Sprache gebracht und zumindest gemindert werden. Den Austausch habe ich als sehr informativ, sehr offen und ehrlich erlebt. Diese und ähnliche Formate werden aber auch in Zukunft ein wichtiger Teil unserer Unternehmenskultur sein.

„Unsere Kunden legen heute großen Wert auf Schnelligkeit und jederzeitige Verfügbarkeit von Servicedienstleistungen.“ Dr. Friedrich Keine

Herr Brandes, das Jahr 2018 war für Sie das erste volle Arbeitsjahr bei der VerbundVolksbank OWL. Wie haben Sie mit Ihrem Bereich „Effizienz und Innovation“ die Bank 2018 verändert?

Matthias Brandes: 2018 haben wir mit Hochdruck an den technischen und fachlichen Grundlagen unseres „Zukunftsbildes 2020“ gearbeitet. In diesem Zuge haben wir diverse Systemprozesse erneuert und na-

türlich die Basis für die Migration auf agree21 gelegt. Darüber hinaus standen der weitere Ausbau unseres KundenCentrums und der digitalen Services im Fokus. Wir verfügen jetzt über eine moderne, leistungsfähige Infrastruktur, die uns die geplante Entwicklung der Bank ermöglicht. Unser neues Bankenanwendungsverfahren agree21 haben wir so aufgebaut, dass wir damit noch effizienter als mit dem bisherigen System arbeiten können.

Wie gestalten Sie in Ihrem Bereich „Effizienz und Innovation“, der sich ganz sicher am schnellsten immer wieder anpassen muss, Veränderungen?

Matthias Brandes: Ich denke, es ist wichtig, Veränderungen nicht als außergewöhnliches Ereignis zu sehen, sondern als permanente Rahmenbedingung anzuerkennen. Dementsprechend und gemäß unserer Überlegungen zum Zielbild 2020 haben wir unsere Zusammenarbeit stark an den Werten Teamarbeit und Kooperation ausgerichtet. Angesichts der Vielzahl von Veränderungen im Bankenmarkt, bei der Technik und immer wieder auch bei der Regulatorik sind wir nur gemeinsam in der Lage, die unterschiedlichen Impulse, Anforderungen und Ideen aufzunehmen, zu interpretieren und eine Lösung für die Bank zu entwerfen. Wir haben uns stark von dem Bild des Einzelkämpfers hin zu Teamplayern entwickelt – jeder ist wichtig und jeder genießt das gleiche Vertrauen. Da schließe ich mich genauso mit ein. Nur das Team gemeinsam kann die notwendige Kraft erzeugen.

„An den Veränderungen, die wir durch unser ‚Zukunftsbild 2020‘ angestoßen haben, sind wir als Bank und als Team gewachsen.“ Günter Vogt

Herr Hagemeyer, Sie haben sich mit einem Team von Führungskräften Gedanken darüber gemacht, wie Teamziele die Zusammenarbeit in der „schnellen Netzwerkbank“ fördern können. Was sind die wichtigsten Erkenntnisse aus diesem Projekt und wie wird Teamarbeit in der VerbundVolksbank OWL konkret gefördert?

Uwe Hagemeyer: Für uns stand schnell fest, dass die dezentrale Aufstellung der VerbundVolksbank OWL nur gelebt werden kann, wenn wir den Teamgedanken stärken. Und dafür war es wichtig, dass die Teams ein gemeinsames Ziel verfolgen und die Zusammenarbeit verbessern. Gemessen wird der Erfolg eines Teams beispielsweise daran, wie Kooperation gelebt wird, wie sich das Team in die Netzwerke der Bank einbringt, wie es mit anderen Bereichen der Bank zusammenarbeitet. Schon allein dadurch, dass sich die



Teams im Hinblick auf die Qualifikationen neu aufgestellt haben und aufgestockt wurden, mussten sich diese neu finden und organisieren. Im Prinzip mussten sie lernen, die neue Unternehmenskultur zu leben. Dabei wurden sie mit Team-Coachings unterstützt.

Wie gelingt es, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für Teamarbeit zu begeistern? Und welchen Vorteil haben die Kunden, wenn Teams gut kooperieren?

Uwe Hagemeyer: Den Nutzen von Teamarbeit müssen die Mitarbeiter erleben, zum Beispiel bei Engpässen. In einem Team muss es selbstverständlich sein, dass jeder für jeden einspringt. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben diesen Gedanken sehr schnell verinnerlicht und sich den neuen Anforderungen gestellt. Alle müssen nun an einem Strang ziehen, damit sie die Aufgaben, die an sie herangetragen werden, umsetzen können. Die Kunden profitieren von mehr vernetzter Fachkompetenz vor Ort, beispielsweise im Bereich Finanzierung oder auch Geldanlage, und damit von schnelleren Entscheidungen und kürzeren Wegen. Ich glaube, wir können jetzt schon sagen, dass die Umsetzung unseres Konzepts erfolgreich ist. Denn auch die Mitarbeiter wissen inzwischen, dass auch sie von der Fachkompetenz in der Region profitieren.

Herr Brandes, Sie verantworten auch den Bereich „Medialer Vertrieb“ mit dem KundenCentrum und den digitalen Angeboten der Bank. Wie hat sich dieses Themenfeld 2018 entwickelt und was können die Kunden 2019 erwarten?

Matthias Brandes: Auf der Basis unserer neuen Infrastruktur sind wir von OWL aus in der Lage, jeden Kunden an jedem Ort der Welt zu beraten. Dazu setzen wir auf alle Zugangswege – Video, Chat, Sprache und natürlich auch Online-Funktionen. Darüber hinaus können wir heute fast alle erforderlichen Services sowohl über das Telefon als auch online anbieten. Damit sind wir wieder etwas näher an unsere Kunden herangerückt. Für alle, bei denen die Zeit knapp ist oder die etwas außerhalb der Geschäftszeiten erledigen wollen, sind wir nun erreichbar. In diesem Jahr wollen wir die angebotenen Funktionen weiter ausbauen und dafür sorgen, dass unsere Kunden diese neuen Möglichkeiten kennenlernen und auch gerne nutzen.

Herr Dr. Keine, nicht nur das Verhalten der Kunden bei den Zugangswegen zur Bank hat sich verändert, auch die Bedürfnisse der Kunden ändern sich immer schneller. Wie reagiert die Bank darauf in der Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen?

Dr. Friedrich Keine: Unsere Kunden legen heute großen Wert auf Schnelligkeit, jederzeitige Verfügbarkeit von Servicedienstleistungen und hohe Sicherheit, zum Beispiel im Zahlungsverkehr/Online-Banking und im Umgang mit ihren Daten. Hier haben wir viel investiert und unsere Leistungsstärke ausgebaut. Bei den Produkten, die mit persönlicher Kundenberatung verbunden sind, geht es heute um Transparenz, Nachvollziehbarkeit und auch Nachhaltigkeit. Hier kommt uns zugute, dass wir auch bisher schon auf fundierte Beratungsansätze, gut geschulte Mitarbeiter und eine breite Produktpalette gesetzt haben. Heute kommt hinzu, dass wir im Hause in verschiedensten Kompetenzfeldern vorhandenes Expertenwissen gezielt und zum Kundenvorteil zusammenbringen. Erweitert haben wir, gerade wegen des niedrigen Zinsniveaus, unser Angebot im Bereich der Geldanlagen um Produkte aus dem Bereich Versicherungen und aus dem Kapitalmarkt.

„Auch in Zukunft werden die guten persönlichen Kontakte und Beziehungen zu unseren Kunden die Grundlage für weiteres Wachstum und somit für den Fortbestand unserer Bank sein.“ Rudolf Jäger

Was sich nicht verändert hat, ist die Zinssituation. Wie sieht Ihre Prognose zur weiteren Zinsentwicklung aus? Und wie begleitet die Bank Sparer und Anleger im Zinstief?

Dr. Friedrich Keine: Meines Erachtens müssen wir uns auf ein längerfristiges Zinstief einstellen. Die Politik, der demografische Wandel und die wirtschaftlichen Abhängigkeiten – all diese Kriterien sprechen dafür. Durch den historischen Tiefstand der Kreditzinsen und die Null-Zins-Bankeinlagen bewegen wir uns in einem unverändert schwierigen Umfeld. Ebenfalls unverändert ist richtigerweise das Bedürfnis der Kunden zu sparen. Heute setzt man hier auf Fondsanlagen, Bausparen oder Lebensversicherungen. Bei der Vermögensanlage sollte die Ausrichtung mittelfristig gedacht werden und auf Diversifikation ausgerichtet sein. Fonds, Zertifikate sowie gut ausgewählte Anleihen und Aktien gehören in jedem Fall dazu.

Herr Breitschuh, was nehmen Sie aus dem Kreis der Kunden wahr: Wo wünschen sich Kunden Veränderung und wo Kontinuität von einer Bank?

Axel Breitschuh: Unternehmer wünschen sich, dass

„Ich denke, es ist wichtig, Veränderungen nicht als außergewöhnliches Ereignis zu sehen, sondern als permanente Rahmenbedingung anzuerkennen.“ Matthias Brandes

eine Bank „mit dem Unternehmen wächst“, sowohl im Kreditgeschäft als auch in der Angebotspalette, beispielsweise für das gesamte Auslandsgeschäft. Der Bankberater soll umfangreiche Branchenkenntnisse haben und gleichzeitig Flexibilität und Schnelligkeit in der Kreditentscheidung vor Ort mitbringen. Privatkunden möchten sich mit ihrer Bank als ein Stück Heimat identifizieren können, sie wollen Kontinuität bei ihren Gesprächspartnern, verlangen aber gleichzeitig Kompetenz und Fachwissen, beispielsweise bei der Unterstützung in Sachen Digitalisierung.

„Bei den vielen Schnittstellen, die unser dezentrales Konzept und die schnelle Netzworbank mit sich bringen, ist es sehr wichtig, dass wir unsere Aufgaben stets als gemeinsamen Auftrag verstehen und gemeinsam bewältigen.“ Ansgar Käter

Die Volksbank Minden hat sich verändert und ist trotzdem in der Wahrnehmung der Kunden gleich geblieben. Wie sieht die Erfolgsbilanz der Volksbank Minden für 2018 aus?

Axel Breitschuh: Von einer wirtschaftlichen Entwicklung mit zweistelligen Wachstumsraten im Kreditgeschäft – 13,4 Prozent Kreditwachstum gesamt und 25 Prozent Wachstum im Unternehmenskreditgeschäft – konnten wir früher nur träumen. Die Bestätigung, dass Minden ein Wachstumsmarkt ist, war nur durch den gemeinsamen Weg unter dem Dach der VerbundVolksbank OWL möglich. Und auch die Zahl unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter konnten wir weiter ausbauen. Sowohl in der Beratung als auch durch die konsequente Umsetzung des dezentralen Konzepts im Betriebsbereich – speziell in der Kredit-sachbearbeitung und in der Abwicklung des beleghaften Zahlungsverkehrs – haben wir Arbeitsplätze gesichert.

Herr Vogt, nach dem ersten vollen Jahr „Volksbank Detmold“: Was haben Sie im Vergleich zu früher in der Region Lippe verändert? Und wie haben Sie die Mitarbeiter für die Veränderungen begeistert?

Günter Vogt: Früher habe ich noch zentrale Aufgaben in der Bank übernommen. Durch die dezentrale Ausrichtung kann ich mich nun auf die Region konzentrieren und habe so mehr Zeit für Kunden und Mitarbeiter, also für Lippe. Aus heutiger Sicht bin ich viel näher dran: ob vor Ort in den Filialen, in Kundenterminen gemeinsam mit den Beratern oder beim wöchentlichen Austausch mit Kollegen aus unterschiedlichen Fachbereichen. Die Veränderungen haben zu einem intensiveren Austausch geführt und unsere internen wie externen Netzwerke gestärkt. Dadurch wird das

Konzept auch für die Mitarbeiter erlebbar – mit einem hohen Maß an Kompetenz und Vertrauen sowie der Chance, die Entwicklung der Bank und das Miteinander gestalten zu können. Und das begeistert letztlich auch!

Herr Rawert, welches Fazit ziehen Sie mit Blick auf die Umsetzung des dezentralen Konzepts für die Volksbank Paderborn? Wie haben sich die Kunden und die Mitarbeiter in den neuen Strukturen eingefunden?

Karl-Heinz Rawert: Organisatorisch haben wir das Konzept weitgehend umgesetzt. An den größeren Standorten in der Region bieten wir unseren Kunden – sowohl Privat- wie auch gewerblichen Kunden – heute die komplette Dienstleistungspalette an. Dazu gehört insbesondere auch die Beratung zu den Themen gewerblicher Kredit, Immobilien und Vermögen. Zudem haben wir unsere Prozesse deutlich verschlankt. Unsere Kunden haben unseren Schritt zurück in die Region sehr begrüßt und die Stärkung der Teams vor Ort als glaubwürdige Absicherung des Bestandes unserer Standorte verstanden. Zugleich finden unsere Kunden heute deutlich schneller Zugang zu unseren Mitarbeitern und umgekehrt. Die Idee der „schnellen Netzworbank“ in der Region ist damit Realität und live erlebbar geworden. So nehmen es auch unsere Kunden wahr.

„Die zukünftigen Herausforderungen zu meistern, wird nur durch gute Teamarbeit und die enge Einbindung der Führungskräfte sowie aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gelingen.“ Frank Sievert

Herr Jäger, wo steht die Volksbank Höxter nach dem ersten vollen Geschäftsjahr, in dem das dezentrale Konzept wirken konnte?

Rudolf Jäger: Die Volksbank Höxter ist auf einem guten Weg und erfolgreich im Markt unterwegs. Und das ist vor allen Dingen auf die gute Arbeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zurückzuführen, auf ihr Engagement auch außerhalb unserer Bank im Netzwerk, und auf die Teamarbeit! Wenn das Zusammenspiel innerhalb der Teams, innerhalb der bankinternen Netzwerke – innerhalb der Volksbank Höxter und auch innerhalb der VerbundVolksbank OWL – nicht funktionieren würde, dann hätten wir unsere Ziele so nicht erreichen können. Klar, an der einen oder anderen Stelle „üben“ wir noch, aber das war auch nicht anders zu erwarten. Wichtig ist und war dabei, unsere Kunden mitzunehmen. Und das ist, meine ich, ausnahmslos gelungen.



Axel Breitschuh | Günter Vogt | Frank Sievert

Herr Sievert, seit dem 1. Januar 2019 sind Sie Mitglied des Vorstandes und verantworten das Ressort Marktfolge. Was hat sich für Sie dadurch verändert?

Frank Sievert: Die vergangenen Jahre waren für mich eine intensive Zeit, in der Veränderungen permanent auf der Tagesordnung standen. Ich glaube, deshalb habe ich auch die vielen Veränderungen der ersten Wochen und Monate in meiner neuen Rolle nicht wirklich als solche wahrgenommen. Veränderungen habe ich schon immer als Chance verstanden. In den vergangenen 30 Jahren durfte ich zahlreiche Fusionen begleiten und habe so die Arbeit in Banken unterschiedlicher Größe kennen und schätzen gelernt. Zudem habe ich viele strategische Bankprojekte federführend mit umgesetzt und verschiedene Führungsaufgaben wahrgenommen. Durch all diese Erfahrungen fühle ich mich sehr gut auf meine neuen verantwortungsvollen Aufgaben vorbereitet.

„Unternehmer wünschen sich, dass eine Bank mit dem Unternehmen wächst.“ Axel Breitschuh

Was haben Sie sich für Ihre neue Aufgabe vorgenommen?

Frank Sievert: Mein Ziel ist es, mit Konstanz und Nachhaltigkeit die Weiterentwicklung des Ressorts voranzutreiben. Dabei sind gerade die zukünftigen Herausforderungen, wie etwa die Digitalisierung oder der Fachkräftemangel, zu meistern. Dies wird meines Erachtens nur durch gute Teamarbeit und die enge Einbindung der Führungskräfte sowie aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gelingen. So werden wir mit großem Vertrauen in unsere sehr gut ausgebildeten Teams unsere gute Position als leistungsstarker Finanzierer im Wirtschaftsraum OWL absichern und bestenfalls noch weiter ausbauen können.

Nach so vielen Veränderungen – was muss sich in Zukunft noch verändern, Herr Käter?

Ansgar Käter: Bei den vielen Schnittstellen, die unser dezentrales Konzept und die „schnelle Netzwerkbank“ mit sich bringen, ist es sehr wichtig, dass wir unsere Aufgaben stets als gemeinsamen Auftrag verstehen und gemeinsam bewältigen. Dazu bedarf es einer besonderen Wertschätzung im Umgang miteinander. Bei unserer Führungskräftekonferenz im Januar 2019 haben wir uns mit dem Thema „Wertschöpfung durch Wertschätzung“ beschäftigt. Ich bin fest davon überzeugt, dass darin ein großes Potenzial für unsere Bank liegt. Daher werden wir diesen Weg in den nächsten Jahren konsequent weitergehen. Unter-

nehmen, die diesen Weg beschritten haben, konnten in der Folge überdurchschnittliche Wachstums- und Ergebniswerte verzeichnen – ein Beweis für die Bedeutung dieser kulturellen Weiterentwicklung.

„Unsere Kunden haben unseren Schritt zurück in die Region sehr begrüßt und die Stärkung der Teams vor Ort als glaubwürdige Absicherung des Bestandes unserer Standorte verstanden.“ Karl-Heinz Rawert

Herr Käter, welche Rolle spielen die Führungskräfte im Veränderungsprozess der Bank?

Ansgar Käter: Unsere Führungskräfte übernehmen eine ganz wichtige Rolle. Denn sie sind dafür verantwortlich, dass die Prinzipien unserer „schnellen Netzwerkbank“ gelebt werden, dass Kooperation bewusst gestaltet wird und dass sich unsere Kultur maßgeblich in die von uns definierte Richtung entwickelt. Führung verstehen wir daher als wesentlichen Erfolgsfaktor für unser Haus.

Herr Jäger, Sie arbeiten nun fast 52 Jahre in der Bank. Was sollte aus Ihrer langjährigen Erfahrung heraus in der VerbundVolksbank OWL in Zukunft unverändert bleiben?

Rudolf Jäger: Auch in Zukunft werden die guten persönlichen Kontakte und Beziehungen zu unseren Kunden die Grundlage für weiteres Wachstum und somit für den Fortbestand unserer Bank sein. Während meiner Zeit in der Bank war ich immer nah am Kunden, habe mir Dinge zu eigen gemacht und unseren Kunden – wo möglich – gerne geholfen. Dazu muss man eine vertrauensvolle Zusammenarbeit pflegen. Sie wird auch in Zukunft die Basis für gute und langfristige Geschäftsverbindungen sein. Ich denke, unser dezentrales Konzept ist diesbezüglich richtungsweisend.

Vielen Dank für das Gespräch.

„Veränderung ist nötig“

„Wer lebt, muss auf Wechsel gefasst sein“, soll Johann Wolfgang von Goethe einmal gesagt haben. Veränderungen sind ein Bestandteil des Lebens. Veränderung kann Wachstum und Freude bedeuten. Es gibt aber auch Veränderungen, die nicht auf der Wunschliste stehen, mit denen man umzugehen hat. Wer könnte besser über dieses Wechselspiel erzählen als ein Mensch von 94 Jahren. Ein Protokoll eines beeindruckenden Gesprächs mit Dr. Traute Prinzessin zur Lippe.
Über den Wandel der Zeiten und den Mensch darin.



„Wir reden ja heute nicht über die Philosophie der Veränderung“, steigt Dr. Traute Prinzessin zur Lippe in das Interview ein. Angesprochen auf die These „Leben ist Veränderung“, antwortet sie: „Die Natur verändert sich. Der Mensch verändert sich. Die Welt muss sich verändern. Und wir verändern uns in ihr. Veränderung ist nötig.“ Sie sei froh, wenn es nicht ganz so schnell gehe. Veränderungen verlangten schließlich, dass man sich mit ihnen vertraut mache. Durch die Digitalisierung habe sich die Geschwindigkeit, mit der sich die Dinge verändern, sehr erhöht. Fast täglich liest die Prinzessin darüber in der Zeitung – und hat ihre Meinung, zum Beispiel zum Smartphone. „Natürlich besitze ich ein Handy, aber es ist Segen und Fluch zugleich.“ Als positiv empfindet sie, dass sie stets und ständig Kontakt zu ihren Kindern und Enkelkindern halten kann. Auf der anderen Seite führt die Digitalisierung ihrer Ansicht nach aber auch zu einer „Entmenschlichung“, zum Verlust von Mitmenschlichkeit. Dabei sei der Kontakt von Mensch zu Mensch unverzichtbar.

Das Internet nutzt sie, aber sie vertraut nicht blind. Neulich hatte sie in ihrem Literaturkreis ein Referat über ein Buch zu halten. Darüber recherchierte sie im Internet, las mehrere Kritiken von unterschiedlichen Autoren und stellte fest, dass sich ein bestimmter Fehler durch alle Texte zog. Ihr Schluss daraus: Die Rezensenten hatten das Buch gar nicht gelesen und einer hatte sogar vom anderen abgeschrieben. „Es hat mich amüsiert“, sagt sie mit einem schelmischen Lächeln.

Viele der Veränderungen, die Traute Prinzessin zur Lippe erlebt hat oder zurzeit wahrnimmt, sind für sie ein Gewinn. Den Fortschritt in der Medizin findet sie „bewundernswert“. Gleiches gelte für die soziale Versorgung. „Normalerweise fällt heute keiner mehr in bittere Armut“, sagt die Prinzessin. Kritisch schaut sie auf das Thema „Mobilität“. Diese hat in ihren Augen mittlerweile ein grenzwertiges Niveau erreicht, das sie kurz mit der Aussage abhandelt: „Als ich jung war, habe ich auch getanzt. Ich bin aber dafür nicht bis nach Barcelona geflogen.“

Als Zeit mit großen Veränderungen bleibt für sie die Nachkriegszeit in Erinnerung. Viele dieser Veränderungen seien für sie positiv gewesen. Gerne denkt sie an ihre erste Reise nach England im Rahmen eines Studentenaustauschs zurück. Nach dem jahrelangen Gefühl des „Eingesperrtseins“ während des Nationalsozialismus erlebte sie das Gefühl von Freiheit.

Zu den einschneidendsten Veränderungen in ihrem Leben zählt Traute Prinzessin zur Lippe die Tatsache, dass sie ihren Beruf aufgegeben hat. Bevor die promovierte Biologin in das Schloss nach Detmold zu ihrem Mann zog, arbeitete sie als wissenschaftliche Assistentin an der Universität Göttingen. In Lippe angekommen, hatte sie eigentlich noch genügend Versuchsergebnisse für zwei wissenschaftliche Veröffentlichungen. Doch in Detmold fehlte ihr der Anschluss zur Uni. Heute kaum vorstellbar. „Hätte es damals schon das Internet gegeben, wäre das alles einfacher gewesen.“

Oft denkt sie darüber nach, was einmal aus ihren Enkeln wird, über die Effekte, „wenn es einem zu gut geht“. Und schon ist sie beim nächsten Thema: der Fünf-Tage-Woche. Traute Prinzessin zur Lippe kennt die Arbeitswelt noch aus der Zeit, in der 48 Stunden Arbeit pro Woche Normalität waren. Für die Prinzessin erscheint es heute „wunderbar, so viel Freizeit zu haben“. Gerade auch, weil die Freizeit sehr viel unterhaltsamer geworden sei. „Das sind alles positive Veränderungen. Die negative Seite daran: Viele Menschen verbringen zu viel Zeit vor dem Fernseher.“

Bei der Frage nach dem Umgang mit Veränderungen allgemein merkt die Prinzessin an: „Je jünger man ist, desto besser kann man mit Veränderungen umgehen. Man nimmt sie schneller und leichter an. Es kann allerdings auch Veränderungen geben, die Grenzen erreichen. Dann sollte man versuchen, ihnen zu widerstehen.“

Was soll unverändert bleiben? Traute Prinzessin zur Lippe wünscht sich, dass bei aller Toleranz gegenüber anderen Religionen in Europa das christliche Weltbild und das humanistische Gedankengut bestimmend bleiben. Und sie will die Kultur erhalten wissen – Musik, Theater und Literatur. Sie sagt: „Ich freue mich, wenn die Enkel ins Theater gehen und ich mit ihnen über ‚Andorra‘ von Max Frisch diskutieren kann.“

Wichtig ist ihr außerdem, dass Lippe bleiben kann, was es immer war: ein kleines Land, in dem ein starkes Wir-Gefühl empfunden wird, wo es aber auch viele Menschen gibt, denen es wichtig ist, über den Tellerrand zu schauen.

Zum lippischen Wir-Gefühl zählt die Prinzessin auch die Volksbank Detmold und ihre Beraterin Annette Multhaupt. „Ich bin zur Volksbank gegangen, weil ich dort nicht nur eine Nummer im Computer bin, sondern der Mensch im Mittelpunkt steht. Gerade Bankthemen sind sehr persönliche Angelegenheiten“, sagt die Prinzessin. Eine Regionalbank sei ihr lieber als eine Bank, die als Global Player unterwegs ist. Daran werde sich, denkt sie, nichts ändern.

„Als ich jung war, habe ich auch getanzt. Ich bin aber dafür nicht bis nach Barcelona geflogen.“

VUCA



Permanenter Wandel ist in unserer heutigen Welt zur Konstante geworden. Soziologen sprechen dabei von der so genannten VUCA-Welt. Der Begriff VUCA fasst die Herausforderungen zusammen, denen sich Unternehmen in einer zunehmend digitalisierten Welt stellen müssen. Das Acronym steht für Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit. Veränderungen finden in dieser Welt sprunghaft schnell statt und sind in ihren Auswirkungen kaum noch durchschaubar. Im Interview spricht Steffen Lütjen darüber, wie Veränderungen in der VUCA-Welt gelingen, warum Veränderungskompetenz immer wichtiger wird und Veränderungsprozesse nie ohne die Menschen funktionieren. Steffen Lütjen ist Vorstand der Goldpark AG, Frankfurt am Main. Mit seinem Team hat er den Veränderungsprozess der VerbundVolksbank OWL auf dem Weg zu ihrem „Zukunftsbild 2020“ begleitet.

Herr Lütjen, welche Fähigkeiten sind aus Ihrer Sicht in der VUCA-Welt gefragt?

Steffen Lütjen: Aus Sicht einer Organisation ist es wichtig, Kurs zu halten. Gerade in unsicheren, volatilen Zeiten, in denen Veränderungszyklen immer schneller ablaufen, neue Technologien die Geschäftsmodelle der Unternehmen nachhaltig beeinflussen und verändern, ist es von Bedeutung, einen stabilen Sinn zu generieren und Mitarbeitern und Führungskräften Orientierung durch ein klares Zukunftsbild geben zu können. Gerade durch immer schnellere Richtungswechsel und neue Einflüsse braucht es eine grundsätzliche Orientierung. Für diese Klarheit zu sorgen, also Sinn zu erzeugen und ein Zukunftsbild zu definieren und immer wieder überzeugend zu vermitteln, ist eine wesentliche Fähigkeit, die das Management von Unternehmen besitzen muss.

Was ist über ein klares Zukunftsbild und die „Sinn-Generierung“ hinaus noch wichtig?

Steffen Lütjen: Eine weitere Fähigkeit, die wir bei Goldpark in diesen Zeiten für unverzichtbar halten, ist die Integrationskraft der Menschen in einer Organisation. Und auch hier besonders wieder von Führungskräften. Organisationen, die in dieser VUCA-Welt nicht über exzellente Kooperationsfähigkeiten verfügen, werden es in dem immer schneller werdenden Wandel kaum schaffen zu überleben. Die Zeiten der Helden und Einzelkämpfer, die das Unternehmen im Alleingang retten, sind endgültig vorbei. Wenn Menschen nicht lernen, auf andere Art und Weise miteinander zu arbeiten, wenn nicht die Kooperation im Sinne des Gesamtsystems statt einzelner Abteilungsinteressen in Zukunft im Vordergrund steht, können Unternehmen weder die Geschwindigkeit noch die Innovationskraft erzeugen, die es braucht, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Es wird spannend sein zu beobachten, ob es in diesem Zusammenhang einem Top-Management gelingt, Verantwortung abzugeben und loszulassen, und ob auf der anderen Seite Mitarbeiter bereit sind, mehr Verantwortung zu übernehmen. Denn das ist auch ein Aspekt, der mit der zunehmenden Bedeutung von Kollaboration einhergeht.

Wie definieren Sie Veränderungskompetenz? Und wie schätzen Sie die Veränderungskompetenz von Unternehmen im Jahr 2019 ein?

Steffen Lütjen: Natürlich ist der Entwicklungsstand von Unternehmen zu Unternehmen sehr unterschiedlich. Aber insgesamt lässt sich schon feststellen, dass die Veränderungskompetenz der Unternehmen zunimmt. Das merken wir daran, dass wir bei unseren Auftraggebern immer mehr Menschen finden, die sich sehr intensiv mit dieser Thematik beschäftigen und zum Teil sogar Experten sind oder welche im Unternehmen beschäftigen. Es begegnet uns auch immer häufiger, dass wir mit internen Change-Begleitern zusammenarbeiten, die durch ihre dauerhafte Präsenz für eine spürbare Wirkungssteigerung in der Transformation sorgen. Und darüber hinaus erkennen Unternehmenslenker, trotz aller technologischen Entwicklungen und der Bedeutung dieser neuen Technologien für das Geschäft, dass es ohne den Menschen immer noch nicht geht. Zum Glück. Das sorgt dafür, dass es mehr Bewusstsein für ein konsequentes Management des Wandels gibt. Das sind die guten Nachrichten.

Und was sind die nicht so guten Nachrichten?

Steffen Lütjen: Es gibt noch zu viele, die glauben, eine Veränderung ist ein Ereignis. Aber es heißt ja nicht Veränderungsereignis, sondern Veränderungsprozess. Der Gedanke, dass Veränderungen Zeit benötigen, ist für viele fremd. Ein Management beschäftigt sich, im besten Fall, länger mit einer Veränderung und glaubt, wenn diese dann verkündet ist, muss doch ein paar Wochen später alles klar sein. So ist es aber nicht. Der Prozessgedanke, der definitiv ein Bestandteil einer Veränderungskompetenz ist, wird noch zu wenig beachtet. Um dieses Denken zu fördern, benötigen Organisationen Reflektion und Entschleunigung. Wir werden immer wieder groß angeschaut, wenn wir dieses Wort in den Mund nehmen. Diese Paradoxie, dass man manchmal erst langsamer machen muss, um dann umso schneller zu sein, hat sich leider noch nicht flächendeckend durchgesetzt und ist ein Grund neben vielen anderen, die Veränderungen dann trotz einer guten Idee und eines guten Konzeptes doch scheitern lassen.

Welche Bedeutung wird Ihrer Meinung nach in Zukunft der systematische Umgang mit Veränderungen haben?

Steffen Lütjen: Eine große. Die Fähigkeit von Unternehmen, Veränderungen gut zu managen, zu gestalten, Menschen dabei mit auf die Reise zu nehmen, ist noch nie so wichtig gewesen wie heute und in der Zukunft. Dabei gibt es heute zwei entscheidende Unterschiede zu früher: Erstens sind die Zyklen, also die Geschwindigkeiten, mit der Veränderungen geschehen, ganz andere. Das bedeutet ganz praktisch, wenn ein Unternehmen eine Veränderung nicht systematisch gestaltet und „finalisiert“, wird es von den notwendigen Veränderungen überrannt. Die Organisation und die Menschen kommen nicht mehr hinterher, brennen aus, sind überfordert, das Unternehmen verliert an Kraft und kann scheitern oder sich nur mit sehr viel Mühe und Anstrengung erneuern. Das ist die Notwendigkeit, warum ein systematisches, gut gestaltetes Veränderungsmanagement so wichtig ist.

Aus Ihrer Sicht gibt es aber noch einen weiteren Grund ...

Steffen Lütjen: Den zweiten Grund finde ich noch viel simpler und spannender: Mitarbeiter haben heutzutage die Wahl. Und das bedeutet, ganz banal, je schlechter das Veränderungsmanagement gemacht ist, desto schneller sind die Menschen weg. Ganz einfach. Das heißt auf keinen Fall, dass ich Veränderungen so gestalten muss oder darf, dass Mitarbeiter sich wohlfühlen und bleiben. Das erwarten die meisten Menschen auch gar nicht. Aber wenn nicht ein paar Grundprinzipien eines guten Transformationsmanagements beachtet werden, sind die Abwanderungsrisiken sehr groß und werden damit zu einem wirtschaftlichen Risiko des Unternehmens. Auch aus dieser Perspektive wird klar, dass „Change“ nicht ein Hobby ist und nebenbei mal gemacht werden kann oder auch nicht, sondern ein ganz entscheidender Faktor für den zukünftigen Erfolg des Unternehmens.

Was sind aus Ihrer Erfahrung die Voraussetzungen, damit Veränderungen gelingen?

Steffen Lütjen: Voraussetzung Nummer eins ist sicher, dass sich das Top-Management einig ist. Wenn das nicht der Fall ist, rate

ich jedem Unternehmen, jedem Vorstand, es sein zu lassen beziehungsweise erst einmal dafür zu sorgen, dass diese Einigkeit entsteht. Erst einmal anzufangen und dann wird es schon werden mit der Einigkeit, geht in den meisten Fällen schief. Es braucht eine starke Koalition in der Führung oder der Wandel wird scheitern. Eine andere Voraussetzung ist die Klarheit über eine Veränderung oder auch eine Veränderungsvision. Eine solche Vision kann für die notwendige Orientierung und damit auch für Energie sorgen, um den Wandel auch in schwierigen Phasen nicht aus den Augen zu verlieren und erfolgreich zu meistern. Als dritte, wenn sicher auch nicht abschließende Voraussetzung möchte ich die Bedeutung von Erfolg und Geschichtenerzählen nennen. Veränderungen gelingen dann leichter, wenn für die Menschen in der Organisation spürbar ist, dass sich die Anstrengung lohnt. Dazu gehört es, dass über Erfolge berichtet wird und Geschichten erzählt werden, die tatsächlich geschehen sind und das Vertrauen in die Veränderung stärken. Das sorgt im Übrigen gleichzeitig dafür, dass sich die verbale Lufthoheit in der Organisation verändert – weg von denen, die sowieso wissen, dass das alles nichts wird, hin zu denen, die Zuversicht vermitteln können, weil es Beispiele gibt, die deutlich machen, dass das Neue erfolgreich integriert werden kann.

Und was kann einen Veränderungsprozess hemmen?

Steffen Lütjen: In erster Linie natürlich, wenn das Gegenteil von dem gemacht wird, was ich gerade erläutere. Darüber hinaus wird eine Veränderung gehemmt, wenn Führungskräfte nicht verstehen, welche Rolle sie in der Veränderung haben. Und wenn darüber hinaus die Change-Arbeit der Führungskräfte dadurch erschwert wird, dass sie als „übliche Verdächtige“ auch noch für die ganze inhaltliche Arbeit an der Veränderung verantwortlich sind. Diese Paradoxie, dass auf der einen Seite jeder weiß, dass mehr Zeit für Führung aufgewendet werden muss, aber auf der anderen Seite Führung noch mehr inhaltlich bewirken muss, kann zu einem echten Hindernis werden. Die VerbundVolksbank OWL hat das sehr gut gelöst, indem sie die Mitarbeiter von Beginn an in die inhaltliche, konzeptionelle Arbeit eingebunden hat. So konnte diese Paradoxie, wenn auch nicht immer, aber doch sehr häufig aufgelöst werden.

Man kann Strukturen, Prozesse, Zuständigkeiten etc. verändern. Wie aber bringt man Menschen in die Veränderung?

Steffen Lütjen: Sinn erzeugen und vermitteln, zu allen Zeiten Orientierung über das Zukunftsbild geben und für konstruktive Auseinandersetzungen sorgen. Sinn ist wichtig, weil Menschen keine Maschinen sind, die angeworfen werden und dann funktionieren. Menschen wollen das „Warum“ kennen und sich möglichst gut damit identifizieren. Dann sind viele bereit, die Extrameile zu gehen. Und Auseinandersetzungen sind wichtig, weil ohne Konflikte keine Veränderungen geschehen. Das ist nichts Böses, sondern notwendig. Die entscheidende Frage ist dabei, ob es der Organisation gelingt, diese Konflikte in einer Art und Weise zu bearbeiten, dass Wertschätzung sowohl für das Alte als auch für das Neue im Vordergrund steht und Menschen sich gerne in diese Auseinandersetzungen begeben.

Auf Ihrer Website schreiben Sie: „Seit der Gründung in 2006 sind wir von der Idee infiziert, Unternehmen so zu beraten, dass Transformationen aus eigener Kraft und eigenen Ressourcen entstehen und Veränderungen gemeistert werden können.“ Wie machen Sie das?

Steffen Lütjen: Wir glauben nicht daran, dass Berater als Heilsbringer kommen können, 400 PowerPoint-Seiten abgeben, auf denen steht, wie was gemacht werden muss, und dann läuft es. So funktionieren Unternehmen nicht. Wir haben als Change-Berater schon so häufig erlebt, dass wir immer dann kommen, wenn die großen Beratungsfabriken gehen und das Management zwar ein Konzept hat, aber die Menschen nicht wissen, wie die Veränderungen tatsächlich und konkret zu meistern sind. Häufig sagen uns dann unsere Auftraggeber, dass zwar eigentlich alles klar ist, aber die Mitarbeiter und Führungskräfte einfach nicht machen und dass es irgendwie hakt. Das ist immer ein Zeichen dafür, dass Menschen nicht oder nicht früh genug mit auf die Veränderungsreise genommen wurden. Unserer Meinung nach müssen die Menschen, die später neue Ideen und Konzepte umsetzen sollen, auch Teil der Entwicklung sein. Meistens wissen doch die Mitarbeiter und Führungskräfte selbst am besten, wo es hakt und was passieren muss. Die Kunst ist es eher, dieses Wissen so zu fördern und Menschen so einzubinden, dass die Veränderung von innen heraus entsteht und mit Energie verfolgt wird. Und nicht von außen erklärt und aufgedrückt. Das ist nicht zu verwechseln mit Basisdemokratie, sondern nur mit der situationsabhängigen und punktgenauen Einbindung der internen Ressourcen, um die Transformation von Beginn an mitzudenken und leichter gestalten zu können.

Was war besonders am Projekt „Zukunftsbild 2020“ der VerbundVolksbank OWL?

Steffen Lütjen: Da gab es viele Dinge, die ich sehr besonders, speziell und bemerkenswert fand und finde. Besonders beeindruckt haben mich die so genannten Zukunftswerkstätten und die Change Days. Beide Formate haben dafür gesorgt, dass die Mitarbeiter sehr intensiv sowohl in die konzeptionelle Arbeit als auch in die Kommunikation und Umsetzung eingebunden waren. Ich kann mich noch an den zweiten Change Day erinnern. Es waren rund 100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter da. Und alle, wirklich ausnahmslos alle, haben nicht nur aktiv mitgearbeitet und für eine sehr energiereiche Veranstaltung gesorgt, sondern auch unglaublich viel mitgeschrieben. Denn sie hatten die Aufgabe, ihre Kolleginnen und Kollegen wiederum über die anstehenden Veränderungen und Umsetzungen zu informieren. Wie die Mitarbeiter dieser Verantwortung gerecht geworden sind, war großartig. Und gleichzeitig haben diese Formate dafür gesorgt, dass schon damit begonnen wurde, eine neue Kultur zu leben – und nicht die ganze Verantwortung beim Top-Management zu belassen, sondern auf viele Schultern zu verteilen. Ebenfalls bemerkenswert fand ich die konsequente Fokussierung auf den Kunden. Viele Veränderungsprojekte führen zwangsläufig dazu, dass sich eine Organisation sehr viel mit sich selbst beschäftigt. Das ist ein Stück weit normal in solchen Zeiten. Bei der VerbundVolksbank OWL war es jedoch so, dass immer wieder darauf geachtet wurde, den Kunden in den Mittelpunkt der Betrachtung zu stellen.

DIE VERÄNDERUNGS-BEGLEITER

Von Beginn an war klar, dass das Strategie-Projekt „Zukunftsbild 2020“ der VerbundVolksbank OWL einen komplexen Veränderungsprozess mit sich bringt. Und dass dabei die Veränderungsbereitschaft jedes Einzelnen gefragt ist. Deshalb hat die Bank 2016 ein Change Board berufen – ein Team von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, das den Veränderungsprozess systematisch beobachtet und als neutraler Impulsgeber begleitet. Das Change Board sollte dabei unterstützen, dass die notwendigen Veränderungen nachhaltig umgesetzt werden und ihre Wirkung voll entfalten. Sein Fokus lag nicht auf den Fachinhalten, sondern auf der Kultur, auf den Menschen, ihren Einstellungen und Überzeugungen sowie dem Handeln, das daraus folgt. Dabei beschäftigte sich das Team beispielsweise mit folgenden Fragen: Wie müssen wir unsere Haltung und unser Verhalten verändern, um das Zielbild der „schnellen Netzworbank in OWL“, die wir mit dem Zukunftsbild 2020 gezeichnet haben, zu erreichen? Wie schaffen wir den Sprung weg vom Denken in Hierarchien hin zum Denken im Netzwerk? Wie fördern wir Offenheit? Wie fördern wir Teamgeist und Kooperation?

Wie werden wir schneller? Wie nehmen wir alle mit in einer Zeit, in der sich die Veränderungsgeschwindigkeit beständig erhöht?

Zu Beginn der Zusammenarbeit formulierte das Change Board ein Selbstverständnis, das nicht nur dem Team selbst, sondern auch den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der gesamten Bank Orientierung gab:

„Wir beobachten, was sich wie in der Projektphase in der Bank verändert. Das heißt, wir schauen uns an, wie Veränderungen wirken und gelebt werden, wo es gut läuft und natürlich auch wo es hakt.“

Auf der Basis unserer Beobachtungen geben wir Impulse ins Haus. Das heißt, wir regen zum Beispiel Maßnahmen an, die den Veränderungsprozess positiv beeinflussen. Dabei richten wir uns an alle, die für die Umsetzung der Projektergebnisse verantwortlich sind.

Wir sind allparteilich unterwegs.

Das heißt: Wir setzen uns für jeden, der am Veränderungsprozess beteiligt ist, mit gleich hohem Engagement ein.

Wir stehen für Neutralität.

Und das bedeutet: Wir betrachten die Dinge sachlich und objektiv, wir werten nicht ab und verurteilen nicht!

Vertrauen und Verschwiegenheit sind für uns ein hohes Gut. Jeder kann mit den Mitgliedern des Change Boards über alles, was ihn im Veränderungsprozess bewegt, reden.“

Fast drei Jahre nach der intensiven Beschäftigung mit Veränderung – sowohl in der Theorie als auch in der Praxis – blicken die Team-Mitglieder zurück ... Mit welchen Erwartungen ist das Change Board an die Arbeit gegangen? Wie haben die Mitglieder die Zusammenarbeit im Team, den Veränderungsprozess in der Bank und die Menschen darin erlebt? Und was konnte das Change Board tatsächlich bewirken?





Hans-Heinrich Lieneke



Matthias Fresen



Bianca Peters



Jens Freytag



Beatrice Mang



Ansgar Käter



Bianca Düsterhaus



Matthias Gockeln



Lena Hartmann



Tobias Pettke



Sylvia Hackel

BIANCA DÜSTERHAUS PROZESSORGANISATION

Am Change Board reizte mich die Idee, mit Kollegen aus anderen Bereichen der Bank Sichtweisen und Meinungen auszutauschen. Es ist ein ganz neues „Netzwerk“ entstanden, in dem wir konstruktiv und intensiv Themen, die mir vorher nicht so bewusst und bekannt waren, anpacken können. Dabei zeichnet sich die Zusammenarbeit durch ein hohes Maß an Vertrauen und Verständnis aus. Die Stärken des Teams liegen in der Vielfalt der Mitglieder und deren Meinungen. Der bisher größte Erfolg des Change Boards ist, dass die Kommunikation innerhalb der Bank und zwischen den Kollegen offener geworden ist. Dazu haben beispielsweise auch die Change Days beigetragen. In unserem Veränderungsprozess haben sich viele Kollegen damit beschäftigt, wie ihr Arbeitsplatz zukünftig aussieht. Bei den Change Days haben sie dazu immer wieder Informationen erhalten und konnten offen ihre Fragen zum Veränderungsprozess stellen. **Veränderung in einem Satz: Die Entfernung ist unwichtig, nur der erste Schritt ist wichtig. (Marquise du Deffand)**

Als ich vor dem ersten Treffen des Change Boards die Zusammensetzung der Teilnehmer sah, dachte ich, ich könnte meine offene und ehrliche Meinung nicht wirklich äußern. Doch ich habe mich getäuscht. Wir hatten einen ehrlichen und offenen Austausch untereinander, manchmal auch durchaus kontrovers. Ich habe die Zusammenarbeit als sehr kollegial und von Vertraulichkeit in allen Belangen geprägt empfunden. Das war auch wichtig so, denn die Kollegen in der Bank haben sich schon Gedanken über den Veränderungsprozess gemacht: Wie sehen die neue Bank und mein neuer Arbeitsplatz aus? Funktioniert unser neues Teamsystem? Das waren nur einige der Fragen, die an uns herangetragen wurden. Wirksamstes Mittel, um zu informieren und Vertrauen zu schaffen, waren sicher die Change Days, die ich gemeinsam mit den Change Cafés als größte Erfolge des Change Boards ansehen würde. Diese Formate führten zum Aufbau eines Vertrauensverhältnisses zwischen den Mitarbeitern und dem Change Board sowie zu einer Steigerung der Feedbackkultur. Persönlich nehme ich vor allem mit, dass „Change“ nie wirklich aufhört und deshalb der Austausch unter Kollegen auch zukünftig sehr wichtig ist und die offene Feedbackkultur weiter gestärkt werden soll. **Veränderung in einem Satz: Alles bleibt anders!**

JENS FREYTAG KUNDENBERATER PRIVATE BANKING

MATTHIAS FRESEN LEITER VORSTANDSSTAB

Ich bin mit der Hoffnung in das Change Board gegangen, dort Menschen zu treffen, die die Bereitschaft und Begeisterung mitbringen, gemeinsam einen großen Veränderungsprozess zu begleiten. Und ich wurde nicht enttäuscht. Es war sehr beeindruckend, mit welcher Offenheit und welchem Vertrauen das Team Neues ausprobiert und Verantwortung übernommen hat. Es gab ein hohes Maß an Respekt und Wertschätzung und es wurde eine besondere Art und Weise des intensiven Austausches von teilweise auch sehr unterschiedlichen Standpunkten entwickelt. Dabei kam es nie zu persönlichen Differenzen. Nach einem herausfordernden Anfang dauerte es über ein Jahr, bis die Veränderungen tatsächlich auch in der Bank zu Bewegungen führten. Die hervorzuhebenden Erfolge des Change Boards waren sicher die Change Days und die Mitarbeiterbefragung mit den daraus abgeleiteten Thesen und der Vorstellung in der Geschäftsleitung. Persönlich nehme ich deshalb vor allem mit, dass es sich lohnt, mit gleichgesinnten Menschen aktiv einen Veränderungsprozess zu begleiten, denn es führt zu einem besseren Verständnis bei allen Beteiligten. **Veränderung in einem Satz: Tu, was du tun kannst, mit dem, was du hast, dort, wo du bist. (Theodore Roosevelt)**

Ich wollte etwas Positives und Greifbares im Veränderungsprozess der Bank bewirken und durfte im Change Board letztlich eine tolle Zeit mit hochmotivierten Kolleginnen und Kollegen erleben. Alle haben überaus vertrauensvoll und in jeder Hinsicht diskret zusammengearbeitet. Unsere größte Herausforderung war meines Erachtens, in den Köpfen der Kolleginnen und Kollegen zu verankern, dass die Veränderungen notwendig und von Vorteil für sie persönlich und für die Bank sind. Viele hatten Angst, dass die alltäglichen Unzulänglichkeiten den Veränderungsprozess gefährden. Das Vertrauen in diesen Prozess konnte vor allem bei den Change Days und Change Cafés wirksam aufgebaut werden. In diesen Veranstaltungen war unsere neue Zukunftsbank am besten erlebbar. All das, was ich mit dem Change Board erlebt habe, hat meine Sicht auf unsere Bank positiv beeinflusst. Zudem konnte ich auch mein internes Netzwerk ausbauen. **Veränderung in einem Satz: Die Veränderung kommt garantiert – mit dir oder ohne dich!**

MATTHIAS GOCKELN LEITER FILIALE BAD DRIBURG

SYLVIA HACKEL
LEITERIN
UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION

Change Board – ein interessantes Wort, dachte ich, als ich zum ersten Mal diesen Begriff hörte. Und: Scheinbar kommt jetzt tatsächlich die Zeit für Veränderung, denn das Change Board bekam ein ungewöhnlich großes Zeitbudget von der Geschäftsleitung. Einmal pro Monat durften wir uns für einen ganzen Tag zurückziehen, lernten Grundlagen des Veränderungsmanagements kennen und die jeweilige Stimmung im Haus mit der so genannten Veränderungskurve zu erklären, diskutierten über die Sorgen und Anliegen der Kollegen, darüber, was gut und was nicht gut läuft im Veränderungsprozess. Dabei kamen wir immer wieder zu dem Schluss, dass Kommunikation einer der Schlüsselfaktoren ist. Frei nach Paul Watzlawick: „Man kann nicht nicht kommunizieren.“ Menschen wollen Aufklärung, Austausch, Zuwendung, Aufmerksamkeit, fragen, verstehen, ihre Meinung sagen, gehört werden, miteinander reden. In diesem Sinne haben die Change Days und die Change Cafés, in denen Projektgruppen und Mitglieder der Geschäftsleitung offen und ehrlich Rede und Antwort standen, die größte Wirksamkeit erzielt. **Veränderung in einem Satz: Du musst dein Verändern leben.**

Ich bin nicht mit bestimmten Erwartungen in das Change Board gestartet, vielmehr mit Interesse und Offenheit für das Neue. Die größte Herausforderung im Veränderungsprozess war es aus meiner Sicht, den Kollegen die Ungewissheit und die Angst vor dem Neuen zu nehmen – ohne selbst das Ergebnis des Zukunftsprojektes zu kennen. Die bunte Zusammensetzung des Change-Board-Teams – in Bezug auf Alter, Region und Arbeitsbereich – hat uns nicht nur dabei geholfen, die unterschiedlichen Charaktere der Bank zu verstehen. Dadurch sind auch innerhalb unseres Teams echte, offene und konstruktive Diskussionen und gute neue Impulse entstanden. Die wirksamsten Maßnahmen waren rückblickend die Change Days und Change Cafés. Sie haben die Kollegen ermutigt, ihre Meinung zu äußern und sich einzubringen. **Veränderung in einem Satz: Wer nicht springt, kann auch nicht fallen – aber auch nicht weiterkommen.**

LENA HARTMANN
KUNDENBERÄTERIN
UNTERNEHMEN

In unserem Strategieprozess „Zukunftsbild 2020“ durfte ich von September 2016 bis Dezember 2018 neben meiner Vorstandsaufgabe die Leitung des Change-Board-Teams übernehmen. In das Change Board ging ich mit dem Ziel, den Veränderungsprozess aktiv zu unterstützen sowie die bankweite Vernetzung und den Austausch untereinander zu fördern. Dafür hatten wir genau das richtige Team: Es herrschten Offenheit und hohes Vertrauen untereinander und alle hatten die Gesamtbank im Blick. Zu den größten Herausforderungen in unserem Veränderungsprozess gehörte es, festgefahrene Strukturen zu verändern sowie Vertrauen und Wertschätzung zu fördern und zu leben. Ich finde es toll, dass das Change Board es geschafft hat, ein wichtiger und vor allem vertrauensvoller Partner für die Mitarbeiter zu werden. Eine bessere Vorbereitung auf meine Aufgabe als Vorstandsvorsitzender hätte ich mir nicht vorstellen können. Mit dem Change Board war ich sehr nah an den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dran, an ihren Sorgen und Hoffnungen im Zusammenhang mit dem „Zukunftsbild 2020“ und auch an allen Zukunftsthemen, die uns noch über 2020 hinaus bewegen werden. **Veränderung in einem Satz: Veränderung bedeutet Zukunftssicherung.**

Wie soll bei dieser Zusammensetzung des Change Boards ein offener, ehrlicher Austausch stattfinden? Das war mein spontaner Gedanke vor dem ersten Treffen. Dabei herausgekommen ist ein absolut ehrlicher, vertrauensvoller, aber teilweise auch kontrovers geführter Austausch, bei dem es immer um die Sache und nie um Personen ging. Dieser drehte sich um Fragen wie „Wie sieht die Bank von morgen aus?“, „Wie verändern sich die Anforderungen an uns Mitarbeiter beziehungsweise bin ich diesen gewachsen?“, „Was verändert sich durch die neue Form der Zusammenarbeit und den stärkeren Fokus auf das Team?“. Für Antworten und Transparenz sorgten insbesondere die Change Days. Sie spiegelten meiner Meinung nach die „neue Bank“ wider und förderten den offenen, kritischen Informationsaustausch unter allen Kollegen. Weitere Themen ans Tageslicht brachten Mitarbeiterbefragungen, die wir mit dem Change Board angestoßen haben. Alle Kollegen fühlten sich so „mitgenommen“ und aktiv am Gesamtprozess beteiligt. Ich hoffe, im Change Board dazu beigetragen zu haben, die Bank unkomplizierter, offener, diskussionsfreudiger und innovativer zu machen. **Veränderung in einem Satz: Veränderung ist Zukunft – privat und auch geschäftlich!**

HANS-HEINRICH LIENEKE
KUNDENBERÄTER UNTERNEHMEN

BEATRICE MANG
LEITERIN KREDITREFERAT

Da ich im Vorfeld kein Bild von einem Change Board hatte, bin ich vor allem neugierig an die Arbeit gegangen. Nachdem wir ein Verständnis dafür entwickelt hatten, was wir als Gruppe erreichen wollten, haben wir viele Diskussionen geführt, viele Sichtweisen besprochen und dadurch hoffentlich breit aufgestellte Lösungen mitentwickeln können. Die Stärke dieses bunt zusammengewürfelten Teams und damit die Grundlage der Zusammenarbeit war das Vertrauen, offen miteinander reden zu können – egal, auf welchem Standpunkt man steht. Die größte Herausforderung war, das Vertrauen innerhalb des Hauses zu fördern, dass eine offene und ehrliche Kommunikation wirklich gewünscht ist. Mit den ersten sichtbaren Aktionen wurde das Change Board auch als Ansprechpartner in Anspruch genommen. Dabei ging es häufig um die Vielzahl von Veränderungen, die immer kürzer werdenden Zeitabschnitte zwischen den Neuerungen sowie die bange Frage „Was wird aus mir und aus meinem Arbeitsplatz?“. Unsere wirksamsten Aktionen waren die Change Days und Change Cafés sowie die Mitarbeiterbefragung mit der anonymisierten und ungeschminkten Rückspiegelung von Themen an den Vorstand inklusive Lösungsvorschlägen. Unser Ziel war es, zu einer guten Kommunikation und einem verbesserten Verständnis füreinander beizutragen. **Veränderung in einem Satz: Leben ist Veränderung, wer sich nicht verändert, wird auch verlieren, was er bewahren möchte. (Gustav Heinemann)**

BIANCA PETERS
LEITERIN PERSONALENTWICKLUNG
UND AUSBILDUNG

Vor dem ersten Treffen des Change Boards war ich vor allem auf die Zielsetzung gespannt, die wir uns geben würden. Diese spiegelte sich dann in der eigentlichen Arbeit des Change Boards wider, nämlich Echolot innerhalb der Bank zu sein, Stimmungen aufzugreifen und Impulse gezielt zu adressieren. Dabei war es wichtig, dass wir als Team mit vielen unterschiedlichen Persönlichkeiten so konstruktiv zusammengearbeitet haben. Das war sicher auch nötig, um uns als Change Board in der Bank zu legitimieren und für die Mitarbeiter Motivator und Treiber des Zukunftsbildes zu sein. Im Verlauf des Veränderungsprozesses erlebten wir im Kollegenkreis ein vertrauensvolles Miteinander mit sehr viel Offenheit. Genau das konnten wir gut nutzen und die Themen im Change Board reflektieren und aktiv angehen. Der größte Erfolg ist aus meiner Sicht die Mitarbeiterbefragung, für die wir einen sehr offenen und konstruktiven Dialog mit den Kolleginnen und Kollegen geführt und auf deren Basis wir gemeinsam mit der Geschäftsleitung viele gute Maßnahmen aufgesetzt haben. **Veränderung in einem Satz: Wer immer tut, was er schon kann, bleibt immer das, was er schon ist. (Henry Ford)**

Ich hatte im Vorfeld keine Vorstellung davon, was wir im Change Board machen würden. Mein Ziel war es, den Veränderungsprozess aktiv mitzugestalten. Und ich glaube, das haben wir durch konstruktive und teils kontroverse, aber immer ergebnisorientierte Diskussionen geschafft. Unsere größte Herausforderung im Veränderungsprozess war zweifellos, eine offene Gesprächs- und Feedbackkultur zu schaffen. Dazu haben die Change Days und Change Cafés beigetragen. Mit diesen Formaten haben wir es geschafft, die Mitarbeiter in den Veränderungsprozess einzubinden und den Entscheidern aktuelle Stimmungsbilder zu liefern. Das war wichtig, denn wir haben natürlich wahrgenommen, dass zeitweise Unsicherheit und Enttäuschung in Teilen der Bank angesichts des Veränderungsprozesses und aufgrund mangelnder Kommunikation vorherrschten. **Veränderung in einem Satz: Die Bereitschaft für Veränderungen beginnt im Kopf.**

TOBIAS PETTKE
LEITER FILIALE HÖVELHOF

Mit Zuversicht und Weitblick



Der Gütersloher Unternehmer Thomas Hagedorn hat innerhalb von zwei Jahrzehnten aus einem kleinen Abrissbetrieb ein Unternehmen geformt, das ganze Industrieareale abreißt, Grundstücke saniert und obendrein neu erschließt – ein Novum in der Branche. Ein Meilenstein in der Unternehmensgeschichte: der Abriss des Steinkohlekraftwerks Knepper.



Mitte Februar dieses Jahres knallte es drei Mal hintereinander laut in Castrop-Rauxel: 218 Kilogramm Sprengstoff ließen Kesselhaus, Schornstein und Kühlturm des ehemaligen Steinkohlekraftwerks Gustav Knepper an der Stadtgrenze zu Dortmund mit Getöse in sich zusammenfallen. Wochenlang hatten Mitarbeiter der Gütersloher Unternehmensgruppe Hagedorn diesen Tag akribisch vorbereitet. Mit der Sprengung der drei Großbauwerke ging der Abriss des Kraftwerks in die letzte Phase.

Im Herbst 2017 hatte Hagedorn die 580.000 Quadratmeter große Fläche gekauft und bringt das Areal seitdem auf Vordermann. Nach Rückbau und Sanierung wird ein Projektentwickler für Industrieimmobilien das Gelände vermarkten, dort soll ein neuer Logistik- und Gewerbepark mit mehreren tausend neuen Arbeitsplätzen entstehen. „Das ist schon ein großes Projekt, doch die Arbeiten laufen nach Plan“, freut sich Unternehmensgründer und Chef Thomas Hagedorn.

Für den Unternehmer ist das Projekt Knepper ein weiterer Meilenstein in einer bemerkenswerten Firmengeschichte: Ende der 1990er-Jahre machte sich Thomas Hagedorn mit einem kleinen Abrissbetrieb selbstständig und entdeckte sein Talent, Kunden mit seiner positiven Einstellung zu überzeugen. Bereits ein Jahr nach der Gründung beschäftigte er zehn Mitarbeiter und zog den Auftrag zum Abriss einer großen Lebensmittelfabrik in Bielefeld an Land. „Das war damals ein Riesen-Ding und eigentlich eine Nummer zu groß für uns“, erinnert er sich. Doch er griff zu, rekrutierte innerhalb weniger Tage weitere 20 Mitarbeiter, ließ sich zusätzliche Baumaschinen und erledigte den Job einwandfrei. Denn Hagedorn hält, was er verspricht. Bis heute zählt ein Händedruck für ihn mehr als schriftliche Vereinbarungen – auch in Zeiten, in denen Verträge hunderte von Seiten füllen und nicht mehr auf eine Serviette passen wie in den Anfangstagen.

„Veränderung bedingt Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und die seiner Partner“, sagt der Unternehmer. Das gilt auch für die Finanzierung: Der Bankverein Werther als Zweigniederlassung der VerbundVolksbank OWL hat maßgeblich den Kauf des Kraftwerk-Areals Knepper finanziert. „Man braucht für so etwas eine Bank, die unternehmerisch denkt und das Geschäft versteht, das sie finanziert, statt sich nur auf ihr Standard-Schema zu verlassen“, sagt er.



Thomas Hagedorn denkt in Zusammenhängen über den üblichen Rahmen hinaus, hat Ideen, wie man Prozesse weiterentwickelt. Er erkannte zum Beispiel früh das Potenzial von Bauschutt als Recyclinggut und Wertstoff, den man nach der Sanierung von Grundstücken direkt vor Ort nutzen kann. Wo andere lange Zeit noch die Abrissbirne geschwungen haben, sezier-

ten Hagedorns Leute Gebäude und trennten Baustoffe vor Ort voneinander. Die Branche war anfangs skeptisch, ob dieses Recyclingmaterial brauchbar ist. Also erweiterte Hagedorn kurzerhand sein Geschäftsfeld und gründete im Jahr 2011 ein eigenes Tiefbauunternehmen. Mit Erfolg, seine Leute verwenden seitdem zum Beispiel zerkleinerte Betonreste direkt auf den sanierten Grundstücken, um Straßen und Wege zu bauen. Bei seinen Kunden kommen solche Ideen gut an, Hagedorn arbeitet längst bundesweit. Vor allem Logistikunternehmen wissen die Arbeit des integrierten Abriss- und Bauunternehmens zu schätzen.

Mittlerweile beschäftigt Hagedorn 500 Mitarbeiter. Für ihn sind sie das wichtigste Kapital: „Wir brauchen gute Leute, die offen sind für Veränderung.“ Deshalb hat er zuletzt eine eigene Akademie gegründet. Dort bildet er Nachwuchskräfte aus, etwa an einem weltweit einzigartigen Bagger-Vollkabinen-Simulator. „Ich bin mir ziemlich sicher, dass die Gründung der Akademie sich in einigen Jahren als beste meiner unternehmerischen Entscheidungen herausstellt“, sagt Hagedorn. „Es wird auch in unserer Branche immer schwieriger werden, qualifizierte Mitarbeiter zu finden.“

Neben dem Blick für das große Ganze hat der Unternehmer sich über all die Jahre auch den Blick für die vielen kleinen Details bewahrt, die in Summe für das Gelingen von Veränderungen wesentlich sind. Beim Abbruch des Kraftwerks Knepper hatte er vorab mit allen politischen Parteien der beteiligten Städte gesprochen, Bürger informiert und benachbarte Anwohner in Veranstaltungen und persönlichen Gesprächen ins Boot geholt. Vor der Sprengung hatte Hagedorn für die Nachbarn schließlich eine Tribüne samt Zelt aufbauen lassen, damit sie das Geschehen mitverfolgen können. Denn Hagedorn weiß: „Man muss auf Menschen Rücksicht nehmen und sie einbeziehen, wenn Veränderungen gelingen sollen.“

Teamgeist trifft

Das Familienunternehmen Reisewitz programmiert Tourenplanungssoftware für den Außendienst von Stadtwerken und Möbelhäusern. Wie das Team die Schnelligkeit der digitalen Welt meistert.

Der Geruch von frischer Farbe liegt noch immer in der Luft. Die Renovierungsarbeiten in den Büros des Mittelständlers Reisewitz in Bad Lippspringe sind gerade erst abgeschlossen. „Hier hat sich in letzter Zeit einiges verändert“, sagt Rene Prah, Geschäftsführer des Unternehmens. Einige altbewährte Accessoires haben auch nach dem frischen Anstrich wieder Platz an den Wänden gefunden: Große Plakate mit Sprüchen und Zitaten zieren die Flure auf den zwei Etagen. Eines davon hat Veränderungen zum Thema: „Wir können die Windrichtung nicht bestimmen“, steht da. „Aber wir können die Segel richtig setzen.“ Prah findet das treffend: „In unserer Branche haben wir wenig Einfluss auf den Lauf der Dinge. Aber wir meistern die Herausforderungen, indem wir agil im Team zusammenarbeiten.“

Heinz Reisewitz, Prahls Vater, ein Ingenieur, hat die Firma 1984 gegründet. Im ersten Unternehmensjahr entwickelte er ein Terminal, mit dem Unternehmen Daten per Barcode verarbeiten konnten. Die Digital-Technik entwickelte sich rasant weiter und Reisewitz verstand es, mit der Zeit zu gehen: Im Jahr 1986 programmierte er „PC-Time“. Mit dieser Software konnten Unternehmen Daten erfassen – etwa für die Zeiterfassung. Ab 1988 konzentrierte sich Reisewitz dann auf kommunale Energieversorger – mit Tourenplanungssoftware für den Außendienst. Dies ist auch heute noch das Kerngeschäft von Reisewitz. „Meinem Vater war früh bewusst, dass die Branche enormes Potenzial hat“, sagt Rene Prah. Der 32-Jährige hat vor zehn Jahren im väterlichen Betrieb angefangen und 2016 die Rolle des Juniorchefs übernommen. Prah hatte die Idee, die hauseigene Tourenplanung auf die Bedürfnisse von Möbelhäusern anzupassen. „Dort herrschte akuter Nachholbedarf.“

Heute hat Reisewitz rund 150 Kunden, die das selbst entwickelte Programm „Aures“ nutzen. „Wir stellen ihnen hilfreiche Tools und integrierte Termingeneratoren zur Verfügung“, erklärt Prah. „Die helfen bei einer vollautomatischen Auftragsdisposition.“ Seit dem Jahr 2014 gibt es Aures auch als so genannte „Software as a Service“ (Saas) aus dem Netz. Reisewitz kümmert sich mit eigenen Servern um Software und IT-Infrastruktur. „Kunden sparen dadurch enorme Ressourcen ein“, sagt Prah stolz. „Unsere größten Kunden in der Möbelbranche haben durch den Einsatz un-

serer Software zuletzt bis zu 30 Prozent an Wegstrecke gespart.“

Der Markt für Unternehmenssoftware ist stark umkämpft, die kleine Firma Reisewitz konkurriert mit Entwicklern und IT-Dienstleistern aus aller Welt. Das Vater-Sohn-Gespann punktet dabei mit einem motivierten Team. Regelmäßig kommen alle 35 Beschäftigten in der betriebseigenen Küche zusammen, um gemeinsam das Mittagessen zu kochen. Den Nachttisch trainieren sie anschließend beim gemeinsamen Jogging ab. „Jeder Einzelne merkt, wie gut solche Events dem Teamgeist und der Arbeit selbst tun“, sagt Rene Prah. „Wenn man sich mit Kollegen und Chefs wohlfühlt, dann leistet man etwas Gutes. Und das bringt die Firma voran.“

Die Hierarchien bei Reisewitz sind flach, alle duzen sich. „Dadurch können Mitarbeiter ihre Ideen zu Software-Optimierungen ohne Scheu einbringen“, erklärt Prah. Dabei arbeitet jeder Angestellte so eigenverantwortlich wie möglich. Es kommt selten vor, dass der Chef Entscheidungen absegnen muss. „Mit all diesen Ansätzen bleiben wir agil und können den stetig wachsenden Anforderungen der Kunden gerecht werden“, erklärt Prah. Weil die Mitarbeiter sich regelmäßig mit ihren Kunden austauschen, wissen sie genau, wo es hakt, und können die Programme schnell optimieren. Zwar passieren auch mal Fehler. Doch wer Fehler nicht fürchten muss, traut sich mehr. „Und das ist in unserer Branche unabdingbar“, betont Prah.

Die Volksbank Paderborn, Zweigniederlassung der VerbundVolksbank OWL, ist ein wichtiger Partner für den Mittelständler. Die Bank hat unlängst ihre Kompetenz in der digitalen Wirtschaft ausgeweitet. Das kommt Reisewitz zugute, sagt Prah. Nicht zuletzt, weil die Bank ihm schon wertvolle Kontakte in der Branche vermittelt hat. „Es ist schön zu sehen, wie sehr die Volksbank uns beratend zur Seite steht, ohne ihre Kompetenzen zu überschreiten.“

Das wird auch in Zukunft wichtig sein. Denn Veränderung bleibt für Reisewitz das dominierende Thema. „Wir werden unser Geschäftsmodell weiterhin laufend an neue Gegebenheiten anpassen“, sagt Prah. Angst vor dem Scheitern hat er dabei nicht, denn Reisewitz fürchtet selbst die Größen aus dem Silicon Valley nicht. Schließlich vergleichen sich die Ostwestfalen erst gar nicht mit ihnen. „Wir wissen, was wir können“, sagt Prah. „Und das nutzen wir weiterhin.“

digitalen Wandel



```
var staff = {
  str1: "rk",
  str2: reverse("aet"),
  str3: "mwo",
  request: function (pr) {
    return "Mein Jobwi"
  }
}
```

Das Secret...

GASTHOF WAR GESTERN

Die extragroßen Edelstahl-Töpfe sind leer, die Bratpfannen gespült, die Arbeitsflächen gewischt. Um 16 Uhr ist die Großküche des Gastronomie-Service Quellenhof in Höxter-Bruchhausen schon blitzblank. „Das Tagesgeschäft ist durch, jetzt wird noch aufgeräumt und alles für morgen vorbereitet“, sagt Geschäftsführer Frank Hesse. Tagesgeschäft – das bedeutet: Hesse und sein Team haben rund 3.000 Essen zubereitet und damit acht Schulmensen und 60 Kindergärten beliefert. Einige Quellenhof-Menüs gingen zudem an Senioren, Altenheime und Firmen. „Manchmal kümmern wir uns auch um das Catering für Hochzeiten oder Geburtstage. Aber heute war keiner dabei“, sagt Hesse und lacht.

Der gelernte Koch hat den Quellenhof 1996 übernommen, als 19-Jähriger. „Damals war der Quellenhof noch eine klassische Gaststätte, eine Anlaufstätte sowohl für die Einwohner als auch für Ausflügler, die am Wochenende in der Umgebung unterwegs waren“, erzählt Frank Hesse. Seine Eltern hatten den Betrieb seit 1970 geführt und seinerzeit von seinen Großeltern übernommen: „Ein echtes Familienunternehmen.“ In- des machte sich der demografische Wandel auch in Höxter-Bruchhausen bemerkbar. Viele Stammgäste alterten, der Nachwuchs zog weg. „Ich habe schnell festgestellt, dass das Unternehmen als normaler Gastronomiebetrieb auf dem Dorf wenig Zukunftsaussichten hat“, sagt Frank Hesse. Er reagierte – und krepelte das Geschäftsmodell des Quellenhofs radikal um.

**Vom urigen Gasthof zum modernen Cateringanbieter:
Der Quellenhof Gastronomie-Service
hat sich in den vergangenen Jahrzehnten nicht nur weiterentwickelt, sondern grundlegend verändert.
Der Erfolg des Unternehmens beweist,
dass das richtig war.**

Wenn die Gäste nicht mehr zum Gasthof kommen, sollte das Essen eben zu ihnen kommen, so Hesses Gedanke. Er baute sein Geschäft zum Cateringservice um, belieferte anfangs Senioren in der Umgebung. Nach und nach akquirierte er Schulen, Kindergärten und Mensen als Kunden. Heute können die Kunden wählen, ob sie das Essen aus dem Quellenhof im Cook-and-Serve-Verfahren bekommen wollen – also frisch gekocht und warm ausgeliefert – oder im Cook-and-Chill-Verfahren. Das bedeutet, dass die Speisen nach dem Kochen auf zwei Grad Celsius gekühlt und erst vor Ort wieder erwärmt werden. „So können die Speisen mit sehr geringem Qualitätsverlust in allen relevanten Bereichen, wie zum Beispiel Vitamine, Mineralstoffe und Geschmack, produziert werden“, erklärt der Geschäftsführer.

Der Erfolg gibt dem Unternehmer recht: Im vergangenen Jahr erwirtschaftete das Unternehmen einen Umsatz von rund 2,2 Millionen Euro, mittlerweile arbeiten 90 Angestellte im Quellenhof. Tendenz steigend: „Wir wachsen jedes Jahr im zweistelligen Prozentbereich und sind ständig auf der Suche nach neuen Fachkräften“, sagt Hesse. Vor allem hochqualifizierte Köche und Auslieferungsfahrer seien gefragt. Beim Werben um neue Mitarbeiter kann Frank Hesse mit verschiedenen Aspekten auftrumpfen. Etwa mit den Arbeitszeiten, die für einen Gastronomiebetrieb eher ungewöhnlich sind: „An den meisten Tagen ist hier um spätestens 20 Uhr Schluss.“

Das Unternehmen wächst auch, weil es sich fortwährend an die veränderten Rahmenbedingungen auf dem Cateringmarkt anpasst. Denn mit der Veränderung des Geschäftsmodells trat im Quellenhof kein Stillstand ein: „Der Markt hat uns immer gefordert“, sagt Hesse. So achtet er etwa darauf, die Rezepte des Quellenhofs regelmäßig an die Wünsche der Kunden anzupassen. „Immer mehr Menschen wollen sich gesund ernähren, essen kein Fleisch oder haben eine Lebensmittelallergie. Darauf müssen wir reagieren“, sagt Hesse.



Und Kinder äßen meist „mit den Augen“ – auch Gemüse: „Wenn das Essen bunt ist und optisch ansprechend, greifen die Kinder gerne zu“, weiß Hesse.

Der Unternehmer steht Veränderungen offen gegenüber, hat Freude daran, sich über neue Technologien und Entwicklungen zu informieren und auf den Quellenhof zuzuschneiden. Gemeinsam mit der Volksbank Höxter als Zweigniederlassung der VerbundVolksbank OWL hat Hesse schon viele Projekte gestemmt. Im Jahr 2013 etwa den Anbau an das ursprüngliche Gasthaus: Auf 450 Quadratmetern findet sich seither die Großküche des Quellenhofs, ausgestattet mit der neuesten Technik zum Lagern, Kochen, Kühlen und Spülen. Oder die Aufrüstung des Gebäudes mit einer Photovoltaikanlage. „Die Volksbank war bei sämtlichen Veränderungen und Vorhaben der vergangenen Jahre als partnerschaftliche Hausbank an unserer Seite. Wir haben immer gemeinsame Lösungen gefunden“, erzählt Frank Hesse.

Auch in Zukunft will er auf die Volksbank Höxter setzen. Das nächste Projekt ist schon geplant: In einem weiteren Anbau entstehen auf einer Fläche von insgesamt 650 Quadratmetern neue Büroräume sowie eine große Lagerfläche für den Quellenhof. Hesse ist sich sicher: „Das war nicht die letzte Veränderung für unser Unternehmen.“



Frank Hesse setzt auf moderne Küchentechnik im idyllisch gelegenen Bruchhausen.

GANZ SCHÖN AUF DRAHT

In Ostwestfalen-Lippe drängen sich namhafte Unternehmen, Weltmarktführer und Spitzenforscher. Auch die SynFlex Group, die in den Kleinstädten Lügde und Blomberg im Kreis Lippe zu Hause ist, mischt mit ihrem Draht ganz oben mit.



Ernst-Constantin Hasse ist ganz schön auf Draht. Bereits in der fünften Generation führt er gemeinsam mit seinem Bruder Fritz-Hubertus Hasse das Familienunternehmen SynFlex Group. Mit zwei weiteren Geschäftsführern tragen sie Verantwortung für die Firmen SynFlex, SHWire und IsoTek, die sich auf unterschiedliche Sparten rund um den Kupferlackdraht spezialisiert haben. In der Geschichte der Unternehmensgruppe hat nicht nur die Tradition einen festen Platz, auch der Wandel hat das Unternehmen maßgeblich geprägt. Vor 160 Jahren noch produzierte die Fabrik unter dem Namen „Schwering & Hasse“ Zigarren. Aus der Not heraus wurde die Produktion gegen Ende des Zweiten Weltkrieges um die Herstellung von Kupferlackdraht erweitert – eine zukunftsweisende Entscheidung, die das Unternehmen bis heute zum Marktführer in dieser Branche in Europa wachsen ließ. Die Zigarren hingegen gehören der Vergangenheit an.

Ernst-Constantin Hasse übernahm 2013 die Unternehmensführung von seinem Vater Ernst-Michael. Ein Jahr später trat sein Bruder in die Geschäftsleitung ein. Die einzige Auflage des Vaters bei der Unternehmensnachfolge: Beide Söhne mussten zuvor einige Jahre außer Haus Erfahrungen sammeln. Beim Einstieg in das Familienunternehmen durchliefen die Brüder acht Monate lang sämtliche Stationen des Betriebs, davon auch drei Monate in der Fertigung. Die Nachfolgeregelung verlief vorbildlich, was sicherlich dem bewussten Rückzug des Vaters geschuldet war. In seiner Rolle des Ratgebers schätzen die Brüder ihn heute noch sehr. „Die Jungen sind zwar schneller, aber die Alten kennen die Abkürzungen“, scherzt Hasse.

Vor Veränderungen – so heißt es auch in der Firmenchronik – hat sich das Familienunternehmen nie gescheut. „Es kann nicht alles so bleiben, wie es ist. Wenn einem das klar ist, dann kann man einfacher damit umgehen“, erklärt Ernst-Constantin Hasse. „Die größte Veränderung im letzten Jahr war sicherlich unser Markenrelaunch“, berichtet er. Aus der Schwering & Hasse Elektrodraht GmbH wurde die SynFlex Group mit den Unternehmen SynFlex, SHWire und IsoTek. Ziel war es, markanter am Markt aufzutreten und das Image zu stärken. „Der Erklärungsbedarf war einfach zu groß, gerade auch für unsere internationalen Kunden“, sagt Ernst-Constantin Hasse.

Die Kernkompetenz der SynFlex Group liegt in der Entwicklung, Herstellung und im Vertrieb von leitenden sowie isolierenden Produkten, die für Elektromotoren, Transformatoren und Generatoren benötigt werden. Das Unternehmen hat sich vom Händler immer weiter zum Produzenten gewandelt. Gemeinsam mit den Kunden

entwickelt die SynFlex Group Lösungen für die Umsetzung ihrer Wünsche, die dann im hauseigenen Labor getestet werden können. An seiner Qualitätssicherung kann sich das Unternehmen messen lassen. 160.000 Kilometer Draht produziert SHWire pro Tag. Hasses Kupferlackdraht wird bis zu 30 Mal lackiert. Voll kontinuierlich und online im Prozess werden permanent alle Qualitätskriterien geprüft – Industrie 4.0 macht es möglich. An 13 Standorten, unter anderem in China und der Türkei, erwirtschaftet das Unternehmen mit 700 Mitarbeitern rund 300 Millionen Euro Umsatz.

Um mit den Veränderungen Schritt zu halten, bildet das Unternehmen viele seiner Fachkräfte – vor allem Elektrotechniker – selbst aus. „So werden unsere Mitarbeiter bereits früh an die Themen, auf die wir Wert legen, herangeführt.“ Elektromobilität, Energieinfrastruktur und erneuerbare Energien sind die Bereiche, die die SynFlex Group vorantreibt. „Ein weiteres Standbein ist auch die Automobilindustrie geworden. Um diese fachgerecht bedienen zu können, haben wir kräftig investiert“, so Ernst-Constantin Hasse. Unter anderem wurden die Fertigung ausgebaut und modernisiert, ein fortschrittlicher Maschinenpark angeschafft und die Digitalisierung weiter vorangetrieben. „SHWire ist der modernste Standort in Europa geworden“, sagt Ernst-Constantin Hasse stolz.

Die nächsten Veränderungen hat der 38-Jährige bereits im Kopf. „Die Zukunft geht hin zu fahrerlosen Transportsystemen, die völlig unbemannt die Logistik übernehmen können. Auch die Elektromobilität wird ein wichtiger Faktor werden“, berichtet er. International stehen die Weichen auf Wachstum in den asiatischen und nordamerikanischen Märkten. „Afrika könnte in einem Jahrzehnt interessant werden“, meint Hasse.

Bei ihrem Wachstum wird die SynFlex Group auch von der VerbundVolksbank OWL begleitet, in Person von Erik Niemeyer, Kundenberater Unternehmen bei der Volksbank Detmold. „Wir pflegen ein ausgeglichenes Portfolio an Finanzierungspartnern, das soll auch so bleiben“, so Ernst-Constantin Hasse. Der persönliche Kontakt zu seinem Berater und die regionale Nähe sind ihm sehr wichtig. „Die Volksbank kennt unser Geschäftsmodell und weiß um die Besonderheiten in unserer Branche.“ Dass sich der Unternehmenschef im Gegenzug auch für die Volksbank interessiert, dokumentiert er mit seiner Tätigkeit als Mitglied des Beirates Lippe der VerbundVolksbank OWL.

Der Wunsch von Hasses Vater ist, dass auch die Söhne das Unternehmen an die nächste Generation weitergeben. „Man muss flexibel bleiben und gestalten können, so kann man das Unternehmen weiterbringen“, sagt Ernst-Constantin Hasse. „Wie das Geschäftsmodell dann aussehen wird, ist allerdings offen.“

Flexible Akribie



Von Minden in die Welt – Robert Falchs Anlagentechnik ist auch im Ausland gefragt.

Langfristiges Planen gehört für Robert Falch zum Handwerkszeug. Sein Unternehmen MINDA Industrieanlagen in Minden entwickelt Anlagentechnik für den innerbetrieblichen Materialtransport für die Wellpappenindustrie sowie Anlagen und Produkte für die Massivholzindustrie. Es entstehen vollautomatische Anlagen, individuell für einen speziellen Anwendungsfall, zum Beispiel zur Herstellung von Wellpappe für Kartons. Bevor die Fördertechnik das Werk verlässt, bauen Falchs Mitarbeiter diese in der heimischen Fertigungshalle teilweise auf, um sicher zu sein, dass alles zueinander passt. Anschließend zerlegen sie dann alles wieder, um die Maschinen zum Kunden zu transportieren und sie in den dortigen Hallen aufzustellen und zu installieren.

*Beim Mindener
Anlagenbauer MINDA ist langfristiges
Planen essentiell für den
Geschäftserfolg.
Ebenso wichtig ist die Fähigkeit,
flexibel zu sein, wenn es darauf ankommt.
Das gilt für das Alltagsgeschäft ebenso wie für den
Generationswechsel in Führung und Belegschaft.*

„Trotz aller Akribie muss man immer darauf gefasst sein, dass vor Ort irgendwas anders ist als geplant“, sagt Falch. „Und dann muss man flexibel sein. Veränderungen gehören für uns zum Handwerk. Wenn man gut darauf vorbereitet ist, ist das kein Problem.“ Seit dem vergangenen Jahr arbeitet MINDA mit der Volksbank Minden, Zweigniederlassung der VerbundVolksbank OWL, zusammen, die Investitionen und Exportgeschäfte finanziert. Falch schätzt die Bank auch wegen ihrer Flexibilität: „Das Fachwissen und die anpackende Art haben mich schnell überzeugt, dass wir gut zusammenpassen.“

Der Unternehmer führt MINDA Industrieanlagen in zweiter Generation. Er beschäftigt heute 540 Mitarbeiter und fertigt seine Anlagen an vier Standorten in Deutschland und den Niederlanden, um sie dann an Kunden in aller Welt auszuliefern. Sein Vater Eberhard Falch hat das Unternehmen vor 40 Jahren gegründet und die Geschäftsleitung in den vergangenen Jahren schrittweise an seinen Sohn übergeben. Ursprünglich hatte der Senior seine vier Kinder von der Firma ferngehalten, weil er sie nicht dazu drängen wollte, eines Tages in seine Fußstapfen zu treten. Doch für den heutigen Chef war von Kindesbeinen an klar, dass er irgendwann dort arbeiten will. Also verabredete er mit seinem Vater, dass er nach dem Abitur Maschinenbau studiert, sich dann in anderen Firmen seine Sporen verdient und, wenn alles gut läuft, in der väterlichen Firma seine Chance bekommen soll. Soweit der Plan. Doch just, als der Sohn seinen Ingenieurs-Titel

in der Tasche hatte, erkrankte der zweite Geschäftsführer und Compagnon des Vaters schwer. Kurzfristig entschieden Vater und Sohn, dass Robert Falch direkt in der väterlichen Firma anfangen soll. Früher als geplant lernte Falch das Unternehmen kennen: Er startete in der Fertigung als Assistent des Produktionsleiters, arbeitete danach in verschiedenen Bereichen des Unternehmens und fuhr mit auf Montage. Das Besondere dabei: Das Aufbauen der Anlagen vor Ort, zum Beispiel in Russland, dauert regelmäßig mehrere Wochen, in denen die Monteure hart und unter hohem Zeitdruck arbeiten. „Wenn man diesen Part selbst erlebt hat, kann man einschätzen, was die Kollegen leisten“, sagt Falch.

Vor sieben Jahren bot ihm der Senior schließlich den Geschäftsführerposten an. In den folgenden zwei Jahren leiteten die beiden das Unternehmen gemeinsam, aber mit geteilten Aufgabenbereichen: „Mein Vater ist ein ruhiger und selbstreflektierter Mensch, das hat die Zusammenarbeit erleichtert“, sagt Falch. „Er betonte damals, dass ich ihn jederzeit rausschmeißen kann. Wahrscheinlich sind wir uns auch deshalb nie ernsthaft in die Quere gekommen.“ Mittlerweile führt der Sohn die Geschäfte allein, im vergangenen Jahr hat ihm sein Vater auch die letzten verbliebenen Geschäftsanteile übertragen. „Bei großen Veränderungen wie einem Führungswechsel im Unternehmen ist es wichtig, dass man ihn fließend gestaltet“, betont Falch.

Auch bei den Mitarbeitern vollzieht sich der Generationswechsel. Viele ältere Kollegen sind seit der Firmengründung dabei und somit wichtige Know-how-Träger. Jeder von ihnen arbeitet im Team mit jüngeren Kollegen zusammen, gibt sein Wissen weiter. Auch die Auszubildenden sind früh eingebunden, lernen im Job und nicht in der Lehrwerkstatt. „Das Prinzip hat sich bewährt. Für die jungen Leute ist es wichtig, von Anfang an Teil der Mannschaft zu sein“, sagt der Chef. Für ihn ist es wichtiger denn je, dass der Nachwuchs im Unternehmen gut klarkommt, denn „angesichts des Fachkräftemangels bewerben wir uns heute bei Kandidaten, nicht umgekehrt“, sagt er. Auch daran zeigt sich, dass bei MINDA Industrieanlagen nichts bleibt, wie es ist.

UMDEN KEN GEFR AGT

Die Zeiten haben sich geändert: Wer heute Ersparnisse auf Tagesgeld- und Sparkonten anlegt, muss nach Abzug der Inflation reale Vermögensverluste hinnehmen. Deshalb sollten sich Sparer an Wertpapiere heranwagen.

Sparen lernt man bereits im Kindesalter. Üblicherweise landet der erste Euro im Sparschwein, später dann auf dem Sparbuch und im Erwachsenenalter auf Giro- und Tagesgeldkonten. Dieses Sparverhalten wird von Generation zu Generation weitergegeben. Kaum ein Sparer will auf den schnell verfügbaren Notgroschen auf sicheren Konten verzichten. Vor dem Jahr 2007 war das auch keine schlechte Idee, denn Sparkonten vermehrten das dort geparkte Geld durchaus ansehnlich. Doch nach dem Ausbruch der Finanzmarktkrise begann die Europäische Zentralbank (EZB), die Zinsen im Euroraum Schritt für Schritt zu senken. Seit März 2016 liegt der Leitzins bei null Prozent. Das führt dazu, dass sichere Bankeinlagen wie Sparbücher, Tagesgeld- und Festgeldkonten kaum noch Zinsen abwerfen. Das wäre ärgerlich genug, doch zum echten Problem werden die Niedrigzinsen in Kombination mit der steigenden Inflation: Denn die Geldentwertung lässt den Wert von Sparguthaben real sogar



Daniel Kalinski

schrumpfen. Aus dem risikolosen Zins wurde also ein zinsloses Risiko. „Am Sparverhalten geändert hat sich erschreckenderweise bislang jedoch wenig“, sagt Daniel Kalinski, Kundenberater Private Banking bei der Volksbank Minden, Zweigniederlassung der VerbundVolksbank OWL. „Dabei ist das dringend nötig, vor allem mit Blick auf die Altersvorsorge.“

Die Deutschen sind unverändert Weltmeister im Sparen. 90 Prozent der Bundesbürger legen regelmäßig Geld zurück, zeigt eine Studie der Fondsgesellschaft Union Investment, eines Partners der VerbundVolksbank OWL

aus der genossenschaftlichen FinanzGruppe. Dabei sind die Motive größtenteils dieselben: Sparer wollen sich absichern und streben nach finanzieller Freiheit. Beides können Wertpapieranlagen bieten. Und: Anleger haben beim Wertpapiersparen sogar die Chance auf regelmäßige Erträge, die klassischen Zinsen gar nicht unähnlich sind, weiß Kalinski. „Die Zeiten haben sich geändert. Dividenden sind die neuen Zinsen.“ Denn: Anleger erhalten mit dem Kauf von Aktien das Recht auf einen Anteil am Unternehmensgewinn, der in Form so genannter Dividenden ausgeschüttet wird. Ist ein Unternehmen also erfolgreich und schreibt schwarze Zahlen, profitiert ein Aktionär von regelmäßigen Ausschüttungen.

Doch ist die Anlage in Aktien oder aktienähnlichen Papieren nicht enorm riskant? Ein Irrglaube, betont Kalinski. Durch Ereignisse wie die Dotcom-Krise Anfang des Jahres 2000 oder die Finanzmarktkrise haben sich solche Ängste in den Köpfen deutscher Sparer festgesetzt. Kauft ein Anleger lediglich Aktien eines einzigen Unternehmens, trägt er damit natürlich ein großes Risiko. Doch die Wertpapier-Welt bietet eine Reihe von Anlageklassen mit unterschiedlichen Risiko- und Renditeprofilen.

Mit der richtigen Herangehensweise müssen Anleger Wertpapiere also keineswegs fürchten, bestätigt Annegret Schäfers, Beraterin Private Banking bei der Volksbank Paderborn, Zweigniederlassung der VerbundVolksbank OWL. Ihr Tipp: Die richtige Mischung ist ausschlaggebend. „Anleger sollten ihr Vermögen breit streuen“, sagt Schäfers. Dabei sei es wichtig, die Zusammenstellung der einzelnen Komponenten individuell auf den Anleger zuzuschneiden, so dass die Wünsche und Erwartungen des Kunden genauso Berücksichtigung finden wie dessen persönliche Situation. „Als erster Schritt für den Vermögensaufbau eignet sich Fondssparen“, empfiehlt Schäfers. So könne schon mit kleinen Beträgen eine breite Streuung erreicht werden und der so genannte Cost-Average-Effekt Sorge über lange Zeiträume im Durchschnitt für attraktive Einstiegspreise. Ist bereits Vermögen vorhanden, gelte es, die richtige Mischung zu finden.

„Die Welt hat sich zuletzt enorm verändert“, sagt Schäfers. „Die Erfahrungen der Vergangenheit können nicht mehr so einfach auf die Zukunft übertragen werden.“ Heute seien die Finanzmärkte viel komplexer als früher. Marktentwicklungen könnten alle Anlageklassen gleichermaßen positiv oder negativ treffen, weiß die Beraterin. „Während

Annegret Schäfers



der letzten zehn Jahre haben wir erstmals in kurzer Zeit Kursverwerfungen über sämtliche Anlageklassen gesehen.“ Darüber hinaus seien in der weiteren Entwicklung die Zinsen so weit gesenkt worden, dass sichere Anlageformen, wie sie früher als Grundstock im Vermögen genutzt wurden, heute nicht mehr attraktiv seien. „Wir müssen Anlage also neu denken“, betont Schäfers.

Die meisten ihrer Kunden hätten sich bereits auf die neue Situation eingestellt. „Sie wissen, wenn sie realen Werterhalt oder eine positive Rendite wünschen, kommen sie um Wertpapieranlagen heute kaum herum.“ Dabei würden die Berater der Volksbank jedoch keinen Kunden zum Kauf von Wertpapieren drängen, sondern vielmehr versuchen, mit sinnvollen Konzepten und individuellen Investitionsmöglichkeiten zu überzeugen. „Am Ende entscheidet der Kunde, ob und welche Wertpapiere zu ihm passen“, sagt Annegret Schäfers. Allerdings ist sie überzeugt: Für die allermeisten Anleger ist zumindest eine Beimischung von Wertpapieren die passende Antwort auf die veränderte Finanzwelt.



Im Netzwerk versichern



Markus Becker, Wolf-Dieter Jordan und Linda Peters



Die VerbundVolksbank OWL hat im Zuge ihrer Neuausrichtung verschiedene dezentrale Kompetenzfelder geschaffen, die Expertenwissen zum Vorteil der Kunden bündeln und vernetzen. Eines davon kümmert sich ausschließlich um „Vorsorge und Absicherung“. Eine Antwort auf veränderte Kundenbedürfnisse.

Was haben einige Kundenberater der VerbundVolksbank OWL, Versicherungsexperten der R+V Versicherung sowie freie Versicherungsmakler der OWL Vorsorge und Versicherungsservice GmbH (OWL VV) gemeinsam? Ihr Online-Kalender erinnert sie alle regelmäßig an das Meeting des Kompetenzfelds „Vorsorge und Absicherung“. Alle sechs Wochen trifft sich das Team am großen Konferenztisch in Paderborn und nimmt sich Zeit, Themen aus den Bereichen Versichern und Absichern zu diskutieren. Dabei geht es beispielsweise um Ideen für neue Dienstleistungen und Produkte, neue Ansätze in der Beratung oder die Umsetzung von Gesetzesänderungen. Das interdisziplinäre Team hat einen klaren Arbeitsauftrag: Mehrwert für die Kunden der VerbundVolksbank OWL zu schaffen sowie Berater und Kompetenzen der Bank, der R+V Versicherung und der OWL Vorsorge und Versicherungsservice GmbH zu vernetzen.

„Mehrwert und Transparenz schaffen“

Jeder Mensch ist einzigartig, hat eine andere Lebenssituation und braucht deshalb auch in diesem Bereich ganz eigene Versicherungslösungen. Gleichzeitig ist das Angebot so unübersichtlich wie noch nie und es verändert sich ständig. Die Möglichkeiten sind scheinbar endlos. Vergleichsportale im Internet locken mit dem schnellen Klick-Geschäft und stellen hunderte von Angeboten zusammen, die sich zwar im Hinblick auf Kosten, Konditionen und Leistungen nebeneinanderstellen lassen, jedoch Kunden auch schnell überfordern können. „Es kann enorm unübersichtlich sein“, weiß Linda Peters, Beraterin in der Region Lippe. Die VerbundVolksbank OWL hat deshalb gemeinsam mit der R+V Versicherung, ihrem Partner aus der genossenschaftlichen FinanzGruppe,

und der OWL Vorsorge und Versicherungsservice GmbH ein Kompetenzfeld „Vorsorge und Absicherung“ ins Leben gerufen. Das Ziel: den Kunden mit einer individuellen Lösung und einer vollumfänglichen Beratung zur Seite stehen.

Ob Familienvater, Hauslebauer oder Karrierefrau: Jeder Kunde soll eine Gesamtlösung bekommen, die zu ihm und seinen individuellen Bedürfnissen und Wünschen passt. Die VerbundVolksbank OWL arbeitet hier eng mit der R+V Versicherung zusammen. „Die Berater der Bank in den Filialen kennen sich gut aus, können Wünsche zu Standardversicherungen wie der Haftpflicht-Police direkt erfüllen“, sagt Markus Becker, Fachberater für betriebliche Versorgungssysteme bei der R+V. „Sind die Anliegen hingegen komplexer, kommen die Kundenberater auf uns zu und holen einen R+V-Kollegen mit ins Gespräch.“ Der Vorteil: Die Banker kennen ihre Kunden oft schon jahrelang, können ihre finanzielle Situation also bestens einschätzen. Die R+V wiederum hat für die Wünsche und Anforderungen der Privatkunden in den meisten Fällen die passende Lösung im Portfolio. „Die gekoppelte Beratung gewährleistet, dass wir Kunden genau die Lösung anbieten können, die sie wirklich brauchen“, sagt Becker.

So können die vernetzt arbeitenden Versicherungsexperten der VerbundVolksbank OWL auch ganz anders auf Freiberufler und Unternehmer eingehen als früher. Das Institut hat für sie vor rund zehn Jahren eine 100-prozentige Tochtergesellschaft gegründet, die OWL Vorsorge und Versicherungsservice GmbH. Der freie Makler hat sich auf die besonderen Belange dieser Kunden spezialisiert – und berät

beispielsweise zu erweiterten Möglichkeiten zur Mitarbeiterbindung sowie zu komplexen Geschäftsführerversorgungen. „Im Versicherungsbereich gelten für Selbstständige und Unternehmer häufig andere gesetzliche Bestimmungen und Richtlinien“, erklärt Wolf-Dieter Jordan, Geschäftsführer der OWL VV. „Es braucht also ein besonderes Know-how in der Beratung, denn es kann schnell kompliziert werden.“ Ergänzend zu den Lösungen der R+V Versicherung greift die OWL VV auf Angebote weiterer Versicherungsunternehmen zurück. „Manche Anbieter sind stärker spezialisiert oder richten ihren aktuellen Fokus anders aus“, sagt Jordan.

„Das passende Paket für den Kunden zusammenstellen“

„Unser Ziel ist es, das passende Versicherungspaket für den Kunden zusammenzustellen.“ Auch hier sind Gewerbekunden-Berater und Makler oft gemeinsam unterwegs. Zudem bietet die rege Kommunikation zwischen Mutter- und Tochterunternehmen Kunden bei Bedarf noch einen weiteren Vorteil, nämlich wertvolle Kontakte zu unabhängigen Sachverständigen oder spezialisierten Fachanwälten.

Die Beratungsgespräche finden meist in den Filialen oder bei den Unternehmern vor Ort statt. Natürlich können Kunden Versicherungsfragen auch online klären – entweder über die Website der VerbundVolksbank OWL oder die Online-Plattform „Meine R+V“. Dort können Kunden ihren gesamten Versicherungsbestand einsehen und einzelne Policen oder persönliche Daten ändern. Zukünftig sollen sie sogar Neuverträge online abschließen können. Anschließend können sie sich bei Fragen zu den online abgeschlossenen Policen an einen der drei Netzwerk-Partner wenden und jederzeit einen persönlichen Termin vereinbaren.

Aktuell beschäftigt sich das Kompetenzfeld insbesondere mit dem Thema Berufsunfähigkeitsversicherung. „Diese Versicherung wird oft sehr unterschätzt, dabei ist sie in vielerlei Hinsicht von Bedeutung“, sagt Kundenberaterin Peters. Denn was nützen die besten Sparpläne oder Finanzierungen, wenn man nicht mehr arbeiten kann? „Wir haben

in einem unserer Meetings nicht nur über passende Kampagnen diskutiert, sondern auch überlegt, wann wir Kunden sinnvollerweise im Beratungsgespräch auf diesen Schutz ansprechen“, sagt Peters. Sie habe die Erfahrung gemacht, dass es wenig Sinn ergibt, mit 16-jährigen Schulabgängern über die Gefahr zu sprechen, dass sie vielleicht durch Krankheit oder Unfall nicht mehr in ihrem Beruf arbeiten können. „Das Thema ist für junge Menschen interessant, die Ausbildung oder Studium schon abgeschlossen haben“, sagt Peters. „Für sie ist das nicht nur relevant, sie haben auch ein besseres Gefühl für das Thema.“

„Perfekte Versicherungs- und Vorsorgelösungen“

Die stärkere Vernetzung der VerbundVolksbank OWL, der R+V Versicherung und der OWL VV schafft einen deutlichen Mehrwert für die Kunden: Die Berater der Bank bringen Impulse aus dem laufenden Bankgeschäft ein und haben den Überblick über die finanziellen Angelegenheiten des Kunden. Die Versicherungsexperten kennen die verfügbaren Produkte und Policen und wissen, welche gesetzlichen Rahmenbedingungen und Vorschriften es zu berücksichtigen gibt. Im Zusammenspiel entstehen so perfekte Versicherungs- und Vorsorgelösungen.

VERÄNDERUNG ALS CHANCE

WIE MITARBEITERINNEN UND
MITARBEITER DIE VERÄNDERUNGEN IN
DER VERBUNDVOLKS BANK OWL
ERLEBEN UND FÜR SICH ALS
ENTWICKLUNGSMÖGLICHKEIT
NUTZEN.

SABRINA ALTENAU, STEFAN
REHERMANN, WALTRAUD STODDEN
UND FRANZISKA AST ERZÄHLEN ...



DIGITALE GESTALTERIN

„Veränderungen gehören im KundenCentrum ganz natürlich zum Alltag dazu“, sagt Sabrina Altenau. „Denn Veränderungen sind schließlich ein Kern der Digitalisierung.“



Seit Juni 2018 leitet Sabrina Altenau das Team Beratung im KundenCentrum der VerbundVolksbank OWL. Damit ist sie auch eine Mitgestalterin, wenn es um die Digitalisierung und die Weiterentwicklung der digital-persönlichen Kontaktwege zur Bank geht. Neben der Beratung von Privat- und Gewerbekunden per Telefon, die Sabrina Altenau als erstes Projekt im KundenCentrum mit aufbaute, wird derzeit die Videoberatung etabliert.

Bis Mitte 2017 arbeitete Sabrina Altenau noch in einer ganz anderen Welt. Die Bankfachwirtin, die seit ihrer Ausbildung bei der VerbundVolksbank OWL tätig ist, betreute zu diesem Zeitpunkt seit fünf Jahren ihre Kunden in ihrer Heimat-Filiale in Bad Driburg. Analog, wenn man so will. „Die Filiale in Bad Driburg gibt es bereits seit 50 Jahren. Dadurch haben sich über die Jahre feste Strukturen gebildet. Ich hatte einen eigenen Kundenstamm und es gab gewisse Routinen, mit denen wir in die Beratung gingen“, erinnert sie sich. „Und das war gut so.“ Denn dadurch lernte sie ihre Kunden sehr genau kennen, wusste, was sie bewegt und was sie brauchen. Und so war es nicht verwunderlich, dass Sabrina Altenau die Veränderung des Kundenverhaltens schnell auffiel. „Immer mehr Kunden erledigten die alltäglichen Bankgeschäfte per Telefon, im Online-Banking oder über die Banking-App. Die neuen Medien wurden immer stärker nachgefragt.“

Je weiter diese Entwicklung voranschritt, desto deutlicher wurde für Sabrina Altenau, dass sich auch die Beratung an sich verändern wird. „Kunden wünschen sich heute mehr Flexibilität, mehr Möglichkeiten und mehr Wege, sich von ihrer Bank beraten zu lassen. Deshalb habe ich mir gesagt: Wenn sich schon etwas verändert, warum sollte ich diese Veränderungen dann nicht selbst mitgestalten? Außerdem bekommt man nicht oft die Chance, einen neuen Bereich von Anfang an mit aufzubauen. Das ist unheimlich spannend“, sagt Altenau.

Im Herbst 2017 wechselte sie in das KundenCentrum am Liboriberg in Paderborn und begann dort, mit ihrem Kollegen Dominik Lasch die Kundenberatung über das Telefon aufzubauen. Wenige Monate später übernahm sie die Leitung des mittlerweile sechsköpfigen Teams. Heute kann sie sich über den erfolgreichen Start der Videoberatung freuen. Diese, so stellt Sabrina Altenau jeden Tag aufs Neue fest, werde schon jetzt als gute Ergänzung zur Beratung in den Filialen angenommen – von den Kunden, aber auch von den Beratern. Dank einer gesicherten Videoverbindung können nun auch die Kunden, die beruflich und zeitlich sehr eingebunden sind oder die derzeit gar nicht im Geschäftsgebiet der VerbundVolksbank OWL leben, eine individuelle Beratung in Anspruch nehmen.

Das Tempo, mit dem sich Sabrina Altenaus eigener beruflicher Alltag in den vergangenen eineinhalb Jahren verändert hat, überrascht die 28-Jährige dennoch ab und zu. „Es hat sich aber auch nicht alles verändert, denn schließlich berate ich meine Kunden auch weiterhin so, wie ich es gelernt habe. Ich nutze dafür lediglich einen anderen Kommunikationsweg“, erklärt Altenau. Deshalb ist es vermutlich auch nicht verwunderlich, was sie sich für die Zukunft wünscht: „Wenn ich könnte, würde ich gerne einige Jahre in die Zukunft blicken, um zu sehen, was im Bereich der digital-persönlichen Kundenberatung alles möglich geworden ist“, sagt sie. Es wäre wohl ein Blick in die eigene Zukunft. Vieles von dem, was sie an Veränderungen sehen würde, hätte sie vermutlich selbst mit aufgebaut.

Was sich alles verändert hat, seit er Leiter des Teams Service im KundenCentrum der VerbundVolksbank OWL geworden ist? Stefan Rehermann überlegt kurz und sagt dann mit einem breiten Lächeln: „Irgendwie alles.“

Im August 2018 übernahm Stefan Rehermann das Team Service im KundenCentrum. Zuvor hatte der 29-Jährige die Filiale Schwaney geleitet. Der Wechsel aus der analogen Welt in das KundenCentrum als Seismograf für Veränderung und Digitalisierung innerhalb der VerbundVolksbank OWL war für Rehermann eine große Veränderung. Von heute auf morgen trug er für ein zehnmal größeres Team als in Schwaney, insgesamt für 50 Kolleginnen und Kollegen, die Verantwortung. Und auch die Veränderungsgeschwindigkeit im KundenCentrum ist eine andere als in der Filiale auf dem Land. „Wir spüren hier im KundenCentrum jeden Tag die Veränderungen und den Wandel durch die Digitalisierung“, berichtet der Bankfachwirt. Sein Team bearbeitet täglich

fühlungsvermögen entwickeln und lernen, Menschen schnell einzuschätzen, um ihnen gerecht zu werden.“ Dies gelingt mittlerweile dadurch, dass das Team auch in der Freizeit regelmäßig gemeinsame Fahrten und Ausflüge unternimmt, immer besser. Eine wichtige Entwicklung, denn das Service-Team im KundenCentrum wächst kontinuierlich: Prozesse und Dienstleistungen, die das KundenCentrum für die Kunden übernehmen kann, werden stetig ausgebaut. Dadurch kann Stefan Rehermann in seiner jetzigen Position auch wiederum seine ehemalige Filiale in Schwaney unterstützen: „Je mehr Services wir im KundenCentrum für unsere Kunden erbringen können, desto besser können sich die Kollegen in den Filialen auf längere und komplexere Beratungsgespräche mit den Kunden konzentrieren und Vor-Ort-Termine vorbereiten. Auch die Kunden in ländlicheren Gegenden unseres Geschäftsgebietes haben so die Möglichkeit, täglich im digital-persönlichen Kontakt nahezu alle unsere Serviceleistungen in Anspruch zu nehmen. Das ist mir besonders wichtig.“

TÄGLICHE VERÄNDERUNG

mehr als 1.700 Kundenkontakte – über das Telefon, per E-Mail oder seit kurzem auch über den Info-Chat. Allein 2018 erreichten das KundenCentrum 450.000 Anrufe. Hinzu kommen zahlreiche Services, die die Kunden online in Auftrag geben und teilweise auch direkt abschließen können. Dadurch sammelt sich dort ein enormes Wissen darüber an, was die Kunden von der VerbundVolksbank OWL erwarten, was sie sich wünschen und was in Zukunft verändert werden könnte. „Deshalb arbeite ich als Leiter Service im KundenCentrum nun noch viel intensiver sowohl mit den Filialen als auch mit den internen Abteilungen der Bank zusammen, um zu vernetzen und um Wissen und Erfahrungen auszutauschen. Das ist sicher ein ganz entscheidender Punkt, der sich in meiner Arbeit verändert hat. Ich arbeite nun in der Rolle des Gestalters der digitalen Veränderungen in der Bank, eine sehr spannende und große Aufgabe“, berichtet Stefan Rehermann.

Für den gebürtigen Brakeler waren die ersten persönlichen Veränderungen nach seinem Wechsel in das KundenCentrum zunächst allerdings ganz anderer Art: „Ich fahre mit dem Auto schon etwas länger nach Paderborn als bis nach Schwaney. Doch ein Umzug war nie ein Thema. Wie viele Kollegen in der VerbundVolksbank OWL bin ich tief in meiner Heimat verwurzelt und lebe sehr gerne im schönen Kreis Höxter. Da nehme ich die Fahrt in Kauf.“

Doch auch die Größe des Teams war eine Herausforderung. „Es geht nicht nur darum, dass ich jetzt Verantwortung für sehr viel mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter trage. Bei einem so großen Team mit einer so großen Vielfalt an unterschiedlichen Charakteren muss man als Leiter auch ein ganz anderes Ein-

Veränderungen, das weiß Stefan Rehermann genau, dürfen keine wahllose Entwicklung sein. „Die Digitalisierung muss immer auch ergänzend zum Beratungsangebot in unseren Filialen entwickelt werden und nicht als isoliertes Thema.“ Deshalb sind Sabrina Altenau als Leiterin Beratung und er als Leiter Service im KundenCentrum genau richtig eingesetzt: „Wir bringen beide viel Erfahrung aus der Filiale mit, sehen das veränderte Kundenverhalten, sind offen für Veränderungen und interessiert an modernen Services und Beratungsformen. Damit haben wir ein gutes Rüstzeug, um die spannenden Herausforderungen zu meistern“, sagt Stefan Rehermann.



VON GENERATION

Bei der VerbundVolksbank OWL arbeiten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verschiedener Generationen zusammen. Während ältere Kollegen die Bank noch ohne Computer kennen, sind digitale Helfer für Auszubildende selbstverständlich. Wenn sich Waltraud Stodden, Referentin für Unternehmen und Private Banking in der Volksbank Höxter, und die angehende Bankkauffrau Franziska Ast unterhalten, wird schnell klar: Hier treffen zwei Welten aufeinander. Waltraud Stodden, 63, hat ihre Ausbildung zur Bankkauffrau 1973 bei der damaligen Spar- und Darlehens-kasse Höxter begonnen – und ist der Bank bis heute treu geblieben. Ende 2019 geht sie in den Ruhestand. Franziska Ast dagegen ist gerade erst 17 Jahre alt geworden und befindet sich im zweiten Lehrjahr zur Bankkauffrau. Ein Gespräch zwischen zwei Generationen, die das Bankgeschäft und die VerbundVolksbank OWL aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachten – und viel voneinander lernen können.

ZU GENERATION

Wie hat sich die Arbeit in der Bank verändert?

Waltraud Stodden: Ich erinnere mich noch an die Zeit, in der ich morgens um fünf Uhr Kontoauszüge gedruckt, sie per Hand zugeschnitten, sortiert und für die Filialen fertiggemacht habe. Auch Überweisungen habe ich noch am Schalter für die Kunden ausgefüllt. Das war schon viel aufwendiger als heute im digitalen Zeitalter.

Franziska Ast: Ich bin mit Online-Banking aufgewachsen und würde gar nicht auf die Idee kommen, eine Überweisung am Schalter ausfüllen zu lassen. Ein Leben ohne Technik und digitale Helfer kann ich mir gar nicht vorstellen.

In den vergangenen Jahrzehnten hat sich in der Bank viel verändert. Wie sind Sie mit den Herausforderungen umgegangen?

Waltraud Stodden: Ich habe mich im Laufe der Jahre immer neuen Anforderungen gestellt, mein Wissen

erweitert und bis heute immer wieder Neues dazugelernt. Ich war in verschiedenen Abteilungen eingesetzt, vom Service über die Immobilien- bis zur Wertpapierabteilung. Seit 2003 – nach der Fusion mit der Volksbank Paderborn – bin ich für die Sachbearbeitung Unternehmenskunden zuständig und mit kleinen Veränderungen quasi auch heute noch in dem Bereich Unternehmenskunden/Privatkunden tätig. Das Tempo der Veränderungen hat sich über die Jahre extrem erhöht, zuletzt noch einmal deutlich durch die Digitalisierung. Aber sich in neue Themen immer wieder neu einzudenken oder einzuarbeiten, macht den Job auch spannend. Gerade erst hat die VerbundVolksbank OWL beispielsweise ein neues IT-System eingeführt und alle mussten lernen, damit umzugehen.

Jeder Mensch hat eine andere Art, mit Veränderungen umzugehen. Wie ist das bei Ihnen?

Waltraud Stodden: Ich stehe Veränderung positiv gegenüber. Technologie unterstützt mich in meiner Arbeit, das finde ich gut. Man muss einfach mit der Zeit gehen, sich in neue Dinge hineinfuchsen.



Lernen und profitieren voneinander: Franziska Ast und Waltraud Stodden.

Franziska Ast: Ich kann mir vorstellen, dass die Geschwindigkeit der Veränderung für ältere Kollegen herausfordernd sein kann. Denn heute kommen immer schneller neue Technologien auf den Markt. Für mich kann ich sagen: Veränderung finde ich total gut und spannend. Der Tag kann für mich gar nicht abwechslungsreich genug sein. Die größte Veränderung in meinem Leben bislang war der Schritt von der Schule ins Berufsleben. Ich wollte unbedingt Bankkauffrau werden, weil ich den Kontakt mit Menschen liebe. Ich weiß, wie wichtig es ist, Kontakte zu pflegen und nicht nur das Handy zu nutzen – trotz aller Digital-Tools. Und erst recht im Kundenkontakt.

Wie haben sich aus Ihrer Sicht die Ansprüche der Kunden in den vergangenen Jahren verändert?

Waltraud Stodden: Früher haben wir jeden Handgriff für den Kunden erledigt – Überweisungsbelege ausgefüllt, Konten am Schalter eröffnet. Die Geschäftsbeziehung war fast freundschaftlich, ich kannte viele Kunden persönlich ...

Franziska Ast: ... und heute läuft in diesem Bereich viel digital oder im SB-Bereich. Dabei geht es um Schnelligkeit und ständige Verfügbarkeit, der Kunde will von überall seine Aufträge erledigen können.

Wie schaffen Sie es in diesem Umfeld, Kunden zu begeistern?

Waltraud Stodden: Wir müssen uns schon deutlich mehr anstrengen als früher, um bei den Kunden die Nummer eins zu bleiben. Nicht zuletzt durch die Konkurrenz der Direktbanken. Die VerbundVolksbank OWL punktet nach wie vor mit Regionalität, das schätzen die Kunden.

Franziska Ast: Ja, aber auch die Mitarbeiter! Ich komme beispielsweise aus Minden und bin mit der Bank aufgewachsen. Letztlich habe ich mich für die VerbundVolksbank OWL als Arbeitgeber entschieden, weil ich es spannend finde, wie verschiedene Standorte über die Region verteilt miteinander kooperieren und zusammenarbeiten.

Hat sich Ihre Erwartung erfüllt?

Franziska Ast: Auf jeden Fall. Die Teamarbeit ist hier sehr ausgeprägt. Ich kann mir überall Hilfe holen, egal an welchem Standort. Und egal bei welcher Kollegin oder welchem Kollegen.

Worauf legen Kunden Ihrer Meinung nach heute besonderen Wert?

Franziska Ast: Ich denke, die Kunden schätzen heute neben dem persönlichen Kontakt auch den schnellen Kontakt zur Volksbank. Unser KundenCentrum ist neu aufgestellt worden und bietet nun auch Digital-Angebote wie Videoberatung, einen Info-Chat und mehr. Das kommt gut an und bestätigt auch, dass digitale Angebote wichtig für eine moderne Bank sind.

Und wie haben sich die Ansprüche der Mitarbeiter an die Bank als Arbeitgeber verändert?

Waltraud Stodden: Das Arbeitspensum steigt stetig. Das liegt beispielsweise daran, dass die regulatorischen Anforderungen der Aufsichtsbehörden immer komplexer werden. Deswegen ist es umso wichtiger, dass Arbeitgeber auch an die Gesundheit der Mitarbeiter denken. In Höxter und Paderborn gibt es mittlerweile Gesundheits- und Sportangebote. Ich finde das super und nutze montags in der Mittagspause die Rückengymnastik mit einer Physiotherapeutin.

Hat sich die Zusammenarbeit unter den Kollegen geändert?

Waltraud Stodden: Insgesamt kann ich sagen, dass die junge Generation heute sehr viel selbstbewusster ist, als wir es waren. Sie hat kaum Berührungsängste, ist viel offener und hinterfragt auch Dinge. Das finde ich schön, denn dies wäre früher so nicht denkbar gewesen und macht die Zusammenarbeit leichter.

Was ist Ihnen wichtig für eine gute Zusammenarbeit?

Franziska Ast: Mir ist vor allem Wertschätzung wichtig. Jeder junge Mensch wünscht sich, in einem Unternehmen zu arbeiten, in dem er gut aufgenommen und akzeptiert wird. Außerdem ist mir gute Zusammenarbeit wichtig. Und ich muss Vertrauen zu meinem Arbeitgeber haben.

Wie können Ihrer Meinung nach junge und erfahrenere Kollegen optimal zusammenarbeiten?

Franziska Ast: In meiner Ausbildung durchlaufe ich zahlreiche Abteilungen. Ich war schon in der Filiale in Minden eingesetzt und arbeite gerade im Bereich Zahlungssysteme. So komme ich mit vielen verschiedenen Kunden und Kollegen in Kontakt. Dabei waren Altersunterschiede nie ein Thema. Mir ist es sehr wichtig, dass sich alle Generationen unterstützen und Vertrauen ineinander haben. Wenn man gut im Team zusammenarbeitet, dann macht das nicht nur Spaß, sondern führt auch schneller zum Erfolg.

Waltraud Stodden: Ich habe auch nur gute Erfahrungen im generationsübergreifenden Arbeiten gemacht. Wichtig ist, dass man sich auf Augenhöhe begegnet und austauscht. So entsteht Verständnis füreinander. Ich finde es beachtlich, was junge Menschen wie Frau Ast in ihrer Ausbildung lernen – viel mehr als wir damals. Sie kennen sich in Sachen Technik sehr gut aus und können uns Ältere unterstützen und ein paar Tipps und Tricks zeigen. Im Gegenzug gebe ich gerne meine Erfahrung und mein Wissen aus der Praxis weiter. Dabei macht es für mich keinen Unterschied, ob an ältere oder jüngere Kollegen.

Frau Stodden, Frau Ast – vielen Dank für das Gespräch.

Mit einem besonderen Heimat-Netzwerk ist die VerbundVolksbank OWL 2018 online gegangen: Unter www.netzwerk-heimat-owl.de hat die Bank eine eigene Crowdfunding-Plattform für regionale Projekte geschaffen und damit ihr gesellschaftliches Engagement für die Region erweitert.

Crowdfunding ist ein innovatives Finanzierungsmodell, bei dem eine Vielzahl von Menschen online gemeinsam Projekte finanzieren. Getreu dem Motto der genossenschaftlichen Gründungsväter: Was einer alleine nicht schafft, das vermögen viele. Auf www.netzwerk-heimat-owl.de sollen sich Menschen aus ganz Ostwestfalen-Lippe treffen und vernetzen, die mit ihren Ideen das gesellschaftliche Leben in der Region voranbringen und verbessern wollen. Was oft fehlt, sind die nötigen finanziellen Mittel, um diese Pläne zu verwirklichen. Wenn sich Unterstützer jedoch zusammentun, um eine gute Idee gemeinsam umzusetzen, dann kann mit kleinen Beträgen etwas Großes entstehen. Dies kann der neue Spielplatz für den Kindergarten sein, die Heizung für den Schützenverein oder der neue Rasen für den Fußballverein.

NETZWERK HEIMAT OWL

Unter www.netzwerk-heimat-owl.de können sich Vereine und Organisationen registrieren und ihr Projekt präsentieren. Darauf folgt eine vierwöchige Startphase, in der die Vereine für ihr Projekt werben und Fans sammeln. Nur die Projekte, die genug Fans haben, werden für die Finanzierungsphase freigeschaltet. Anschließend haben die Menschen in der Region drei Monate Zeit, finanziell ihren Teil zum Zustandekommen des Projektes beizutragen. Dabei gilt das „Alles-oder-nichts“-Prinzip. Die Projekt-Summe wird nur dann ausgezahlt, wenn der benötigte Betrag innerhalb der vorgegebenen Zeit erreicht wird. Andernfalls erhalten die Unterstützer ihr Geld zurück. Die VerbundVolksbank OWL stellt dabei nicht nur die Plattform zur Verfügung, sondern fördert jedes Projekt auch selbst pro Unterstützer mit jeweils fünf Euro, dem so genannten Co-Funding.

Wie gut solche Crowdfunding-Projekte funktionieren können, zeigen die Beispiele aus Herstelle und Neuenbeken, wo Vereine die neue Plattform der VerbundVolksbank OWL erstmals für ihre Projekte genutzt haben. Lesen Sie mehr dazu auf den folgenden Seiten ...

GEMEINSAM LEBEN RETTEN

Es ist eine Idee, die Leben retten kann, und Ludger Haneke, 1. Vorsitzender des Hersteller Sport-Clubs 1968, schwirrte sie bereits seit Jahren im Kopf herum: Herstelle benötigt einen Defibrillator. Mithilfe der Crowdfunding-Plattform der VerbundVolksbank OWL gelang die Realisierung – und das gleich doppelt.



Initiiert vom Hersteller Sport-Club 1968 und der Freiwilligen Feuerwehr Herstelle, schafften es die Bürgerinnen und Bürger der kleinen Ortschaft, zusammen gleich zwei Defibrillatoren für die Gemeinschaft zu realisieren.

Seit den 1970er-Jahren ist Herstelle Teil der Stadt Beverungen im Kreis Höxter. Wunderschön an der Weser gelegen, im Dreiländereck von Nordrhein-Westfalen, Niedersachsen und Hessen, leben hier rund 1.000 Menschen. Die kleine Ortschaft kann auf eine beeindruckende Geschichte zurückblicken: Karl der Große schlug dort Ende des 8. Jahrhunderts sein Lager auf und legte den Grundstein für den Ort. Ende des 19. Jahrhunderts trafen sich auf Burg Herstelle zudem bedeutende Schriftsteller wie Annette von Droste-Hülshoff und die Brüder Grimm.

Auch heute noch finden die Hersteller in ihrem Ort so ziemlich alles, was sie benötigen. Ein Krankenhaus jedoch fehlt. Dafür ist Herstelle einfach viel zu klein. Die nächste Klinik befindet sich in der Kreisstadt Höxter – und damit mehr als 20 Kilometer oder eine halbe Stunde Fahrt mit dem Auto entfernt. Bei einem akuten Notfall, etwa einem Herzversagen, zählt indes jede Minute. „Deshalb ist es so wichtig, dass wir uns im Ernstfall auch selbst helfen können“, sagt Ludger Haneke. Die Idee: Die Hilfe könnte ein mobiler Defibrillator bieten, der an einem zentralen Platz in der Ortsmitte für jedermann zugänglich installiert werden könnte. 3.000 Euro, so Ludger Hanekes Planung, würde er kosten.

In einem Gespräch mit Wilhelm Vössing, Marktbereichsleiter der Volksbank Höxter, erfuhr Haneke im Sommer 2018 von der Crowdfunding-Plattform der VerbundVolksbank OWL. Und Ludger Haneke ahnte: „Damit könnte es funktionieren.“ Auch Wilhelm Vössing war vom Erfolg des Projektes von Beginn an überzeugt. „Mit unserer Crowdfunding-Plattform wollen wir gute Ideen fördern, die nicht nur den Menschen einen Mehrwert bringen, sondern hinter denen auch viele Menschen stehen“, erklärt Vössing. Beim Defibrillator-Projekt in Herstelle war für ihn schnell klar, dass es die ganze Ortschaft unterstützen würde.

Um jene Unterstützer zu mobilisieren, sprach Ludger Haneke Andreas Frewer von der Freiwilligen Feuerwehr Herstelle an und holte die engagierten Brandbekämpfer mit in das Boot. Gemeinsam legten sie eine Projektseite unter www.netzwerk-heimat-owl.de an und beschrieben dort das Vorhaben. Als am 28. August um 14:59 Uhr schließlich der Startschuss für das Projekt fiel und die Projektseite freigeschaltet wurde, standen Sportverein und Freiwillige Feuerwehr bereits parat, um die Werbetrommel gebührend zu rühren. Denn: „Ein Selbstläufer ist so ein Crowdfunding-Projekt auch nicht, da muss man schon einiges für tun, damit es funktioniert“, sagt Haneke.

Und so verteilten die Mitglieder des Sportvereins und der Freiwilligen Feuerwehr nicht nur fleißig bei jeder Gelegenheit eigens gedruckte Postkarten, die auf das Crowdfunding-Projekt hinwiesen. Sie nahmen sich auch die gute alte „Sammelbüchse“ zur Hand und klapperten im wahrsten Sinne des Wortes größere Feiern und Treffen damit ab. Das dort gesammelte Geld zahlte Ludger Haneke anschließend auf einen Schlag ein, die Volksbank gab ihren Anteil separat hinzu.

So gut wie jeder, der konnte, egal, ob jung oder alt, beteiligte sich, spendete direkt über die Crowdfunding-Plattform oder gab uns das Geld in bar“, erinnert sich Ludger Haneke. Innerhalb von 90 Tagen kamen knapp 2.500 Euro zusammen, die Volksbank Höxter steuerte mehr als 600 Euro an Co-Funding hinzu. Mit 3.115 Euro wurde das Projekt „Defibrillator für Herstelle“ schließlich als erstes Crowdfunding-Projekt der VerbundVolksbank OWL erfolgreich abgeschlossen.

Aufgrund des Mehrbetrages „und, weil wir gut verhandelt haben“, fügt Andreas Frewer lächelnd hinzu, konnten der Hersteller Sportverein und die Freiwillige Feuerwehr Herstelle sogar zwei mobile Defibrillatoren anschaffen. Einer der zwei grellgelben Kästen wurde bereits direkt in der Ortsmitte, in der SB-Filiale der Volksbank Höxter, angebracht. Der zweite soll, auf einem Feuerwehrfahrzeug installiert, die Feste und Feierlichkeiten in Herstelle ein Stück weit sicherer machen. Eine Sicherheit, die die Hersteller den engagierten Initiatoren, aber auch sich selbst zu verdanken haben. Getreu dem genossenschaftlichen Motto: „Was einer alleine nicht schafft, das vermögen viele.“

INS SCHWARZE GETROFFEN

Der Schießsport boomt im Paderborner Osten:

Der Heimatschutzverein Neuenbeken 1583 e.V. kann sich seit einiger Zeit über einen großen Zulauf an Jugendlichen und tolle Mannschaftsergebnisse in der höchsten Liga des Landes erfreuen. Dennoch ist die Euphorie getrübt, denn der Schießstand ist zu klein und zu alt für diese Wettbewerbe. Über die Crowdfunding-Plattform der VerbundVolksbank OWL konnte jetzt ein erster Schritt zur Modernisierung gemacht werden.



Die Schießsportabteilung des Heimatschutzvereins Neuenbeken darf sich gemeinsam mit Petra Röper von der Volksbank Paderborn schon jetzt darauf freuen, ihre Liga-Heimspiele bald wieder auf der eigenen Schießbahn auszutragen.

Als für die Schießsportabteilung des Heimatschutzvereins Neuenbeken 1583 e.V. im Oktober 2018 die achte Wettkampfsaison in der Westfalenliga, der höchsten Landesklasse in NRW, begann, lagen Vorfreude und Sorgen für den Vorstand eng beieinander. So galt es, den Meistertitel, den man ein Jahr zuvor durch eine herausragende Leistung gewonnen hatte, in Angriff zu nehmen. Allerdings stand bereits vor dem ersten Schuss fest, dass man dafür erneut nicht auf die besondere Atmosphäre eigener Heimspiele würde setzen können. „In der Westfalenliga sind Schießstände mit mindestens zehn Bahnen Pflicht, in unserer heimischen Beketalhalle haben wir indes nur acht Schießstände“, erklärt Patrick Göke, stellvertretender Leiter der Schießsportabteilung und sportlicher Leiter. So mussten die meisterlichen Lupi-Schützen, die Luftpistolen-Schützen, für ihre Heimspiele einmal mehr auf fremde, größere Schießstände ausweichen. Dies tat dem HSV nicht zuletzt auch finanziell weh. Es musste sich also etwas verändern.

Über einen befreundeten Verein wurden Uwe Brachmann, Leiter der Schießsportabteilung des Heimatschutzvereins, und Patrick Göke auf das gerade initiierte Crowdfunding-Portal „Netzwerk Heimat OWL“ der VerbundVolksbank OWL aufmerksam. Und die erste Reaktion der beiden war sowohl trotzig wie optimistisch: „Das schaffen wir.“ So formulierten die beiden einen Projektentwurf für das Crowdfunding-Portal, stellten diesen dem Vorstand des 435 Jahre alten Heimatschutzvereins vor und nahmen mit der Volksbank Kontakt auf. Das Ziel war klar formuliert: 2.500 Euro, um eine Bahn zu erneuern. „Wir wollten aber nicht nur den Schießstand erweitern, sondern auch unsere acht Seilzugbahnen, die bereits fast 20 Jahre alt sind, durch die mittlerweile standardisierten elektronischen Schießbahnen ersetzen“, erklärt Uwe Brachmann. „Für uns ist das Projekt des Heimatschutzvereins Neuenbeken geradezu ein Prototyp für das Engagement, das wir durch unser Crowdfunding-Portal fördern möchten“, sagt Ralf Hils, Regionalleiter der Volksbank Paderborn.

Von den knapp 130 Mitgliedern der Schießsportabteilung sind etwa ein Viertel Jugendliche – mit einer zudem großen Gruppe Mädchen, die man im Schießsport eigentlich nicht vermuten würde. „Beim Schießsport geht es vor allem um Genauigkeit, Konzentration und Geduld. Das mögen Mädchen genauso gerne wie Jungen. Hinzu kommt natürlich der Gemeinschafts- und Teamgedanke, der so groß ist, dass bei den Trainingseinheiten regelmäßig fast alle 28 Jugendlichen auf dem Schießstand sind“, berichtet Patrick Göke.

Wie groß der Zusammenhalt innerhalb der Schießsportabteilung und des gesamten Heimatschutzvereins ist, zeigte sich ab dem 14. November, als das Crowdfunding-Projekt offiziell startete. Die 25 benötigten Fans waren innerhalb weniger Stunden gefunden. Während der Finanzierungsphase gab es nur wenige Tage, an denen keine neuen Zahlungen eingingen. Auf allen Veranstaltungen des Heimatschutzvereins organisierte Uwe Brachmann zudem „Hutsammlungen“, wie er sie selbst nennt: Ob bei den Jahreshauptversammlungen der Kompanien, der Vereinsmeisterschaft oder beim Wanderabschluss der Schützsenioren – die rund 600 Mitglieder des Heimatschutzvereins spendeten fleißig Bargeld.

Bereits deutlich vor dem Ende des Finanzierungszeitraums konnte die Marke von 2.500 Euro überschritten werden. Am Ende sammelte der Verein 2.865 Euro, die die Volksbank um 1.175 Euro Co-Funding auf 4.040 Euro erhöhte. „Dieses Ergebnis zeugt von einem sehr großen Engagement und einem gesunden Zusammenleben innerhalb des Vereins“, freut sich auch Beraterin Petra Röper aus der Filiale Benhausen, die dem Verein im Namen der Volksbank das gesammelte Geld überreichte.

Die ersten elektronischen Schießbahnen werden im Sommer 2019 installiert. In Gemeinschaftsarbeit natürlich, schließlich ist auch beim Heimatschutzverein Neuenbeken 1583 e.V. das genossenschaftliche Motto aktueller denn je: „Was einer alleine nicht schafft, das vermögen viele.“

DAS JAHR IM ÜBERBLICK



JANUAR

BESTE NOTEN FÜR AUSZUBILDENDE

Mit dem Abschluss ihrer zweieinhalbjährigen Ausbildung zu Bank- beziehungsweise Immobilienkaufleuten haben 34 Auszubildende der VerbundVolksbank OWL einen wichtigen Schritt in ihrer beruflichen Karriere gelegt. In einer kleinen Feierstunde lobten Vorstand und Personalmanagement die sehr guten Abschlüsse und die persönliche Entwicklung jedes Einzelnen. Wie in den Jahren zuvor konnte allen, die in der Bank bleiben wollten, eine berufliche Perspektive geboten werden.



FEBRUAR

ASCHERMITTWOCH IN HÖXTER

„Hightech trifft Historie“ – unter dieser Überschrift stand die Aschermittwochs-Veranstaltung der Volksbank Höxter, die bereits zum 15. Mal stattfand. Vor mehr als 100 Gästen referierte Christoph Stiegemann, der Direktor des erzbischöflichen Diözesanmuseums, über die anstehenden Modernisierungen des Weltkulturerbes Corvey. Der spannende Vortrag sorgte beim anschließenden traditionellen Fischessen für reichlich Gesprächsstoff.



MÄRZ

AKTIV BEIM „360° SPORTSCAMPS“

Die Vorfreude auf die Sommerferien war bereits im Frühjahr bei vielen Kindern groß: Zum sechsten Mal konnte der Ahorn Sport- und Freizeitclub Paderborn e.V. gemeinsam mit zahlreichen Paderborner Sportvereinen den Startschuss für die „360° SportsCamps“ im Ahorn-Sportpark geben. Das Sport- und Bewegungsangebot wurde von der Volksbank Paderborn, der Techniker-Krankenkasse und den Stadtwerken Paderborn unterstützt.



APRIL

JÄGER ZEIGEN SICH ZIELSICHER

Bereits zum 18. Mal hatten die VerbundVolksbank OWL und die Kreisjägerschaften Paderborn, Höxter und Lippe zum Jagdpokal eingeladen. Ihr Können zeigten die Jägerinnen und Jäger auf der Schießanlage des Landesjagdverbandes NRW e.V. in Buke. Dabei wurden die besten Schützen in vier Klassen ermittelt. Neben dem spannenden Wettkampf um den ersten Platz gab es auch genügend Zeit für ein geselliges Miteinander.



MAI

IRIS RADISCH EHRT FALLERLEBEN

Bei der 17. Auflage der Hoffmann-von-Fallerleben-Rede im Kaisersaal auf Schloß Corvey sprach die prominente Autorin, Journalistin und Literaturkritikerin Iris Radisch über die Zeit Fallerlebens und seine Verbindung zur Gegenwart. Die Hoffmann-von-Fallerleben-Rede erinnert jeweils am 1. Mai an das Wirken des deutschen Dichters und Lyrikers. Dazu wählt ein Gremium eine Persönlichkeit aus, die diese Rede hält. Unterstützt wird die Veranstaltung von der Volksbank Höxter.



JUNI

PREMIERE FÜR VOLKSBANK PADERBORN

Ein klares Bekenntnis zu Paderborn: Erstmals begrüßte die Volksbank Paderborn als Zweigniederlassung der VerbundVolksbank OWL ihre Miteigentümer zur Mitgliederversammlung im Paderborner Schützenhof. Rund 1.200 Gäste informierten sich über die Geschäftsentwicklung 2017 und die neue Aufstellung. Den Gastvortrag hielt der Medienexperte Professor Dr. Gerald Lembke zum Thema „Zum Frühstück gibt's Apps – wie wir unser Leben digital verblödeln“.



JULI

„ERDBEEREIS“ GEWINNT CALL FOR IDEAS

Die zehn spannendsten Projekte des Ideenwettbewerbs „Call for Ideas“ trafen im Juli im VolksbankForum aufeinander. Dazu hatten das Technologietransfer- und Existenzgründungs-Center der Universität Paderborn (TecUP) und die VerbundVolksbank OWL eingeladen. Vor einer hochkarätigen Jury „pitchten“ die Ideengeber aus ganz Ostwestfalen-Lippe ihre Geschäftsideen in jeweils fünf Minuten. Den Sieg sicherte sich „Erdbeereis“, eine App zum Aussprache-Training.



AUGUST

ERSTES VERTRETER-FORUM

Ein voller Erfolg wurde die Premiere des „Vertreter-Forums“: Mehr als 430 Gäste konnten in der PaderHalle begrüßt werden. Gastredner war der bekannte Schriftsteller, Philosoph und Publizist Dr. Richard David Precht. Er referierte unter dem Titel „Wir dekorieren auf der Titanic die Liegestühle um“ über spannende Thesen zum Thema Digitalisierung. Anschließend hatten die Vertreter genügend Zeit für gute Gespräche und zum Netzwerken.



SEPTEMBER

WECHSEL IM VORSTAND

„Die VerbundVolksbank OWL eG richtet ihren Vorstand für die Zukunft aus und leitet den Generationenwechsel auf der ersten Führungsebene ein“, verkündete der Aufsichtsrat Anfang September. Damit wurde bekannt, dass Ansgar Käter zum 1. Januar 2019 den Vorstandsvorsitz übernimmt und die Nachfolge von Dr. Ulrich Bittihn antritt. Darüber hinaus wurden zum 1. Januar 2019 Dr. Friedrich Keine zum weiteren stellvertretenden Vorstandsvorsitzenden ernannt und Frank Sievert, Generalbevollmächtigter der Bank, zum Mitglied des Vorstandes berufen.



OKTOBER

KOMPETENZEN GEBÜNDELT

Im Oktober verkündeten die Löseke Immobilien-Verwaltungs-GmbH und die OWL Immobilien Verwaltung GmbH ihre gemeinsame Zukunft. Am 1. Januar 2019 haben die beiden traditionsreichen Paderborner Hausverwaltungen ihre Kompetenzen unter dem Namen „OWL Immobilien Verwaltung GmbH“ gebündelt. Seitdem gehen zwei Partner mit jahrzehntelangen Erfahrungen in der Immobilienverwaltung gemeinsame Wege.



NOVEMBER

DIALOG DER RELIGIONEN IN DER VOLKSBANK

Anlässlich des 10. Jahrestages der Finanzmarktkrise hatten die VerbundVolksbank OWL und das Zentrum für Komparative Theologie und Kulturwissenschaften (ZeKK) der Universität Paderborn zu einem Vortragsabend in das VolksbankForum eingeladen. Unter der Überschrift „Immunitätsfaktor Genossenschaftliche Werte – Perspektiven aus Judentum, Christentum und Islam“ diskutierten angesehene Wissenschaftler unter der Moderation von Professor Klaus von Stosch.



DEZEMBER

KONZERT-MATINEE MIT „POP-UP“

Bei der Konzert-Matinee im fürstlichen Residenzschloss in Detmold präsentierte der Hochschulchor „Pop-Up“ unter der Leitung von Professorin Anne Kohler sein Weihnachtsrepertoire. Vielfach hatte der Chor mit Preisen bei renommierten Wettbewerben von sich reden gemacht. Das Konzert fand im Rahmen der bereits langjährigen Kooperation der Hochschule für Musik Detmold und der VerbundVolksbank OWL statt.

VER ÄN DER UNG

(ZUSAMMENGEFASSTER JAHRESABSCHLUSS 2018)

Für die Zukunft gut aufgestellt

Mit 2018 hat die VerbundVolksbank OWL eG ihr erstes volles Geschäftsjahr abgeschlossen. Dieses war geprägt durch eine Vielzahl von Veränderungen und ein weiterhin anspruchsvolles Branchenumfeld. Insbesondere haben wir unsere dezentrale Ausrichtung sowie viele Themen aus unserem Strategieprojekt „Zukunftsbild 2020“ erfolgreich umgesetzt und uns intensiv auf die Einführung des neuen Bankenkernverfahrens agree21 vorbereitet. In dieser bewegten Zeit ist die VerbundVolksbank OWL dennoch solide gewachsen. Unsere Marktposition als führende genossenschaftliche Regionalbank in Ostwestfalen-Lippe konnten wir weiter festigen.

Der Boden für unser Wachstum sind die guten Beziehungen zu unseren Mitgliedern und Kunden. Dass diese im Mittelpunkt unseres dezentralen Geschäftsmodells stehen, spiegelt sich in der Kundenkreditquote von 67 Prozent und der Kundeneinlagenquote von 70 Prozent der Bilanzsumme wider.

Mit einer Bilanzsumme von 6,3 Milliarden Euro (plus 4,2 Prozent) per 31. Dezember 2018 zählt die VerbundVolksbank OWL weiterhin zu den größten Volksbanken und Raiffeisenbanken in Deutschland (Platz 6 von 875 Instituten).

Im Geschäftsjahr 2018 erhöhten sich die Kundenkredite über alle Kundengruppen hinweg um 4,1 Prozent auf 4,3 Milliarden Euro. Die Kundeneinlagen stiegen um 4,2 Prozent auf 4,4 Milliarden Euro. Das betreute Kundenvermögen – bilanzielle und außerbilanzielle Einlagen (Depots, Guthaben bei Versicherungen und Bausparguthaben) – erreichte erstmals mehr als sieben Milliarden Euro.

Die Veränderungen der Bilanzpositionen – teilweise zusammengefasst – sind in einer Bewegungsbilanz nach Mittelverwendung und -herkunft (siehe Abbildung 2) dargestellt.

	■ 2018 ■ 2017	(TEUR)	Veränderung (TEUR)	%
Bilanzsumme		6.319.181 6.061.797	+257.384	+ 4,2
Kundeneinlagen		4.439.329 4.260.405	+178.924	+ 4,2
Kundenforderungen		4.261.094 4.092.080	+169.014	+ 4,1

Abbildung 1

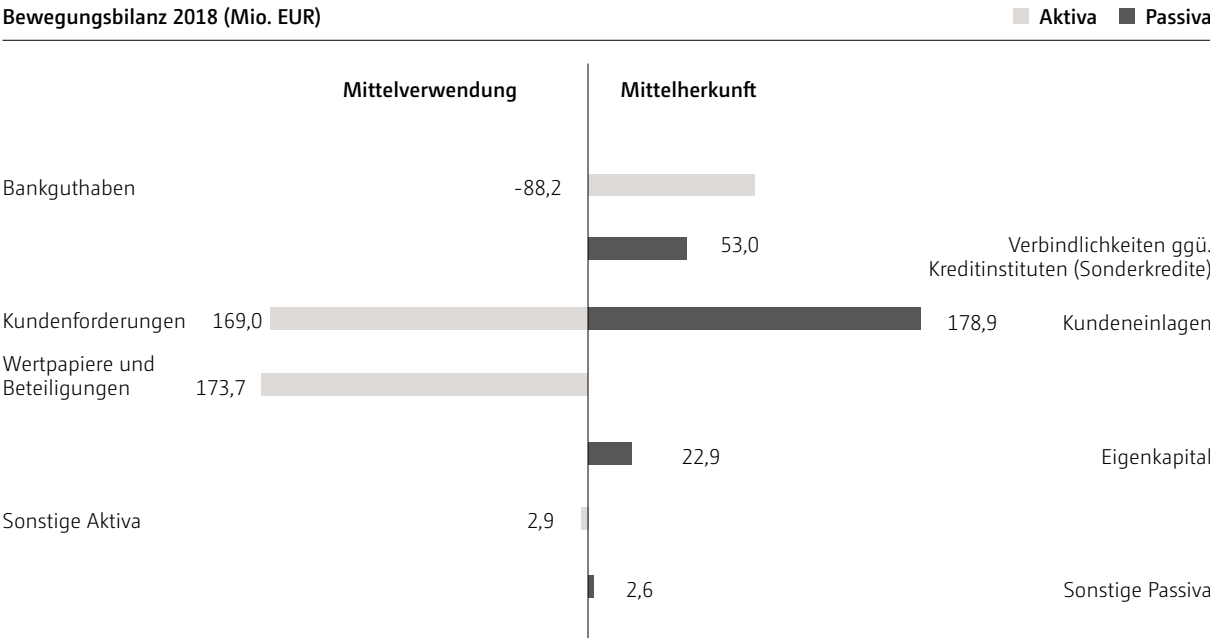


Abbildung 2

Kreditgeschäft

Im Kreditgeschäft sorgten der anhaltend niedrige Zins und die konjunkturelle Entwicklung für eine weiter steigende Nachfrage. So konnten wir auch 2018 unseren Auftrag als Finanzier der heimischen Wirtschaft wie auch als vertrauensvoller Kreditgeber für Privatkunden erfüllen.

Wachstumsträger im Kreditgeschäft war erneut die Unternehmensfinanzierung. Die Kredite an Unternehmen und Selbstständige erhöhten sich um 4,4 Prozent auf 2,6 Milliarden Euro. Ein Schwerpunkt lag auf den Investitionskrediten an die Wirtschaft in Ostwestfalen-Lippe.

Wie bereits im Vorjahr ging der Bestand an Krediten für Investitionen in erneuerbare Energien aufgrund der veränderten Förderbedingungen im Bereich der Windkraft weiter zurück. Zum Ende des Geschäftsjahres betrug dieser 570 Millionen Euro.

An Privatkunden hatte die VerbundVolksbank OWL zum Jahresende rund 1,7 Milliarden Euro Kredite vergeben. Ein wesentlicher Teil davon entfiel auf Immobilienfinanzierungen. 2018 haben wir insgesamt 3.100 neue Immobilienfinanzierungen mit einem Volumen von 239 Millionen Euro an unsere Kunden vergeben. Für Konsumentenkredite stellten wir 18,7 Millionen Euro zur Verfügung.

Auch im vergangenen Geschäftsjahr haben wir unseren Kunden den Zugang zu öffentlichen Fördermitteln ermöglicht. Das Volumen neuer Förderkredite für wohnwirtschaftliche, gewerbliche und landwirtschaftliche Projekte belief sich auf insgesamt 167 Millionen Euro.

Die offenen Darlehenszusagen betrugen zum Jahresende 188 Millionen Euro und stellten erneut eine gute Grundlage für das Kreditwachstum im folgenden Geschäftsjahr dar.

Einlagengeschäft

Die Entwicklung im Einlagengeschäft setzte sich angesichts der anhaltenden Niedrigzinsphase im Trend der Vorjahre fort. Insgesamt nahmen die Kundeneinlagen um 4,2 Prozent auf 4,4 Milliarden Euro zu. Dabei stiegen die Sichteinlagen um 11,2 Prozent auf 2,6 Milliarden Euro erneut am stärksten an. Entsprechend hat sich die Struktur der Kundeneinlagen (siehe Abbildung 3) weiter verschoben. Mittlerweile entfallen 58,2 Prozent auf täglich fällige Einlagen. Der Anteil der Spareinlagen verringerte sich leicht auf 29,1 Prozent; ebenso reduzierte sich der Anteil der befristeten Einlagen.

Die verbrieften Verbindlichkeiten (begebene Inhaberschuldverschreibungen) sind zwischenzeitlich vollständig fällig geworden.

Struktur der Kundeneinlagen	2018 (TEUR)	%	2017 (TEUR)	%
Spareinlagen	1.293.597	29,1	1.341.910	31,5
Täglich fällige Einlagen	2.580.963	58,2	2.321.869	54,5
Befristete Einlagen inkl. Sparbriefe	564.769	12,7	595.982	14,0
Begebene Schuldverschreibungen	0	0,0	644	0,0
Gesamt	4.439.329	100,0	4.260.405	100,0

Abbildung 3

Dienstleistungsgeschäft

Wertpapiergeschäft, Vermögensberatung und Vermögensverwaltung

Vor dem Hintergrund des Dauerzinstiefs überdenken immer mehr Kunden ihre Anlagestrategie und entscheiden sich neben Bankeinlagen für Wertpapiere im Anlagemix. Mit unseren Dienstleistungen – von der Wertpapier- und Vermögensstrukturberatung in unseren Filialen über die Dienstleistungen unseres Private Bankings bis hin zur hoch individuellen Vermögensverwaltung – konnten wir unsere Kunden auch 2018 optimal bei der Geldanlage begleiten und auch neue Kunden für die Vermögensanlage in Wertpapieren gewinnen. Zum Jahresende betreuten wir ein Depotvolumen von 2,0 Milliarden Euro und führten rund 37.400 Depots. Die Wertpapierumsätze stiegen 2018 um 22 Prozent auf rund 1,1 Milliarden Euro.

Als Erfolgsgarant im Geschäftsfeld der Vermögensverwaltung hat sich auch 2018 insbesondere der unabhängige Vermögensverwalter „Werther und Ernst“, an dem die VerbundVolksbank OWL mit 70 Prozent beteiligt ist, gezeigt. Zum Jahresende verwaltete das Team ein Vermögen von 597 Millionen Euro für rund 470 Kunden. Damit ist „Werther und Ernst“ der führende unabhängige Vermögensverwalter in OWL. Im November 2018 wurde die Werther und Ernst Vermögensverwalter GmbH bereits zum vierten Mal vom Fachmagazin „Elite Report“ in Zusammenarbeit mit dem Handelsblatt ausgezeichnet, dieses Mal mit der Bestnote „summa cum laude“. Anfang des Jahres 2019 hat die Gesellschaft in Kooperation mit der Volksbank Osnabrück einen zweiten Standort in Osnabrück eröffnet.

Bauspargeschäft

2018 wurden Bausparverträge deutlich stärker in Immobilienfinanzierungen eingebunden als in den Vorjahren. So stieg das Kreditvolumen unserer Kunden bei der Bausparkasse Schwäbisch Hall im abgelaufenen Jahr um 12,4 Prozent auf rund 169 Millionen Euro. Gleichzeitig erhöhten sich die Bausparguthaben um 5,4 Prozent auf rund 306 Millionen Euro. Mit einer Bausparsumme von 148 Millionen Euro erreichten die neu abgeschlossenen Verträge wiederum das Vorjahresniveau. Diese Entwicklung spiegelt die gute Zusammenarbeit mit der Bausparkasse Schwäbisch Hall, unserem Partner aus der genossenschaftlichen FinanzGruppe, wider.

Versicherungsgeschäft

Im Bereich der privaten Absicherung und Vorsorge haben wir unsere Kunden mit einer breiten Palette an Versicherungs- und Vorsorgelösungen unterstützt. Ein Schwerpunkt lag dabei auf Produktlösungen für die Vermögensanlage. Das Neugeschäft im Bereich der Lebens- und Rentenversicherung umfasste eine bewertete Versicherungssumme von 37,3 Millionen Euro. Insgesamt wurden rund 3.600 neue Verträge abgeschlossen. Die bewertete Beitragssumme im Bestand der R+V Versicherung konnte auf 897,1 Millionen Euro gesteigert werden.

Im Bereich der Sachversicherungen schlossen unsere Kunden rund 9.800 neue Verträge mit einer Jahresprämie von insgesamt 1,7 Millionen Euro ab.

Eine wichtige Bedeutung hatte für unsere Kunden die Gesundheitsvorsorge. Entsprechend stieg die Anzahl der Krankenversicherungsverträge erneut um fünf Prozent auf rund 7.900 Verträge.

Im standardisierten Versicherungsgeschäft arbeiten 27 Berater der R+V Versicherung ausschließlich für unser Haus. Das Beratungs- und Leistungsangebot unseres Partners aus der genossenschaftlichen FinanzGruppe ergänzt unser selbstständiger Versicherungsmakler, die OWL Vorsorge und Versicherungsservice GmbH. Die Gesellschaft bietet individuelle Vorsorge- und Versicherungslösungen überwiegend für Unternehmenskunden und Freiberufler an. Das Spezialisten-Team, zu dem 13 Mitarbeiter gehören, betreut mehr als 8.900 Kunden mit über 18.000 Versicherungsverträgen.

Immobiliengeschäft

Das Immobiliengeschäft der VerbundVolksbank OWL umfasst die Vermittlung, Entwicklung, Projektierung, den An- und Verkauf von Grundstücken sowie die Verwaltung von Wohnungseinheiten. Diese Dienstleistungen übernehmen unsere 100-prozentigen Tochtergesellschaften, die OWL Immobilien GmbH, die BV Werther Immobilien GmbH und die OWL Immobilien Verwaltung GmbH. 2018 waren Ein- und Zweifamilienhäuser sowie Eigentumswohnungen stark gefragt. Ebenfalls standen Immobilien zur Kapitalanlage weiter im Fokus vieler Käufer. Die OWL Immobilien GmbH und die BV Werther Immobilien GmbH vermittelten 2018 insgesamt 220 Objekte mit einem Volumen von 64,8 Millionen Euro. Die OWL Immobilien Verwaltung GmbH betreute zum Jahresende insgesamt 323 Objekte mit 4.108 Wohneinheiten.

Insbesondere die OWL Immobilien Verwaltung GmbH hat durch den Zusammenschluss mit zwei Verwaltungsge-sellschaften aus Paderborn und Detmold – mit der Löseke Immobilien-Verwaltungs GmbH und der Hausverwaltung Dirk Müller in Detmold – zum 1. Januar 2019 einen neuen Wachstumskurs eingeschlagen. Ziel ist es, die Position der Hausverwaltungsgesellschaft in den Regionen deutlich zu stärken.

Internationales Geschäft

Im internationalen Geschäft konnten wir trotz der aktuellen weltpolitischen Unwägbarkeiten das Rekordergebnis des Vorjahres nochmals deutlich um 18,8 Prozent steigern. Unser Kompetenzzentrum „Internationales Geschäft“ mit einem Team von zwölf Mitarbeitern hat unsere Kunden 2018 in besonderem Maße bei Exportfinanzierungen und -absicherungen begleitet. Das Gesamtvolumen der Aus-

landsgeschäfte belief sich auf rund 30.300 Transaktionen mit einem Umsatz von mehr als 903 Millionen Euro.

Im Währungsmanagement hat unser Spezialisten-Team unsere Kunden dabei unterstützt, ihre Kurssicherungsstrategien umzusetzen. In den schwierig einzuschätzenden politischen Zeiten lieferten wir unseren Kunden somit einen wichtigen Baustein zur Kalkulationssicherheit. Die Anzahl der Sicherungsgeschäfte konnte mit mehr als 2.000 Transaktionen nochmals gesteigert werden.

Zahlungssysteme

Unser Kompetenzzentrum Zahlungssysteme hat unsere mittelständischen Kunden auch 2018 bei der Einführung und Umsetzung innovativer Funktionen und Services für den Zahlungsverkehr begleitet. Ein Schwerpunkt dabei war erneut das Thema „Kontaktloses Bezahlen“. Dieses ist insbesondere durch die Bezahlverfahren Apple Pay und Google Pay noch stärker in den Fokus gerückt. Ein Großteil unserer Terminals ist inzwischen NFC-fähig und unterstützt diese Zahlungen.

Ergänzend dazu haben wir den „ratenkauf by easyCredit“ eingeführt. Damit haben Händler die Möglichkeit, ihren Kunden im Online-Shop und am Point of Sale (PoS) unkompliziert und schnell Teilzahlungslösungen anzubieten.

Mit VR Pay QuickCommerce wurde zudem ein neues Angebot aufgenommen, dass kleinen und mittleren Unternehmen den einfachen Einstieg in den E-Commerce ermöglicht. VR Pay QuickCommerce ist Online-Shop und integriertes Zahlungs-Gateway in einem. Damit können Händler mit wenigen Klicks in kurzer Zeit ihren eigenen Online-Shop erstellen oder einen Zahlungslink versenden.

Ein wichtiger Baustein des Leistungsangebotes unseres Kompetenzzentrums war weiterhin der „Zahlungsverkehrs-Check“. Ziel dieses Checks ist es, die Abwicklung des Zahlungsverkehrs und damit zusammenhängende Prozesse ganzheitlich zu betrachten und zu optimieren. Die Analyse umfasst Themen wie Organisation und Abwicklung des Zahlungsverkehrs, IT-Sicherheit, die Bargeldversorgung, Effizienzkriterien und je nach Bedarf auch den internationalen Zahlungsverkehr.

Darüber hinaus war das Team auch in die umfangreichen Vorbereitungen auf die Migration eingebunden.

Mitarbeiter

Per 31. Dezember 2018 beschäftigten die VerbundVolksbank OWL und ihre Tochterunternehmen 971 Mitarbeiter. Unser dezentrales Geschäftsmodell lebt von den Menschen in unserer Bank. Daher ist es uns ein besonderes Anliegen, Mitarbeiter, Spezialisten und Führungskräfte selbst aus- und weiterzubilden. Neben bankfachlichem Wissen werden dabei technisches Können, digitale Kompetenz, Flexibilität, Veränderungsbereitschaft, Teamarbeit und das kreative Arbeiten in Netzwerken immer bedeutender. Mit dem Schritt hin zu einer agileren Organisation wollen wir die Erwartungen der Mitarbeiter an die neue, moderne Arbeitswelt erfüllen.

Im Geschäftsjahr 2018 haben unsere Mitarbeiter 4.596 Seminartage belegt. Davon entfielen 3.152 Tage auf interne und externe Seminare bzw. E-Learning-Maßnahmen. An weiteren 1.444 Tagen wurden unsere Auszubildenden geschult. Die Aufwendungen für Personalentwicklungsmaßnahmen lagen mit einer Million Euro auf dem Niveau des Vorjahres.

Einen weiteren Schwerpunkt haben wir auf die berufliche Erstausbildung gelegt. Zum Jahresende befanden sich 79 junge Menschen in der Ausbildung zum/zur Bankkaufmann/-frau, zum/zur Fachinformatiker/-in für Anwendungsentwicklung sowie im dualen Studium zum Bachelor of Arts in Banking and Finance. Im Berichtsjahr konnten wir wieder allen Auszubildenden nach der Berufsausbildung sehr gute Perspektiven in unserem Haus anbieten.

Vermögenslage

Eigenmittel

Angemessene Eigenmittel als Bezugsgröße für eine Reihe von Aufsichtsnormen bilden neben einer stets ausreichenden Liquidität die unverzichtbare Grundlage einer nachhaltigen Geschäftspolitik. Die vorgegebenen Anforderungen der Capital Requirements Regulation (CRR) und des Kreditwesengesetzes (KWG) wurden von uns im Geschäftsjahr 2018 stets eingehalten. Nach unserer Unternehmensplanung wird die Bank die geltenden Normen auch künftig jederzeit einhalten.

Die Geschäftsguthaben blieben durch nahezu gleichlaufende Zugänge und Abgänge bei den Mitgliedern (Gezeichnetes Kapital) auf Vorjahresniveau. Den Rücklagen haben wir aus dem Bilanzgewinn 2017 und dem erwirtschafteten Jahresüberschuss 2018 insgesamt 10,6 Millionen Euro zugeführt. Dem Fonds für allgemeine Bankrisiken (§ 340 g HGB) wurden 12,6 Millionen Euro zugewiesen.

Die zusammengefassten Eigenkapitalpositionen und die Kapitalquoten gemäß der CRR sind im Detail in Abbildung 4 dargestellt.

Risikolage und Risikodeckung

Zum Bilanzstichtag wurden die Forderungen der Bank sowie die Wertpapiere der Liquiditätsreserve entsprechend den Grundsätzen ordnungsmäßiger Buchführung und Bilanzierung vorsichtig nach dem strengen Niederstwertprinzip bewertet. Für Forderungen, die akut ausfallgefährdet sind, wurden angemessene Einzelwertberichtigungen gebildet. Daneben wurde durch die Bildung von Pauschalwertberichtigungen weitere Vorsorge getroffen. Zusätzlich stehen für die Abdeckung latenter Risiken Vorsorgereserven (§ 340f HGB) zur Verfügung. Mit den gebildeten Rückstellungen tragen wir den Risiken aus Eventualverbindlichkeiten und sonstigen Verpflichtungen ausreichend Rechnung.

Die VerbundVolksbank OWL gehört der BVR Institutssicherung (BVR ISG Sicherungssystem) an. Das BVR ISG Sicherungssystem ist eine Einrichtung der BVR Institutssicherung GmbH, Berlin (BVR ISG), die als amtlich anerkanntes Einlagensicherungssystem gilt. Daneben ist unsere Genossenschaft der Sicherungseinrichtung des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V. (BVR SE) angeschlossen, die aus dem Garantiefonds und dem Garantieverbund besteht. Die BVR SE ist als zusätzlicher, genossenschaftlicher Schutz parallel zum BVR ISG Sicherungssystem tätig. Damit reicht der Schutz der Einlagen unserer Kunden weit über die gesetzlich geforderte Grenze hinaus.

Finanz- und Liquiditätslage

Die Zahlungsbereitschaft unserer Bank war im abgelaufenen Geschäftsjahr stets gegeben. Die Liquiditätskennzahl (Liquidity Coverage Ratio, LCR) haben wir stets eingehalten.

Zusammengefasste Eigenkapitalpositionen	2018	2017	(TEUR)	Veränderung (TEUR)	%
Gezeichnetes Kapital			71.521 71.578	-57	-0,1
Ergebnisrücklagen			265.179 254.629	+10.550	+4,1
Fonds für allgemeine Bankrisiken			210.550 198.000	+12.550	+6,3
Gesamt			547.250 524.207	+23.043	+4,4
Eigenmittel gemäß Art. 72 CRR*	2018 2017		610.466 552.417		
Kernkapitalquote*	2018 2017		12,3% 11,3%		
Gesamtkapitalquote*	2018 2017		14,5% 13,9%		

* Unter Berücksichtigung der Übergangsregelung nach Artikel 465 CRR.

Abbildung 4

Ertragslage

Das Geschäftsjahr 2018 war geprägt durch anspruchsvolle Rahmenbedingungen sowohl für die Bankenbranche im Allgemeinen als auch für die VerbundVolksbank OWL im Speziellen. Dazu gehörten das anhaltende Niedrigzinsumfeld, eine zum Jahresende sich leicht eintrübende Konjunktur, die weiter zunehmende Regulatorik, umfangreiche organisatorische Veränderungen im Rahmen des Strategieprojektes „Zukunftsbild 2020“ sowie die Vorbereitungen auf die Umstellung des IT-Systems. Diesen Herausforderungen konnten wir mit einem soliden Wachstum im Kundengeschäft, Zinsanpassungen im Zinsaufwand und unserem konsequenten Kostenmanagement wirksam entgegentreten.

Im Detail stellt sich die Ertragslage wie folgt dar:

- Der Zinsüberschuss konnte leicht um 0,3 Millionen Euro auf 111,1 Millionen Euro gesteigert werden.
- Das Provisionsergebnis lag mit 37,1 Millionen Euro um 0,2 Millionen Euro leicht unter dem Vorjahreswert.
- Der Personalaufwand erhöhte sich aufgrund von Tarifsteigerungen und Neueinstellungen um 1,0 Millionen Euro auf 53,8 Millionen Euro.

- Die anderen Verwaltungsaufwendungen stiegen um 0,8 Millionen Euro auf 36,8 Millionen Euro. Darin sind Einmalaufwendungen für das Strategieprojekt „Zukunftsbild 2020“ zur Neuausrichtung der Bank sowie für das Migrationsprojekt enthalten.
- Die Abschreibungen auf Sachanlagen stiegen leicht auf 7,3 Millionen Euro.
- Das Teilbetriebsergebnis beträgt 52,9 Millionen Euro oder 0,82 Prozent der durchschnittlichen Bilanzsumme.
- Das Bewertungsergebnis fällt im Berichtsjahr mit -16,0 Millionen Euro deutlich negativer aus als im Vorjahr (+21,2 Millionen Euro). Neben Zuschreibungen und geringeren Abschreibungen aus dem Kreditgeschäft sowie Erträgen aus dem Abgang von Wertpapieren enthält das Vorjahresergebnis einen saldierten Auflösungsbetrag von § 340f-HGB-Reserven, der im Wesentlichen dem Fonds für allgemeine Bankrisiken zugewiesen wurde.
- Das Ergebnis der normalen Geschäftstätigkeit liegt mit 38,2 Millionen Euro deutlich unter dem Vorjahreswert. Der Vorjahreswert war jedoch insbesondere beeinflusst von einem saldierten Auflösungsbetrag von § 340f-HGB-

Jahresvergleich DBS = durchschnittliche Bilanzsumme 2018: 6,4 Mrd. EUR/2017: 6,1 Mrd. EUR	2018 Mio. EUR	DBS %	2017 Mio. EUR	DBS %
Zinsüberschuss	111,1	1,73	110,8	1,82
Provisionsüberschuss	37,1	0,58	37,3	0,62
Personalaufwand	53,8	0,84	52,8	0,87
Andere Verwaltungsaufwendungen	36,8	0,57	36,0	0,59
Abschreibungen auf Sachanlagen	7,3	0,11	7,1	0,12
Teilbetriebsergebnis	52,9	0,82	56,6	0,93
Bewertungsergebnis (GuV 13+14)	-16,0	-0,25	21,2*	0,35
Ergebnis der normalen Geschäftstätigkeit	38,2	0,59	78,6*	1,29
Steueraufwand	11,1	0,17	20,3*	0,34
Einstellungen in Fonds für allgemeine Bankrisiken	12,6	0,20	43,6*	0,72
Jahresüberschuss	14,3	0,22	14,5	0,24

* nach Umwidmung

Abbildung 5

Reserven, der im Wesentlichen dem Fonds für allgemeine Bankrisiken zugewiesen wurde. Damit fällt das Ergebnis der normalen Geschäftstätigkeit 2018 leicht unter dem Ergebnis 2017 von 38,6 Millionen Euro (ohne Umwidmung) aus.

- Vor dem Hintergrund der steigenden Eigenkapitalanforderungen nach Basel III können aus dem Ergebnis der normalen Geschäftstätigkeit 12,6 Millionen Euro in den Fonds für allgemeine Bankrisiken nach § 340g HGB eingestellt werden, um das Kernkapital weiter zu stärken.

- Der Steueraufwand wird mit 11,1 Millionen Euro ausgewiesen. Darin sind saldierte Erträge in Höhe von 4,0 Millionen aus der Erhöhung der aktiven latenten Steuern enthalten.

- Unter Einbeziehung des Bewertungsergebnisses sowie nach gewinnabhängigen Steuern wird ein gegenüber dem Vorjahr um 0,2 Millionen Euro niedrigerer Jahresüberschuss von 14,3 Millionen Euro ausgewiesen.

- Die Cost Income Ratio (CIR), das Verhältnis zwischen betrieblichen Aufwendungen und betrieblichen Erträgen, liegt bei 65 Prozent und damit auf dem Niveau der Verbandsebene.

Vom Geschäftserfolg der VerbundVolksbank OWL profitieren 115.144 Mitglieder. Der Vertreterversammlung wird vorgeschlagen, aus dem Jahresüberschuss des Geschäftsjahres 2018 an die Eigentümer der Bank eine Dividende von 4,5 Prozent und zusätzlich einen Bonus von 1,0 Prozent auszusütten. Daraus ergibt sich eine attraktive Gesamtdividende von 5,5 Prozent.

Risikosteuerungssystem

Als wesentliche Risiken, die die künftige Ergebnis-, Eigenmittel- und Liquiditätsentwicklung negativ beeinflussen können, stehen insbesondere die Adressenausfall-, Marktpreis-, Liquiditäts- und operationellen Risiken im Mittelpunkt unserer Risikosteuerung. Dazu findet auf Basis des genossenschaftlichen „VR Control Konzepts“ ein den aktuellen Anforderungen der MaRisk entsprechendes und laufend weiterentwickeltes Risikocontrolling- und Risikomanagementsystem Anwendung. Dabei handelt es sich um einen primär GuV-orientierten Steuerungsansatz. In Vorbereitung auf zukünftige Ausgestaltungsvorschriften der Risikosteuerung nach ICAAP (Internal Capital Adequacy Assessment Process) werden vermögenswertorientierte Analysen begleitend durchgeführt. Das Risikocontrolling und das Risikomanagement sind die beiden tragenden Säulen des Risiko-

steuerungssystems der Bank. Die ablauforganisatorische Einbindung des Risikosteuerungssystems in die Unternehmensführung ist grundlegend in der Geschäfts- und Risikostrategie niedergelegt. Eine detaillierte Beschreibung der Risikomessinstrumente und Überwachungsabläufe haben wir in unserem Risikohandbuch dokumentiert.

Voraussichtliche Entwicklung

Nach dem tiefgreifenden Veränderungsprozess durch das Projekt „Zukunftsbild 2020“ ist es unser Ziel, die VerbundVolksbank OWL im Wirtschaftsraum Ostwestfalen-Lippe auf der Basis einer von uns weiterentwickelten Strategie in die Zukunft zu führen. Dazu gehört insbesondere, das dezentrale Konzept mit den fünf Zweigniederlassungen „Volksbank Paderborn“, „Volksbank Höxter“, „Volksbank Detmold“, „Volksbank Minden“ und „Bankverein Werther“ im Verständnis einer starken Netzwerkbank mit einer hohen regionalen Nähe persönlich in der Region wie auch als digitale Heimatbank nachhaltig umzusetzen und zu leben. Insgesamt werden sich die Effekte aus dem Strategieprojekt „Zukunftsbild 2020“ zur Organisation der Bank und die damit vollzogene Neuausrichtung im Kundengeschäft positiv auf die Geschäftsentwicklung 2019 auswirken.

2019 wollen wir in allen Bereichen des Kundengeschäfts deutlich wachsen. Angetrieben durch die positiven Effekte aus dem Projekt „Zukunftsbild 2020“ und die Wachstumspotenziale in den Regionalmärkten, haben wir für 2019 eine ambitionierte und potenzialorientierte Planung verabschiedet. Dabei hat sich unsere Bank zum Ziel gesetzt, mit innovativen und individuellen Finanzdienstleistungsangeboten das Kundengeschäftsergebnis als wesentliche Ertragsquelle des zins- und provisionstragenden Geschäfts weiter auszubauen.

Im Kreditgeschäft planen wir vor dem Hintergrund der Konjunktur- und Zinsprognosen einen Zuwachs von 6,0 Prozent. Hier liegen die offenen Darlehenszusagen nach wie vor auf einem hohen Niveau und konnten zu Beginn des Jahres 2019 bereits ausgeweitet werden.

Im Einlagengeschäft gehen wir weiter von schwierigen Wettbewerbs- und Marktbedingungen aus. Angesichts des hohen Niveaus der Gesamteinlagen, der anhaltend hohen Liquidität im Markt und der weiterhin bestehenden Negativverzinsung unserer Liquiditätsguthaben bei unserer Zentralbank und der Deutschen Bundesbank planen wir im Einlagengeschäft 2019 auf Vorjahresniveau und damit keinen Zuwachs.

Wie schon im Vorjahr soll im Zuge unserer ganzheitlichen Beratung das provisionsbezogene Dienstleistungsgeschäft über alle Geschäftsfelder hinweg weiter deutlich ausgeweitet werden.

Unser dezentrales Konzept und die wertvollen Erfahrungen, die wir in der Umsetzung gesammelt haben, stimmen uns trotz der eher verhaltenen Prognosen für die Bankenbranche zuversichtlich. Wir sind überzeugt davon, dass wir ein gutes und nachhaltiges Konzept für die Zukunft haben. Die VerbundVolksbank OWL blickt aufgrund ihrer starken Marktposition, ihres kundenorientierten Geschäftsmodells und ihrer gefestigten Vermögens- und Ertragslage wie schon in den Vorjahren zuversichtlich auf die Entwicklung der nächsten Geschäftsjahre.

Jahresbilanz zum 31. Dezember 2018

AKTIVA

				Geschäftsjahr	Vorjahr
	EUR	EUR	EUR	EUR	TEUR
1. Barreserve					
a) Kassenbestand			41.562.577,60		39.201
b) Guthaben bei Zentralnotenbanken			228.347.662,07		95.893
darunter: bei der Deutschen Bundesbank	228.347.662,07			(95.893)	
c) Guthaben bei Postgiroämtern			0,00	269.910.239,67	0
2. Schuldtitel öffentlicher Stellen und Wechsel, die zur Refinanzierung bei Zentralnotenbanken zugelassen sind					
a) Schatzwechsel und unverzinsliche Schatzanweisungen sowie ähnliche Schuldtitel öffentlicher Stellen			0,00		0
darunter: bei der Deutschen Bundesbank refinanzierbar	0,00			(0)	
b) Wechsel			0,00	0,00	0
3. Forderungen an Kreditinstitute					
a) täglich fällig			312.316.981,71		530.299
b) andere Forderungen			169.110.062,84	481.427.044,55	171.812
4. Forderungen an Kunden				4.261.094.452,96	4.092.080
darunter: durch Grundpfandrechte gesichert	1.595.543.609,68			(1.612.175)	
Kommunalkredite	50.371.306,06			(46.926)	
5. Schuldverschreibungen und andere festverzinsliche Wertpapiere					
a) Geldmarktpapiere					
aa) von öffentlichen Emittenten		0,00			0
darunter: beleihbar bei der Deutschen Bundesbank	0,00			(0)	
ab) von anderen Emittenten		0,00	0,00		0
darunter: beleihbar bei der Deutschen Bundesbank	0,00			(0)	
b) Anleihen und Schuldverschreibungen					
ba) von öffentlichen Emittenten		16.881.411,64			16.890
darunter: beleihbar bei der Deutschen Bundesbank	16.881.411,64			(16.890)	
bb) von anderen Emittenten		520.738.796,87	537.620.208,51		420.468
darunter: beleihbar bei der Deutschen Bundesbank	470.557.101,73			(381.007)	
c) eigene Schuldverschreibungen			0,00	537.620.208,51	42
Nennbetrag	0,00			(42)	
6. Aktien und andere nicht festverzinsliche Wertpapiere				421.762.636,44	353.115
6a. Handelsbestand				0,00	0
7. Beteiligungen und Geschäftsguthaben bei Genossenschaften					
a) Beteiligungen			152.257.290,38		148.946
darunter: an Kreditinstituten	11.458.033,71			(11.657)	
an Finanzdienstleistungsinstituten	0,00			(0)	
b) Geschäftsguthaben bei Genossenschaften			2.546.593,37	154.803.883,75	2.555
darunter: bei Kreditgenossenschaften	2.442.637,50			(2.443)	
bei Finanzdienstleistungsinstituten	0,00			(0)	
8. Anteile an verbundenen Unternehmen				10.730.096,52	9.230
darunter: an Kreditinstituten	0,00			(0)	
an Finanzdienstleistungsinstituten	3.500.000,00			(3.500)	
9. Treuhandvermögen				1.999.875,31	2.593
darunter: Treuhandkredite	1.999.875,31			(2.593)	
10. Ausgleichsforderungen gegen die öffentliche Hand einschließlich Schuldverschreibungen aus deren Umtausch				0,00	0
11. Immaterielle Anlagewerte					
a) Selbst geschaffene gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte und Werte			0,00		0
b) entgeltlich erworbene Konzessionen, gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte und Werte sowie Lizenzen an solchen Rechten und Werten			345.371,25		97
c) Geschäfts- oder Firmenwert			0,00		0
d) geleistete Anzahlungen			0,00	345.371,25	0
12. Sachanlagen				92.553.209,29	96.253
13. Sonstige Vermögensgegenstände				14.272.473,50	13.506
14. Rechnungsabgrenzungsposten				1.036.608,81	1.153
15. Aktive latente Steuern				71.625.262,00	67.664
16. Aktiver Unterschiedsbetrag aus der Vermögensverrechnung				0,00	0
Summe der Aktiva				6.319.181.362,56	6.061.797

PASSIVA

				Geschäftsjahr	Vorjahr
	EUR	EUR	EUR	EUR	TEUR
1. Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten					
a) täglich fällig			34.528.842,80		31.418
b) mit vereinbarter Laufzeit oder Kündigungsfrist			1.219.754.827,24	1.254.283.670,04	1.169.862
2. Verbindlichkeiten gegenüber Kunden					
a) Spareinlagen					
aa) mit vereinbarter Kündigungsfrist von drei Monaten		1.116.251.862,19			1.136.767
ab) mit vereinbarter Kündigungsfrist von mehr als drei Monaten		177.344.967,47	1.293.596.829,66		205.143
b) andere Verbindlichkeiten					
ba) täglich fällig		2.580.962.838,17			2.321.869
bb) mit vereinbarter Laufzeit oder Kündigungsfrist		564.768.790,77	3.145.731.628,94	4.439.328.458,60	595.982
3. Verbriefte Verbindlichkeiten					
a) begebene Schuldverschreibungen			0,00		644
b) andere verbrieft e Verbindlichkeiten			0,00	0,00	0
darunter: Geldmarktpapiere	0,00				(0)
eigene Akzepte und Solawechsel im Umlauf	0,00				(0)
3a. Handelsbestand				0,00	0
4. Treuhandverbindlichkeiten				1.999.875,31	2.593
darunter: Treuhandkredite	1.999.875,31			(2.593)	
5. Sonstige Verbindlichkeiten				8.800.901,91	9.442
6. Rechnungsabgrenzungsposten				13.044.448,75	13.685
6a. Passive latente Steuern				0,00	0
7. Rückstellungen					
a) Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen			23.885.792,41		21.913
b) Steuerrückstellungen			1.832.113,50		2.640
c) andere Rückstellungen			17.514.243,69	43.232.149,60	14.236
8. Sonderposten mit Rücklageanteil				0,00	0
9. Nachrangige Verbindlichkeiten				0,00	0
10. Genussrechtskapital				0,00	0
darunter: vor Ablauf von zwei Jahren fällig	0,00			(0)	
11. Fonds für allgemeine Bankrisiken				210.550.000,00	198.000
darunter: Sonderposten nach § 340e Abs. 4 HGB	255.000,00			(255)	
11a. Sonderposten aus der Währungsumrechnung				0,00	0
12. Eigenkapital					
a) Gezeichnetes Kapital			71.520.742,67		71.578
b) Kapitalrücklage			0,00		0
c) Ergebnisrücklagen					
ca) gesetzliche Rücklage		115.375.000,00			110.100
cb) andere Ergebnisrücklagen		149.804.000,00	265.179.000,00		144.529
d) Bilanzgewinn			11.242.115,68	347.941.858,35	11.396
Summe der Passiva				6.319.181.362,56	6.061.797
1. Eventualverbindlichkeiten					
a) Eventualverbindlichkeiten aus weitergegebenen abgerechneten Wechseln		0,00			0
b) Verbindlichkeiten aus Bürgschaften und Gewährleistungsverträgen		242.931.243,98			255.310
c) Haftung aus der Bestellung von Sicherheiten für fremde Verbindlichkeiten		0,00	242.931.243,98		0
2. Andere Verpflichtungen					
a) Rücknahmeverpflichtungen aus unechten Pensionsgeschäften		0,00			0
b) Platzierungs- und Übernahmeverpflichtungen		0,00			0
c) Unwiderrufliche Kreditzusagen		231.721.334,24	231.721.334,24		273.188
darunter: Lieferverpflichtungen aus zinsbezogenen Termingeschäften	0,00				(0)

Gewinn- und Verlustrechnung
FÜR DIE ZEIT VOM 1. JANUAR BIS 31. DEZEMBER 2018

				Geschäftsjahr	Vorjahr
	EUR	EUR	EUR	EUR	TEUR
1. Zinserträge aus					
a) Kredit- und Geldmarktgeschäften		112.007.160,88			115.483
b) festverzinslichen Wertpapieren und Schuldbuchforderungen		4.537.820,17	116.544.981,05		4.799
2. Zinsaufwendungen			16.464.286,52	100.080.694,53	20.725
3. Laufende Erträge aus					
a) Aktien und anderen nicht festverzinslichen Wertpapieren			5.832.720,74		6.262
b) Beteiligungen und Geschäftsguthaben bei Genossenschaften			3.658.021,51		3.832
c) Anteilen an verbundenen Unternehmen			637.230,27	10.127.972,52	0
4. Erträge aus Gewinngemeinschaften, Gewinnabführungs- oder Teilgewinnabführungsverträgen				880.265,06	1.161
5. Provisionserträge			39.962.097,25		40.596
6. Provisionsaufwendungen			2.882.794,44	37.079.302,81	3.278
7. Nettoertrag des Handelsbestands				386.573,09	268
8. Sonstige betriebliche Erträge				5.932.180,77	6.756
9. ---				0,00	0
10. Allgemeine Verwaltungsaufwendungen					
a) Personalaufwand					
aa) Löhne und Gehälter		44.173.517,40			43.295
ab) Soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und für Unterstützung		9.643.362,39	53.816.879,79		9.481
darunter: für Altersversorgung	2.487.967,14				(2.249)
b) andere Verwaltungsaufwendungen			36.836.297,91	90.653.177,70	36.042
11. Abschreibungen und Wertberichtigungen auf immaterielle Anlagewerte und Sachanlagen				7.274.249,33	7.070
12. Sonstige betriebliche Aufwendungen				3.346.115,76	2.412
13. Abschreibungen und Wertberichtigungen auf Forderungen und bestimmte Wertpapiere sowie Zuführungen zu Rückstellungen im Kreditgeschäft			15.977.007,90		0
14. Erträge aus Zuschreibungen zu Forderungen und bestimmten Wertpapieren sowie aus der Auflösung von Rückstellungen im Kreditgeschäft			0,00	-15.977.007,90	21.223
15. Abschreibungen und Wertberichtigungen auf Beteiligungen, Anteile an verbundenen Unternehmen und wie Anlagevermögen behandelte Wertpapiere			0,00		0
16. Erträge aus Zuschreibungen zu Beteiligungen, Anteilen an verbundenen Unternehmen und wie Anlagevermögen behandelten Wertpapieren			1.417.763,71	1.417.763,71	514

				Geschäftsjahr	Vorjahr
	EUR	EUR	EUR	EUR	TEUR
17. Aufwendungen aus Verlustübernahme				415.246,88	3
18. -- --				0,00	0
19. Ergebnis der normalen Geschäftstätigkeit				38.238.954,92	78.588
20. Außerordentliche Erträge			0,00		0
21. Außerordentliche Aufwendungen			0,00		0
22. Außerordentliches Ergebnis				0,00	(0)
23. Steuern vom Einkommen und vom Ertrag			11.062.947,90		20.254
darunter: latente Steuern	-3.961.307,00				(1.666)
24. Sonstige Steuern, soweit nicht unter Posten 12 ausgewiesen			317.918,84	11.380.866,74	264
24a. Aufwendungen aus der Zuführung zum Fonds für allgemeine Bankrisiken				12.550.000,00	43.550
25. Jahresüberschuss				14.308.088,18	14.520
26. Gewinnvortrag aus dem Vorjahr				34.027,50	4
				14.342.115,68	14.524
27. Entnahmen aus Ergebnisrücklagen					
a) aus der gesetzlichen Rücklage			0,00		0
b) aus anderen Ergebnisrücklagen			0,00	0,00	0
				14.342.115,68	14.524
28. Einstellungen in Ergebnisrücklagen					
a) in die gesetzliche Rücklage			1.550.000,00		1.578
b) in andere Ergebnisrücklagen			1.550.000,00	3.100.000,00	1.550
29. Bilanzgewinn				11.242.115,68	11.396

Mitgliederbewegung	Zahl der Mitglieder	Anzahl der Geschäftsanteile	Haftsummen EUR
Anfang 2018	115.110	450.119	72.019.040,00
Zugang 2018	2.706	8.204	1.312.640,00
Abgang 2018	2.672	9.500	1.520.000,00
Ende 2018	115.144	448.823	71.811.680,00

Bestätigungsvermerk und Veröffentlichung

Der vollständige Jahresabschluss wurde vom Genossenschaftsverband – Verband der Regionen e.V., Frankfurt am Main, mit dem uneingeschränkten Bestätigungsvermerk versehen. Nach Beschlussfassung durch die Vertreterversammlung werden die Bilanz, die Gewinn- und Verlustrechnung nebst Anhang und Bestätigungsvermerk sowie der Lagebericht im elektronischen Bundesanzeiger veröffentlicht.

Vorschlag für die Ergebnisverwendung

Der Vorstand schlägt im Einvernehmen mit dem Aufsichtsrat vor, den Jahresüberschuss von 14.308.088,18 Euro unter Einbeziehung eines Gewinnvortrages von 34.027,50 Euro sowie nach den im Jahresabschluss mit 3.100.000,00 Euro ausgewiesenen Einstellungen in die Rücklagen (Bilanzgewinn von 11.242.115,68 Euro) wie folgt zu verwenden:

4,50% Dividende	3.185.375,32 EUR
1,00% Bonus	707.872,08 EUR
Einstellung in die gesetzlichen Rücklage	3.650.000,00 EUR
Einstellung in andere Ergebnsrücklagen	3.650.000,00 EUR
Vortrag auf neue Rechnung	48.868,28 EUR
	11.242.115,68 EUR

Paderborn, im März 2019

VerbundVolksbank OWL eG

Der Vorstand

Käter Breitschuh Dr. Keine Rawert Sievert Vogt

Bericht des Aufsichtsrates

Im abgelaufenen Geschäftsjahr 2018 haben der Aufsichtsrat und seine Ausschüsse die ihnen nach Gesetz, Satzung und Geschäftsordnung obliegenden Aufgaben wahrgenommen. Dabei haben sie ihre Überwachungsfunktion umfassend erfüllt und die in ihren jeweiligen Zuständigkeitsbereich fallenden Beschlüsse nach sorgfältiger Prüfung und Beratung gefasst.

Der Aufsichtsrat hat die aufsichtsrechtlich geforderte Sachkunde für Aufsichtsratsmitglieder durch Fortbildungsmaßnahmen weiter sichergestellt. Er verfügt aufgrund seiner Kenntnisse und Erfahrung in seiner Gesamtheit über ausreichendes Branchen- und Sachwissen sowie über Expertise in der Rechnungslegung und Abschlussprüfung. Diese Anforderungen hat der Vorstandsausschuss des Aufsichtsrates gemäß § 25d KWG überprüft. Der Aufsichtsrat ist zudem frei von Interessenskonflikten. Die gesetzlichen Anforderungen nach § 36 Abs. 4 GenG werden somit erfüllt.

In regelmäßigen gemeinsamen Sitzungen wurden der Aufsichtsrat und seine Ausschüsse vom Vorstand zeitnah und ausführlich über die strategische und operative Bankplanung, die geschäftliche Entwicklung, die Investitions- und Projektvorhaben, die Vermögens-, Finanz-, Ertrags- und Risikolage der Bank informiert.

Der Bauausschuss hat sich im Jahr 2018 mit dem Bauprojekt „Altstädter Kirchstraße 4 in Bielefeld“ befasst. Hier entsteht für das weitere Wachstum des Bankvereins Werther, Zweigniederlassung der VerbundVolksbank OWL eG, ein Erweiterungsneubau. Dem Prüfungsausschuss des Aufsichtsrates obliegt unter anderem die Überwachung der Abschlussprüfung, insbesondere hinsichtlich der Unabhängigkeit des Abschlussprüfers und der vom Abschlussprüfer erbrachten Dienstleistungen. Er konnte seine Tätigkeiten gemäß Jahresprüfungsplan 2018 vollumfänglich erfüllen und darüber hinaus die Angemessenheit und Wirksamkeit der Vorbereitungsmaßnahmen der Bank auf das neue Bankenanwendungsverfahren „agree21“ feststellen. Der Kreditausschuss hat neben einzelnen Kreditengagements auch den Kreditrisikobericht, das Kompetenzsystem der Bank sowie das Anzeigen- und Meldewesen behandelt. In den Sitzungen des Risikoausschusses wurden neben dem vierteljährlichen Reporting zur Risikosituation der Bank und dem Quartalsbericht der Internen Revision auch der Compliance- und Geldwäsche-Jahresbericht sowie die Geschäfts- und Risikostrategie der Bank vorgestellt und erörtert. Aktuelle bankenaufsichtsrechtliche Entwicklungen und die Konditionengestaltung im Kundengeschäft waren darüber hinaus Schwerpunktthemen. Der Vorstandsausschuss hat sich mit der aktuellen und zukünftigen Struktur und Zusammensetzung des Vorstandes und des Aufsichtsrates nach § 25d KWG sowie mit den Personal- und Vertragsangelegenheiten der Geschäftsleitung inkl. der Vorstandsnachfolge zum 1. Januar 2019 befasst und dazu Beschlüsse gefasst. Daneben wurde die Angemessenheit des Vergütungssystems der Bank im Sinne der Institutsvergütungsverordnung und des § 25a KWG beraten und festgestellt. Aus den Sitzungen der einzelnen Ausschüsse ist dem Gesamtaufsichtsrat regelmäßig und zeitnah berichtet worden.

Den vorgelegten Jahresabschluss, den Lagebericht, den Vorschlag für die Verwendung des Bilanzgewinns sowie den gesonderten nicht finanziellen Bericht nach § 289b HGB hat der Aufsichtsrat geprüft und

hierzu keine Einwendungen erhoben. Der Jahresabschluss ist zutreffend aus der Buchführung und den Inventaren der Bank entwickelt worden. Dem Vorschlag des Vorstandes zur Gewinnverwendung wird zugestimmt; er entspricht den Vorschriften der Satzung.

Der Genossenschaftsverband – Verband der Regionen e.V. hat die gesetzlich vorgeschriebene Prüfung des Jahresabschlusses unter Einbeziehung der Buchführung und des Lageberichtes vorgenommen. Ein Prüfungsschwerpunkt wurde durch den Aufsichtsratsvorsitzenden nicht gesetzt. Der Prüfungsverband hat dem Aufsichtsrat gegenüber die Unabhängigkeit der an der Abschlussprüfung beteiligten Mitarbeiter bestätigt. Im Ergebnis der Prüfung wurde die Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung festgestellt. Der Bestätigungsvermerk wurde ohne Einschränkung erteilt. Der Aufsichtsrat hat den Bericht über die gesetzliche Jahresabschlussprüfung entgegengenommen und geprüft. Im Rahmen der gemeinsamen Prüfungsschlusssitzung (§ 57 Abs. 5 GenG) haben Vorstand und Aufsichtsrat die Prüfungsergebnisse bezüglich der Überwachung des Rechnungslegungsprozesses sowie der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems und des Risikomanagementsystems eingehend erörtert. Berichtenswerte Besonderheiten und Unstimmigkeiten im Rahmen der Jahresabschlussprüfung sind nicht aufgetreten.

Im Ergebnis hat sich der Aufsichtsrat hinreichend von der ordnungsgemäßen Erstellung und Prüfung des Jahresabschlusses überzeugt und damit dazu beigetragen, dass die Rechnungslegung ordnungsgemäß ist.

Mit Ablauf der diesjährigen Vertreterversammlung scheiden nach § 24 der Satzung aus dem Aufsichtsrat aus: Michael Friemuth, Karl-Heinz Huneke, Stephan Prinz zur Lippe und Dr. Dirk Quest. Für eine Wiederwahl stehen Michael Friemuth, Stephan Prinz zur Lippe und Dr. Dirk Quest zur Verfügung. Die Wiederwahl ist zulässig und wird der Vertreterversammlung vorgeschlagen.

Karl-Heinz Huneke scheidet wegen Erreichens der satzungsgemäßen Altersgrenze aus. Für die sehr gute Zusammenarbeit und sein außerordentliches Engagement im Interesse der Bank spricht der Aufsichtsrat Herrn Huneke seinen ganz besonderen Dank aus. Für die erforderliche Neuwahl wird der Aufsichtsrat entsprechend seiner Aufgabe gemäß § 25d KWG einen Wahlvorschlag ausarbeiten. Die Wahlkandidaten sollen sich dabei der Vertreterversammlung persönlich vorstellen.

Dem Vorstand und allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der VerbundVolksbank OWL dankt der Aufsichtsrat für die erfolgreiche und engagierte Arbeit im abgelaufenen Geschäftsjahr.

Paderborn, im April 2019

Der Aufsichtsrat

Bernd Seibert
Vorsitzender

Prüfung **Mitwirkung** Impulse geben
Gegenseitige Unterstützung Transparenz Unabhängigkeit
Sicherheit schaffen Zusammenarbeit **Richtlinien befolgen**
Gemeinsame Ziele **Beratung** Organisation Mitglieder Unternehmenserfolg
Kompetenz Verantwortung tragen Überwachung

Vorsitzende



Bernd Seibert
Vorsitzender



Joachim Pahn
stellv. Vorsitzender



Wolfgang Mertens
stellv. Vorsitzender (Arbeitnehmervertreter)
bis 30.12.2018



Horst Schubert
stellv. Vorsitzender

Mitgliedervertreter



Dr. Ralf Becker



Dr. Georg Böcker



Michael Friemuth



Peter Gödde



Karl-Heinz Huneke



Stephan Prinz zur Lippe



Mona Niggemeyer-Hollmann



Dr. Dirk Quest



Gabriele Schäfers



Dr. Wolfgang Zündorf

Arbeitnehmervertreter



Stefan Bahrenberg



Günther Sonnenkemper



Frank Kelch
bis 03.05.2018, seit 31.12.2018



Ulrich Windgassen



Jürgen Kürpick
seit 03.05.2018



Michael Witte



Helmut Lücke

Vorstand

Ansgar Käter
Vorsitzender seit 01.01.2019

Dr. Friedrich Keine
stellv. Vorsitzender seit 01.01.2019

Günter Vogt
stellv. Vorsitzender

Axel Breitschuh
Generalbevollmächtigter bis 31.01.2019
Vorstand seit 01.02.2019

Rudolf Jäger
Vorstand bis 31.12.2018
Generalbevollmächtigter seit 01.01.2019

Karl-Heinz Rawert

Frank Sievert
Generalbevollmächtigter bis 31.12.2018
Vorstand seit 01.01.2019

Dr. Ulrich Bittihn
Vorstand, Vorsitzender bis 31.12.2018

Generalbevollmächtigte

Matthias Brandes
Chief Digital Officer

Uwe Hagemeyer

Direktoren

Bernhard Dorenkamp

Elmar Hoppe
Prokurist bis 31.12.2018
Direktor seit 01.01.2019

Detlef Kropp

Karsten Pohl

Jürgen Faupel
bis 31.12.2018

Prokuristen

Matthias Fresen

Sylvia Hackel

Heinrich Hansmeier

Thomas Huxol

Meinolf Körner

Björn Körtner

Franz-Josef Krüger

Andreas Lahme

Sigrid Marxmeier

Michael Meier

Alfons Meyer

Norbert Meyer

Franz Niggemeier

Martina Olesch

Gerald Sander

Andre Weller

Stephan Willhoff

Hans-Jürgen Borchert
bis 30.06.2018

Impressum

Herausgeber:
VerbundVolksbank OWL eG
Neuer Platz 1
33098 Paderborn

Konzept:
Unternehmenskommunikation
Verantwortlich: Sylvia Hackel

Text und Redaktion:
Sylvia Hackel, Jutta Hanke, Christian Vormbrock

Mitarbeit: Anna Friedrich, Annika Janßen, Indra Köller,
Christina Niggemeier, Andre Schmidt-Carré,
Birgit Schröder, Carina Winter

Fotografie:
Frank Springer, Bielefeld
Florian Trettenbach, Köln (S. 26/27)
VerbundVolksbank OWL

Gestaltung:
Karin Justus, LOK. Design Division, Bielefeld

Druck:
Bösmann Medien und Druck GmbH & Co. KG, Detmold

 VerbundVolksbank OWL eG

Neuer Platz 1, 33098 Paderborn

E-Mail: info@verbundvolksbank-owl.de
www.verbundvolksbank-owl.de

Bankleitzahl: 472 601 21
BIC: DGPBDE3MXXX

Zweigniederlassungen:

 Volksbank Paderborn

Schildern 2-6, 33098 Paderborn
Telefon 05251 294-402
Telefax 05251 294-312
paderborn@verbundvolksbank-owl.de

 Volksbank Höxter

Möllingerstraße 1, 37671 Höxter
Telefon 05271 960-00
Telefax 05271 960-096
hoexter@verbundvolksbank-owl.de

 Volksbank Detmold

Bismarckstraße 5, 32756 Detmold
Telefon 05231 708-0
Telefax 05231 708-100
detmold@verbundvolksbank-owl.de

 Volksbank Minden

Poststraße 4, 32423 Minden
Telefon 0571 88807-0
Telefax 0571 88807-77
minden@verbundvolksbank-owl.de

 Bankverein Werther

Alter Markt 12, 33602 Bielefeld
Telefon 0521 305200-0
Telefax 0521 305200-91
kontakt@bankverein-werther.de
www.bankverein-werther.de
BIC: DGPBDE3MBVW

UNVERÄNDERT NAH

VerbundVolksbank OWL eG

Volksbank Paderborn
Zweigniederlassung der VerbundVolksbank OWL eG

Altenbeken / Atteln / Bad Lippspringe / Benhausen / Borcheln / Büren /
Dahl / Delbrück / Elsen / Hövelhof / Lichtenau / Paderborn, Auf der Lieth /
Paderborn, Benhauser Straße / Paderborn, Neuer Platz / Paderborn, Riemeke /
Paderborn, Schöne Aussicht / Paderborn, Stadttheide / Paderborn, Südstadt /
Salzkotten / Sande / Schloß Neuhaus / Schwaney / Wewer

 **Volksbank Höxter**
Zweigniederlassung der VerbundVolksbank OWL eG

Bad Driburg / Beverungen / Boffzen / Brakel / Höxter, Möllingerplatz /
Höxter, Petrifeld / Lauenförde / Lühtringen / Neuenheerse / Peckelsheim / Scherfede /
Stahle / Steinheim / Warburg

Volksbank Detmold
Zweigniederlassung der VerbundVolksbank OWL eG

Detmold, Bismarckstraße / Hiddesen / Horn-Bad Meinberg / Lage / Lemgo „Alte Post“ / Oerlinghausen

Volksbank Minden
Zweigniederlassung der VerbundVolksbank OWL eG

Dankersen / Dützen / Eisbergen / Hahlen / Minden / Minderheide / Veltheim



**Bankverein
Werther**

Zweigniederlassung der VerbundVolksbank OWL eG

Bielefeld / Werther (Westf.)



Hier finden Sie im Internet den Weg zu uns.

Unsere Gesichter vor Ort



Regionalleiter



Ralf Hils



Sigrid Marxmeier



Karsten Pohl



Sebastian Schrader



Lin Thiele

Leiter BeratungsCenter und Filialen



**Filiale
Altenbeken**
Wilfried Ridder



**Filiale
Atteln**
Lothar Junker



**BeratungsCenter Bad Lippspringe
Filiale Benhausen**
Burkhard Grenz



**Filiale
Borchen**
Georg Pahlsmeier



**Filiale
Büren**
Thomas Hermelingmeier



**Filiale
Dahl**
Tilo Schwiderek



**Filiale
Delbrück**
Matthias Tepper



**Filiale
Elsen**
Patrick Jazwicz



**Filiale
Hövelhof**
Tobias Pettke



**BeratungsCenter
Lichtenau**
Franz Münstermann



**Filiale
Paderborn, Auf der Lieth**
Thomas Vogt



**Filiale
Paderborn, Benhauser Straße**
Marc Locker



**BeratungsCenter
Paderborn, Neuer Platz**
Klaus Roolf



**Filiale
Paderborn, Riemeke**
Reinhard Brechmann



**Filiale
Paderborn, Schöne Aussicht**
Michael Wolf



**Filiale
Paderborn, Stadtheide**
Ulrich Egold



**Filiale
Paderborn, Südstadt**
Robin Liekmeyer



**Filiale
Salzkotten**
Michael Keuper



**Filiale
Sande**
Christian Kaiser



**BeratungsCenter
Schloß Neuhaus**
Wilfried Mühlhausen



**Filiale
Schwaney**
Tilo Schwiderek



**Filiale
Wewer**
Ralf Bormann



Regionalleiter



Michael Meier



Norbert Meyer



Wilhelm Vössing,
Marktbereichsleiter

Leiter BeratungsCenter und Filialen



**Filiale
Bad Driburg**
Matthias Gockeln



**BeratungsCenter
Beverungen**
Brigitte Kutz



**Filiale
Boffzen**
Frank Kopp



**Filiale
Brakel**
Dominik Reineke



**BeratungsCenter
Höxter, Möllingerplatz**
Stefan Vogt



**Filiale
Höxter, Petrifeld**
Hans-Günter Weskamp



**Filiale
Lauenförde**
Philipp Driehorst



**Filiale
Lühtringen**
Daniel Janiak



**Filiale
Neuenheerse**
Matthias Bannenberg



**Filiale
Peckelsheim**
Michael Hanewinkel



**Filiale
Scherfede**
David Peine



**Filiale
Stahle**
Torsten Tofote



**Filiale
Steinheim**
Matthias Müller



**Filiale
Warburg**
Ulrich Lücke

Regionalleiter



Heinrich Hansmeier



Christian Wagner
außerdem:
Leiter BeratungsCenter Detmold,
Bismarckstraße

Leiter BeratungsCenter und Filialen



**Filiale
Hiddesen**
Vicky Wiethaup



**Filiale
Horn-Bad Meinberg**
Claudia Hoffmeister



**Filiale
Lage**
Rita Eggebrecht



**BeratungsCenter
Lemgo „Alte Post“**
Dominik Ahlheit



**Filiale
Oerlinghausen**
Stefan Middeke

Regionalleiter



Björn Körtner



Andreas Lahme

Regionalleiter



Detlef Kropp

Leiter BeratungsCenter



**BeratungsCenter
Werther (Westf.)**
Tim Eweler

Unser Kompetenz-Netzwerk

Dezentrale Kompetenzfelder



Erneuerbare Energien/
Ressourceneffizienz
Leiterin: Heike Pauers



Digitale
Wirtschaft
und Start-ups
Leiter:
Lena Hartmann
Henning Duderstadt



Mittelstand

Leiter: Ulrich Windgassen



Landwirtschaft

Leiterin: Christiane Kuhlebrock-Rosche



Financial Planning/
Nachfolgeplanung
Leiter: Markus Stelbrink



Immobilien

Leiter: Jürgen Voß



Private Banking

Leiter: Rainer Hißmann



Gesundheit

Leiter: Sebastian Schrader



Spezialfinanzierungen

Leiter: Mathias Engelmann



Vorsorge und
Absicherung

Leiter: Dr. Stefan Wohlleben



Kompetenzzentren



Internationales Geschäft

Leiter: Herbert Krüger



Zahlungssysteme

Leiter: Daniel Kaune



Zins- und
Währungsmanagement

Leiter: Stephan Willhoff



Tochtergesellschaften



**OWL
Immobilien GmbH**

Eine Tochter der VerbundVolksbank OWL eG



Andreas Traumann,
Geschäftsführer



Andreas Nowak,
Geschäftsführer



**BV Werther
Immobilien GmbH**

Eine Tochter der VerbundVolksbank OWL eG



Franz-Josef Löseke,
Geschäftsführer



Alfons Meyer,
Geschäftsführer



**OWL Immobilien
Verwaltung GmbH**

Eine Tochter der VerbundVolksbank OWL eG



Wolf-Dieter Jordan,
Geschäftsführer



André Weller,
Geschäftsführer



**OWL Vorsorge und
Versicherungsservice GmbH**

Eine Tochter der VerbundVolksbank OWL eG



Willi Ernst,
geschäftsführender
Gesellschafter



Axel Melber,
Geschäftsführer



Werther ^{und} Ernst
Vermögensverwalter

