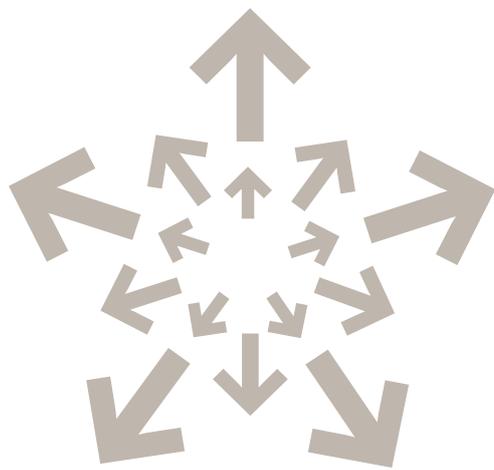


de. zen.
t. ral



4

Editorial

6

Dezentral gedacht

8



Verantwortung in Balance

16

Arbeiten in der
VerbundVolksbank

18



Autonomie und Kontrolle

20



Immer nah am Kunden

22



Lippische Braukunst mit
Familiendition

24

Von Minden in die Welt

26



Wegbegleiter der digitalen
Transformation

28

rangerückt

39



In Zukunft denken

42



Vom Kunden aus denken

45



Herzstück

50



Eine andere Sicht
auf das Leben

52

regional-dezentral 2017

55

Dezentral
auf Wachstumskurs
Geschäftszahlen 2017

69

Bericht des Aufsichtsrates

70

Gremien

73

Impressum

74

Dezentral vernetzt
Standorte und Teams



Selbstverehnte Kunden und
Geschäftsfreunde, liebe Mitglieder,

was würde geschehen, wenn man ein Unternehmen einfach in die Luft werfen könnte, schüttelt, wieder aufhängt und anschließend neu sortiert? Bestimmt nicht etwas ganz Neues, aber auf jeden Fall stünde danach nicht mehr alles an seinem gewohnten Platz. Man müsste sich neue Gedanken machen, wo man in Zukunft etwas neu platzieren möchte, ob der alte Bestand überhaupt noch Sinn macht ... und bekäme dadurch die Chance, etwas ganz Neues zu kreieren. Dies alles haben wir 2017 unter der Überschrift „Dezentralisieren gegen den Trend“ im Zuge unseres Strategieprojekts „Zukunftsbild 2020“ und der Fusion mit der Volksbank Minden in einem tiefgreifenden Veränderungsprozess angestoßen. Geleitet hat uns dabei nicht Größe, sondern der Grundgedanke der Dezentralität – gerade, weil wir mittlerweile die Sechs-Milliarden-Euro-Grenze bei der Bilanzsumme überschritten haben. Mit dem Schritt zur VerbundVolksbank OWL eG und den Zweigniederlassungen „Volksbank Paderborn“, „Volksbank Höxter“, „Volksbank Detmold“, „Volksbank Minden“ und „Bankverein Werther“ haben wir ein dezentrales Bank-Konzept umgesetzt, das keine Vorbilder hat. Vielleicht aber kann es zum Vorbild für andere genossenschaftliche Regionalbanken werden.

„Keine Revolution. Aber bis heute eine revolutionäre Idee. Die Genossenschaften. Ein Erfolgsmodell für uns alle.“ – so wirbt die Deutsche Friedrich-Wilhelm-Raiffeisen-Gesellschaft im Raiffeisenjahr 2018 für den genossenschaftlichen Gedanken. Anlass ist der 200. Geburtstag des Genossenschaftsgründers und Sozialreformers, der am 30. März 1818 in Hamm an der Sieg geboren wurde. In diesem Raiffeisenjahr fühlen wir uns mit unserer Idee der VerbundVolksbank OWL und unserem dezentralen Konzept Raiffeisen näher denn je. Und zugegeben: Ein Stück weit verstehen wir unser Modell „VerbundVolksbank“ auch als revolutionäre Idee, weil wir damit einen Gegentrend zu den seit Jahren anhaltenden Zentralisierungstendenzen in der Bankenbranche setzen. Und weil wir damit die Genossenschaftsidee für die Anforderungen einer neuen Zeit interpretiert und unseren Weg in die Zukunft gefunden haben.

Im Raiffeisenjahr 2018 blicken wir auf 156 Jahre erfolgreiches und nachhaltiges Wachstum mit unseren Mitgliedern und Kunden auf der Basis unserer hochmodernen genossenschaftlichen Werte zurück. Heute könnten wir keine bessere Ausgangsbasis für die Zukunft haben: Regionale Verbundenheit, emotionale Nähe, schnelle Entscheidungen, Leistungsstärke aus eigener Kraft und eine perfekte Vernetzung von persönlicher Kundennähe und digitalen Services machen die VerbundVolksbank zu einem führenden und innovativen regionalen genossenschaftlichen Bankpartner im starken Wirtschaftsraum Ostwestfalen-Lippe.

In „disruptiven“ Zeiten wird das Verrücken und Neudenken Teil unseres täglichen Tuns. Ideen dafür gibt es in OWL genug, wie die Geschichten in diesem Jahresbericht unter dem Leitgedanken *dezent-ral* zeigen. Diese Ideen werden wir in Zukunft noch besser aufspüren.

Lassen Sie uns gemeinsam etwas Spannendes daraus machen und zum Wohl unserer Wirtschaftsregion noch ein Stück näher zusammenrücken!

In diesem Sinne – lassen Sie sich inspirieren!

Herzlich
Ulrich Böttcher

de. zen.
t. ra
ge. dacht

_Thesen _Ideen _Denkanstöße
_Anregungen _und _Kontrapunkte

#Wachstum findet vor Ort statt. _Die Fokussierung auf die **#Region** und die engen Kontakte zu Lieferanten, Unternehmen und Kunden zahlen sich aus. _Mit der Umsetzung unseres dezentralen Konzepts haben wir nicht nur einen neuen Weg eingeschlagen, sondern auch eine **#Solitärstellung** im Wirtschaftsraum **#Ostwestfalen-Lippe** erreicht. _Unternehmen dezentraler zu organisieren, ist eine **#Antwort** auf die zunehmende **#Dynamik** sich **#verändernder Märkte** im Zeichen der Digitalisierung. _Firmen erkennen, dass die hierarchische Struktur in einem sich schnell verändernden Umfeld an **#Grenzen** kommt. _**#Agilität** wird zu einem entscheidenden Faktor im **#Wettbewerb**. _Eine dezentrale Struktur funktioniert nur, wenn alle einzelnen Zahnräder **#ineinandergreifen**. _Für mich beginnt der Weg zur **#Digitalisierung** eines Unternehmens immer zunächst im Kopf. _Aber das Bankgeschäft lebt einfach von einer persönlichen Verbindung, von **#Vertrauen** und dem Gespräch auf Augenhöhe. _**#Dezentralität** braucht Verantwortung auf höchster Ebene. _Würden wir uns nicht so regelmäßig **#austauschen**, entstünde eine Eigendynamik und unser dezentrales System würde nicht mehr **#funktionieren**. _Jeder Geschäftsführer ist zu einem Teil **#autonom** und kann seinen Unternehmensbereich so formen, wie er es für richtig hält. _Wenn einer etwas **#Neues** ausprobiert hat, kann er anderen von seinen **#Erfahrungen** berichten. _Unsere dezentrale Ausrichtung ist größtenteils **#historisch** zu erklären. _Diese dezentrale Aufstellung erleichtert vor allem den Kontakt und die **#Bindung** zu den **#Kunden** – als Dienstleister ist das für das Unternehmen einer der wichtigsten **#Erfolgsfaktoren**. _Ohne gute, leistungsfähige Mitarbeiter **#vor Ort** geht nichts. _Stattdessen haben sie die **#Verantwortung** für Mitarbeiter, Kunden und aktuelle Projekte in die Hände ihrer Geschäftsführer vor Ort gelegt. _Die **#Mitarbeiter** fühlen sich verantwortlich, sie identifizieren sich mit dem gesamten Unternehmen, mit der Region und mit ihren Aufgaben. _Gerade im Vertrieb ist es ein **#Vorteil**, dezentral aufgestellt zu sein. _So schaffen wir **#maximale Kundennähe**. _Der Schlüssel zum Erfolg sind agile, **#interdisziplinäre Teams**. _Die ganze Organisation wird **#flexibler** und **#schneller**. _Das liegt vor allem daran, dass die Teams **#Entscheidungen** selbst treffen können und nicht auf Vorgesetzte warten und sich mit ihnen abstimmen. _In **#OWL** muss ein **#digitales Ökosystem** entstehen, das Talente und Experten anzieht und den lokalen Unternehmen die **#digitale Transformation** ermöglicht. _Der ganz bewusste **#Austausch** innerhalb der Regionen macht Sinn und erleichtert vieles. _Als **#lokale Marke** ist es entscheidend, sich selbst eine eigene **#Identität** zu geben und herauszustellen, was einen am Standort **#unverwechselbar** macht. _Wichtig ist eine **#offene Kommunikation** und eine **#Kultur des Voneinanderlernens**. _Dieses **#Bekenntnis** zur Region, verbunden mit der **#Präsenz vor Ort**, verschafft uns den **#Respekt** und das **#Vertrauen**. _Wir sind **#mittendrin**, nicht nur geografisch. _Gespräche auf **#Augenhöhe**, gute Erreichbarkeit und gemeinsam Lösungen finden – das macht **#Kundennähe** aus. _Wir wollen an den **#Hot Spots** von OWL präsent sein und die Entwicklungen vor Ort begleiten, deshalb sind im Team alle Regionen vertreten.

_Erfahren Sie mehr darüber auf den folgenden Seiten ...

VERANTWORTUNG IN BALANCE



DEZENTRALITÄT BRAUCHT VERANTWORTUNG AUF HÖCHSTER EBENE. DESHALB HAT DIE GESCHÄFTSLEITUNG DER VERBUNDVOLKSBANK OWL EINE GRÖSSE, DIE AUSSENSTEHENDE MEISTENS VERWUNDERT. DAS TEAM AUS SECHS VORSTANDSMITGLIEDERN, DREI GENERALBEVOLLMÄCHTIGTEN UND EINEM CHIEF DIGITAL OFFICER HAT SICH 2017 NEU ZUSAMMENGEFUNDEN. FÜR DIE AUSSERGEWÖHNLICHE KONSTELLATION GIBT ES EINEN GUTEN GRUND: DIE BALANCE ZWISCHEN ZENTRALER UND DEZENTRALER VERANTWORTUNG ALS VORAUSSETZUNG FÜR DEN ERFOLG DER VERBUNDVOLKSBANK. EIN „DEZENTRALES“ GESPRÄCH ...

(v.l.) Frank Sievert, Axel Breitschuh, Karl-Heinz Rawert, Günter Vogt, Ansgar Käter, Dr. Ulrich Bittihn, Dr. Friedrich Keine, Rudolf Jäger, Uwe Hagemeyer und Matthias Brandes

Herr Dr. Bittihn, die VerbundVolksbank OWL hat sich im vergangenen Jahr gegen den Trend noch dezentraler aufgestellt. Warum glauben Sie, ist dieser Weg der richtige für die Zukunft und wie haben Sie die ersten Monate der VerbundVolksbank erlebt?

Dr. Ulrich Bittihn: Für uns als genossenschaftliche Regionalbank findet Wachstum vor Ort statt. Davon sind wir fest überzeugt, daran glauben wir. Deshalb ist das Modell der VerbundVolksbank OWL als zeitgemäße Interpretation sowohl genossenschaftlicher als auch föderativer Grundprinzipien zu verstehen. Mit der Umsetzung unseres dezentralen Konzepts haben wir nicht nur einen neuen Weg eingeschlagen, sondern auch eine Solitärstellung im Wirtschaftsraum Ostwestfalen-Lippe erreicht. In der Ausprägung der Dezentralität (Präsenz) gibt es für die Gesamtregion OWL kein vergleichbares Institut. Während andere Häuser aus Effizienzgründen Teams und Kompetenzen an zentraler Stelle zusammenziehen oder die Entscheidungskompetenz in irgendeinen Ort in OWL, NRW oder gar Deutschland verlagern, gehen wir bewusst in die entgegengesetzte Richtung und stärken trotz unserer zunehmenden Größe die Nähe zu unseren Kunden. Wir bekommen seit Beginn viel Anerkennung für unser Konzept – von Kunden, Geschäftspartnern und auch aus dem genossenschaftlichen Verbund. Die ersten Monate waren also sehr motivierend.

Das Konzept der VerbundVolksbank OWL ist mit einer hohen Geschwindigkeit umgesetzt worden. Was waren aus Ihrer Sicht die wichtigsten Entscheidungen und Meilensteine im vergangenen Jahr? Und wo steht die Bank 2018?

Dr. Ulrich Bittihn: Für das gesamte Bankteam waren die vergangenen Monate eine bewegte, arbeitsreiche, spannende und erkenntnisreiche Zeit. Die wichtigsten Meilensteine waren natürlich die Entscheidungen der Vertreterversammlungen für die Fusion und unsere neue Firmierung, die Fusion selbst, aber auch viele Entscheidungen, die wir im Rahmen unseres Strategieprojekts „Zukunftsbild 2020“ getroffen haben. Für die Umsetzung haben wir die Strukturen, Prozesse und Gremien unseres Hauses in aller Konsequenz neu gedacht und noch dezentraler ausgerichtet. Dies alles verlangte von jedem Einzelnen in der Bank inklusive der Geschäftsleitung viel Veränderungsbereitschaft. Wir haben die Bank neu organisiert, wir haben in der Geschäftsleitung Aufgaben neu verteilt, wir haben unsere Führungsmannschaft umgebaut, Teams neu zusammengestellt und Hierarchien abgebaut, wir haben den Teamgedanken in unserer Mannschaft gestärkt, ein neues Führungsverständnis im Sinne der schnellen Netzwerkbank entwickelt und vieles mehr. Auch 2018 haben wir noch einiges vor uns. In diesem Jahr gilt es, die neuen Strukturen zu festigen und für den Kunden wahrnehmbar noch weiter zu optimieren. Wir sind auf einem guten Weg mit einem lohnenswerten Ziel. Das ist ein gutes Gefühl.

Herr Dr. Keine, welchen Mehrwert erfahren die Mitglieder und Kunden durch das dezentrale Konzept?

Dr. Friedrich Keine: Der Mehrwert für unsere Kunden besteht in der Kombination von regionaler Nähe mit Leistungsstärke aus eigener Kraft, die maßgeschneidert für OWL ist. Unsere Kunden sollen erleben, dass die Mitarbeiter unserer Bank sie kennen, ihre Anliegen oder Geschäftsmodelle verstehen, in das regionale Netzwerk eingebunden sind, schnell ihre Wünsche bearbeiten und unmittelbar Entscheidungen mit höchster Kompetenz treffen können. Mit dem Ziel, die Kundennähe nochmals deutlich auszubauen, haben wir unsere Teams in den Regionen gestärkt und mehr als 100 Spezialisten mit den Schwerpunkten „Gewerbe und Freie Berufe“, „Vermögen“ und „Immobilien“ in den Filialen verankert. Ganz einfach, weil die Themen, die wir heute für unsere Kunden lösen müssen, immer komplexer werden und exzellentes Fachwissen erfordern. Vor diesem Hintergrund ist ein Großteil der Kundenberater, die bisher zentral an vier Standorten versammelt waren, in die Filialen gewechselt. Außerdem haben wir eine Qualifizierungsoffensive gestartet. Letztlich bringen wir mit der höheren Zahl an Spezialisten für unsere Kunden Schnelligkeit und eine noch höhere Beratungsqualität in die Fläche. Egal, mit welchem Anliegen der Kunde kommt, in enger Kooperation und im fachlichen Austausch miteinander finden die Teams vor Ort schnell die passenden Lösungen.

Das Angebot vor Ort wird ergänzt durch drei Kompetenzzentren, durch die Tochterunternehmen und durch zehn dezentral organisierte Kompetenzfelder. Das Jüngste davon widmet sich dem Thema „Digitale Wirtschaft und Start-ups“. Welches Ziel verfolgen Sie damit?

Dr. Friedrich Keine: Mit dem neuen Kompetenzfeld „Digitale Wirtschaft und Start-ups“ positionieren wir uns zum einen im Netzwerk der ostwestfälischen Gründerszene als Bankpartner. Zum anderen haben wir das Ziel, den etablierten ostwestfälisch-lippischen Mittelstand und Start-ups zusammenzubringen, damit diese voneinander lernen und profitieren können. Als führende genossenschaftliche Regionalbank in OWL sind wir in der komfortablen Situation, dass wir durch unser Netzwerk in der Region Brücken bauen und Initiativen zusammenbringen können. Überall, wo OWL innovativ ist und wo sich eine Gründerszene entwickelt, sind wir natürlich dabei, liefern Impulse und stellen unser Netzwerk zur Verfügung. Mit den wesentlichen Playern in OWL wie der Founders Foundation, dem Pioneers Club, der SmartFactoryOWL sowie der garage33 und dem TecUP arbeiten wir schon seit längerem zusammen.

Herr Käter, die Bank hat vor zwei Jahren mit dem „Zukunftsbild 2020“, das die „schnelle Netzwerkbank in OWL“ zum Ziel hat, einen tiefgreifenden Veränderungsprozess angestoßen. Wie haben Sie diesen bis jetzt erlebt, wie nehmen Sie ihn aktuell wahr?

Ansgar Käter: Mit unserem Zukunftsbild haben wir einen Strategieprozess angestoßen, der alle Bereiche, alle Mitarbeiter inklusive Vorstand betrifft und fordert und der seine Zeit braucht. Nach sehr viel grundsätzlicher Konzeptionsarbeit sind wir seit einigen Monaten in der Umsetzungsphase. Der Veränderungsprozess ist hoch komplex und verlangt von allen in der Bank ein Umdenken. Natürlich wurde und wird viel und auch sehr leidenschaftlich diskutiert. Und selbstverständlich gibt es auch manchmal kritische Stimmen. Dennoch sind sich alle einig, dass auch wir uns – trotz unserer guten Position – verändern müssen und dass der Weg, den wir mit unserem Zukunftsbild gehen, richtig ist. Ich erlebe in diesem Veränderungsprozess viele Mitarbeiter, die mit Mut und Offenheit alte Pfade verlassen haben, mitgestalten, ausprobieren und sich einbringen. Das macht einfach Spaß.

Was bedeutet der Begriff Agilität in der VerbundVolksbank mit Blick auf die Mitglieder und Kunden, aber vor allem auch auf die Mitarbeiter?

Ansgar Käter: Agilität wird zu einem entscheidenden Faktor im Wettbewerb. Für unsere Kunden schaffen wir diese, indem wir immer und überall für sie erreichbar sind. Intern bedeutet Agilität, dass wir uns von überkommenen Hierarchien lösen, dass wir Führung neu denken, dass wir das Arbeiten im Team und im Netzwerk verinnerlichen, dass wir eine Kooperationskultur fördern. Team- und Projektarbeit, offene direkte Kommunikation und ein wertschätzendes Miteinander stehen dabei im Vordergrund. Gerade die Agilität ist es, die uns als schnelle Netzwerkbank in Zukunft ausmachen wird. Agilität lässt sich nicht verordnen. Die Strukturen dafür haben wir geschaffen. Nun braucht es Zeit, Mut und Offenheit bei allen Führungskräften und Mitarbeitern, bewusst ein anderes Verhalten auszuprobieren und dabei mögliche Fehler als Lernprozess zu verstehen.

Herr Brandes, Sie sind im September 2017 nach Paderborn gekommen, um als Chief Digital Officer die Digitalisierung in der VerbundVolksbank OWL voranzutreiben. Welche Themen stehen für Sie an erster Stelle? Wie sieht konkret der Weg zur digitalen Heimat-Bank in den nächsten zwei Jahren aus?

Matthias Brandes: Für mich beginnt der Weg zur Digitalisierung eines Unternehmens immer zunächst im Kopf. Eine Firma wird nicht digital, nur weil man Geld für Software oder sonstige Technik ausgibt. Die entscheidende Frage ist, wie lassen sich Prozesse oder Geschäftsmodelle durch Technikeinsatz ganz neu gestalten oder vorhandene Prozesse so optimieren, dass sie effizienter werden oder bessere Qualität erzeugen. Um diese Ideen in unserer Bank entstehen und wachsen zu lassen, ist ein bestimmtes Selbstverständnis zu diesen Themen erforderlich. Eigenverantwortung, Freiraum und die richtige Führungs- und Fehlerkultur – all das haben wir für uns im „Zukunftsbild 2020“ beschrieben und vorgedacht. Auf der Projektseite sind viele

Themen für die nächsten zwei Jahre bereits festgelegt. Da steht über allem natürlich der Wechsel auf das neue Kernbankverfahren „agree21“. Dieses Projekt wird uns noch eine ganze Weile beschäftigen, da unser Ansatz hier nicht nur die technische Umstellung der Prozesse, sondern auch deren Optimierung ist. Nach der Migration auf „agree21“ werden wir dann sofort damit starten, die neuen Prozesse technisch noch weiter zu automatisieren. Darüber hinaus werden wir unsere Angebote im Internet und im Kunden-Centrum weiterentwickeln und ausbauen. Dabei setzen wir auf moderne und deutlich kundenorientiertere Lösungen. Auf der Basis dieser neuen Infrastruktur werden wir unseren Kunden zusätzliche Interaktionsformate anbieten und die Anzahl der angebotenen Dienstleistungen und Produkte erhöhen.

Sie verantworten das neu geschaffene Vorstandsressort „Effizienz und Innovation“. Warum braucht die Bank einen solchen Bereich, was sind die Aufgabenschwerpunkte und welchen Nutzen haben die Kunden davon?

Matthias Brandes: Jede Bank sollte für sich die Fragen beantworten, wie sie sich den Herausforderungen aus den Veränderungen des Marktes stellen kann und was getan werden muss, um den Kunden auch zukünftig ein wettbewerbsfähiges Angebot machen zu können. Die Antwort auf diese Fragen hat in vielen Fällen mit den Themen „Digitalisierung“ (Was tue ich?), „Agilisierung“ (Wie tue ich es?) und „IT“ (Womit tue ich es?) zu tun. Jede Bank, die in diesem Veränderungsprozess eine aktive Rolle einnehmen will, muss über die dafür notwendigen Fähigkeiten und Kenntnisse verfügen. Eine wesentliche Idee bei der Schaffung meines Ressorts ist die Bündelung dieser Fähigkeiten und Aufgaben in einer Organisationseinheit. Ziel ist es, der VerbundVolksbank ein technisches „Rückgrat“ und einen methodischen Rahmen zu geben. Durch diese Fokussierung auf unsere technische Basis und unsere Prozesse gelingt es auch, ein Institut unserer Größe sicher zu steuern und unsere Leistungsfähigkeit zu optimieren. Dies spürt dann der Kunde durch gute Angebote, Schnelligkeit und Qualität bei der Bearbeitung seiner Wünsche.

Herr Jäger, Sie haben 2017 ihr 50-jähriges Betriebsjubiläum gefeiert. Das heißt, Sie haben die Entwicklung der Bank von 1967 bis heute hautnah erlebt. Wie blicken Sie mit dieser Erfahrung auf den Schritt zur VerbundVolksbank und den aktuellen Veränderungsprozess?

Rudolf Jäger: In den vergangenen 50 Jahren hat sich unser Haus ganz gravierend verändert. Nicht nur dadurch, dass sich das Bankgeschäft insgesamt gewandelt hat, sondern immer wieder auch durch unsere nachhaltige Ausrichtung – nämlich zu jeder Zeit nah bei unseren Kunden zu sein. Das haben wir trotz unseres enormen Wachstums in der Vergangenheit immer geschafft, egal, welche Veränderungen es in der Bankenbranche gab. Diese Kontinuität war nur durch den permanenten persönlichen Einsatz unserer





Mitarbeiter vor Ort und des Vorstandes möglich. Ich denke, dass wir durch den Schritt zur VerbundVolksbank OWL unsere Grund-DNA in Stein gemeißelt haben.

Wie nehmen die Mitglieder und Kunden im Kreis Höxter die „neue“ Volksbank Höxter als Teil der VerbundVolksbank OWL wahr? Mit welchen Argumenten überzeugen Sie und Ihr Team vor Ort?

Rudolf Jäger: Seit der Gründung unserer ersten Filiale im Kreis Höxter Anfang der 1960er-Jahre sind wir für unsere Mitglieder und Kunden die Volksbank im Kreis Höxter – egal, welcher Name an der Tür zu lesen war, ob Volksbank Höxter-Beverungen, Volksbank Paderborn-Höxter oder Volksbank Paderborn-Höxter-Detmold. Heute steht nun offiziell dran, was drin ist. Hinzu kommt, dass unsere fünf Zweigniederlassungen für traditionsreiche Namen und gleichzeitig auch für eigenständige regionale Einheiten stehen, für die jeweils ein Vorstandsmitglied in Zusammenarbeit mit den neuen Regionalleitern verantwortlich ist. Das nehmen unsere Kunden sehr positiv wahr. Sie schätzen es, dass die Entscheidungen in der Region und mit den Kenntnissen über die jeweilige Region getroffen werden.

Herr Breitschuh, seit August letzten Jahres ist die Volksbank Minden Teil der VerbundVolksbank OWL. Wie sieht für Sie das Fazit nach dem ersten Jahr aus? Hat sich die Fusion gelohnt?

Axel Breitschuh: Die wirtschaftliche Entwicklung, die unsere Bank in Minden nach wenigen Monaten genommen hat, wäre ohne die Fusion so nicht möglich gewesen. Wir haben unseren Wachstumskurs beschleunigt und freuen uns, dass wir jetzt auch Projekte in Angriff nehmen können, für die wir früher zu klein gewesen wären. Durch die Fusion hat sich die Entscheidungskompetenz in unserer Region deutlich erhöht, was bedeutet, dass Kreditentscheidungen vor Ort und sehr schnell getroffen werden können. Nun sind problemlos auch kurzfristige, kreative oder umfangreichere Lösungen möglich. Wir wollen uns zukünftig zu einem kraftvollen Partner für den Mittelstand entwickeln und möchten viele neue mittelständische Kunden von uns überzeugen. Jetzt gilt es, diese neuen Möglichkeiten für uns zu nutzen.

Wie sieht Ihre erste „Wachstumsbilanz“ aus?

Axel Breitschuh: Die Volksbank Minden hat schon jetzt zu dem guten Ergebnis der VerbundVolksbank OWL beigetragen. Unser Kundenvolumen stieg 2017 um 5,8 Prozent auf 371 Millionen Euro. Bei den Kundenkrediten konnten wir einen Zuwachs von über sechs Prozent verzeichnen. Das Neukreditvolumen lag bei fast 30 Millionen Euro. Dahinter stecken vor allem gewerbliche Kredite, bei denen wir noch vor der Fusion an unsere Grenzen gestoßen sind. Heute können wir von der neuen Stärke profitieren und haben einen größeren Spielraum.

Herr Hagemeyer, wie nehmen die Mitglieder und Kunden die neue Leistungsstärke der Volksbank Minden wahr?

Uwe Hagemeyer: In der Beratung sind wir weiterhin so dezentral wie möglich für unsere Kunden da und können darüber hinaus auf noch mehr Kompetenz und Entscheidungsmöglichkeiten zurückgreifen. Das kommt gut an bei den Kunden. Dadurch, dass wir zusätzlich auf die Kompetenzzentren, beispielsweise „Zins- und Währungsmanagement“, „Internationales Geschäft“ und „Zahlungssysteme“, zurückgreifen können, haben unsere Kunden ganz neue Möglichkeiten und nutzen diese inzwischen auch. Trotz unserer heutigen Größe als VerbundVolksbank haben wir es geschafft, den guten und engen Kontakt zu unseren Mitgliedern und Kunden nicht nur zu erhalten, sondern auch noch zu intensivieren. Darüber hinaus zeigt sich unsere Leistungsstärke auch in der dezentralen Organisation unseres Kreditmanagements. Die elektronische Kreditakte macht es möglich, dass die Kreditsachbearbeitung weiter in Minden erfolgen kann. Mittlerweile haben wir mit unserem Team auch Teile des Kreditmanagements für Bielefeld übernommen und können somit das Paderborner Team entlasten. Der Vorteil für unsere Kunden liegt dabei in der Schnelligkeit, mit der wir die Anträge bearbeiten können. Das zeichnet uns auch gegenüber dem Wettbewerb aus.

Welche Erlebnisse und Erfahrungen waren für Sie in den letzten Monaten besonders prägend und wertvoll?

Uwe Hagemeyer: In den vergangenen Monaten konnte ich viele gute Gespräche auf Augenhöhe führen und habe viele neue Kolleginnen und Kollegen in der Bank kennengelernt. Wir wurden mit offenen Armen empfangen. Die Zusammenarbeit ist von einem vertrauensvollen Miteinander geprägt – das beeindruckt. Diese wertvolle Erfahrung macht uns stolz, den richtigen Schritt zur VerbundVolksbank OWL gegangen zu sein, und zugleich optimistisch, was die Zukunft unserer Volksbank Minden angeht. Besonders freut es uns in Minden auch, dass wir neben dem eigenen Kreditmanagement demnächst auch die Digitalisierung des beleghaften Zahlungsverkehrs im Unternehmensservice für die Gesamtbank übernehmen können. Das ist ein weiterer wichtiger Schritt, um die Volksbank Minden innerhalb der VerbundVolksbank OWL zu integrieren.

Herr Rawert, Sie haben zum 1. Januar 2018 die Verantwortung als Marktvorstand für die Volksbank Paderborn übernommen. Was hat sich damit für Sie verändert?

Karl-Heinz Rawert: Mit der neuen Aufgabe ist die Verantwortung für das gesamte Kundengeschäft der Volksbank Paderborn, also im Kreis Paderborn, verbunden. Ich arbeite jetzt noch näher am Kunden, bin noch stärker in die Betreuung der Kunden eingebunden als bisher. Dies gilt nicht nur für große Firmenkunden, sondern auch für kleinere Familienbetriebe, Handwerker, Freiberufler und auch Privatkunden. Diese Kundengruppen haben sehr un-

terschiedliche Anforderungen, aus der sich eine spannende Bandbreite bei der bedarfsgerechten Beratung und Betreuung ergibt. Eine besondere Herausforderung ist daher, über 220 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter so zu führen, dass wir diesen unterschiedlichen Kundenanforderungen kompetent, lösungsorientiert und schnell gerecht werden. Dies erfordert eine Neuausrichtung in der Führung, weshalb wir für den Kreis Paderborn eine Regionalleitung mit fünf Regionalleitern etabliert haben, die ungeachtet ihrer spezifischen Verantwortung für ihr jeweiliges Geschäftsfeld Gesamtverantwortung für das ganze Kundengeschäft haben. Eine auf dem Teamgedanken beruhende Zusammenarbeit auf allen Ebenen ist nicht nur zielführend, sondern macht auch besonders viel Freude.

Anspruch der VerbundVolksbank ist es, für ihre Mitglieder und Kunden so präsent wie keine andere Bank in der Fläche zu sein. Wie erfüllen Sie diesen Anspruch?

Karl-Heinz Rawert: Unsere Präsenz machen wir fest an der Präsenz von Persönlichkeiten, der Präsenz von Entscheidungskompetenz, der Präsenz von Fachlichkeit und der Präsenz von gleich hoher Leistungskraft in jedem Kreis von OWL. Denn letztlich entsteht Kundenbindung durch Erlebbarkeit, Nähe und daraus resultierende Beziehungen. Dazu gehört vor allem, dass wir uns in die für die Region wichtigen Netzwerke einbringen. Dies gilt für die regionale Wirtschaft, aber zum Beispiel auch für den sozialen und kulturellen Bereich. Dabei wollen wir nicht nur Geldsponsor sein, sondern Netzwerker, die Verbindungen schaffen. Es ist toll zu erleben, wenn wir Menschen zusammenbringen können, die etwas ganz Neues für die Region initiieren.

Herr Vogt, die Volksbank in Detmold ist mit fast 156 Jahren die älteste Wurzel der Bank. 2007 ist die Volksbank Detmold dann in der Volksbank Paderborn-Höxter-Detmold aufgegangen. 2017 hat dieser traditionsreiche Name unter dem Dach der VerbundVolksbank OWL wieder neue Bedeutung bekommen. Was bedeutet dieses „Zurück zum alten Namen Volksbank Detmold“ für Sie? Und was hat sich für Sie verändert?

Günter Vogt: Natürlich freut es mich sehr, dass wir heute wieder unter dem traditionsreichen Namen „Volksbank Detmold“ agieren können. Mit der neuen Ausrichtung und dem Fokus der regionalen Identitäten entspricht das genau unserer Philosophie. Das ermöglicht uns lokales Handeln und schnelle Entscheidungen vor Ort in den Regionen. Auch im Vorstand haben wir die Ressortzuständigkeiten neu organisiert und Schwerpunkte gesetzt. Nach der Fusion habe ich zunächst auch zentrale beziehungsweise interne Aufgabenstellungen übernommen; heute bin ich wieder ausschließlich für den Kreis Lippe verantwortlich und kann meine Zeit intensiver für die Themen in der Region nutzen und mich darauf konzentrieren.

Das Konzept der VerbundVolksbank OWL ist mit der Idee verbunden, „lokale Identitäten“ zu wahren. Was bedeutet das für Sie und Ihr Team in Lippe und wie setzen Sie gemeinsam diese Idee vor Ort um?

Günter Vogt: Die lokale Identität zu wahren, heißt für uns, Regionalität und den Netzwerkgedanken zu leben. Mit fast 50 Jahren Erfahrung als Genossenschaftsbanker, davon über 30 Jahre als Vorstand, bin ich davon überzeugt, dass nur Emotionen und menschliches Miteinander verbinden. Selbstverständlich stellen wir uns der Digitalisierung und begreifen diese auch als Chance. Aber das Bankgeschäft lebt einfach von einer persönlichen Verbindung, von Vertrauen und dem Gespräch auf Augenhöhe. Für unser Team in Lippe bedeutet das, auch in Zukunft intensiv zu netzwerken und der Volksbank Detmold ein Gesicht zu geben. Nur so können wir über Generationen hinweg nachhaltig für unsere Kunden ein geschätzter Gesprächspartner sein.

Herr Sievert, immer wieder sind Nachrichten zu massivem Stellenabbau in der Bankenbranche zu lesen. Wie steht die VerbundVolksbank dazu?

Frank Sievert: Diese Nachrichten nehmen wir natürlich wahr, aber wir sind genau auf der Gegenseite unterwegs. In unserem dezentralen Konzept haben unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die wichtigste Rolle. Denn sie gestalten die persönlichen Beziehungen zu unseren Kunden und machen unsere Bank erlebbar. Dies können nur Menschen und keine Roboter leisten. Aktuelle Studien belegen: Ein wesentliches Differenzierungsmerkmal im digitalen Zeitalter bleibt bei Banken die Qualität der Mitarbeiter vor Ort und ihre Fähigkeit, eine hochwertige Beratung sowie einen unverwechselbaren Service zu gewährleisten. Zum Ende des Jahres 2017 beschäftigten die VerbundVolksbank und ihre Tochterunternehmen 974 Mitarbeiter. Vor fünf Jahren lagen wir noch bei 892 Mitarbeitern. Das heißt, wir haben die Zahl um neun Prozent erhöht. Daran wird deutlich, dass wir auch in der Personalentwicklung gegen den Trend unterwegs sind.

Ist die VerbundVolksbank für die neue Arbeitswelt gerüstet?

Frank Sievert: Wir sind sicher, dass uns unser innovatives Bank-Konzept als Arbeitgeber noch attraktiver macht und wir damit eine gute Antwort auf die Herausforderungen des Arbeitsmarktes haben. Mit dem Schritt hin zu einer agileren Organisation erfüllen wir schon jetzt die Erwartungen an eine neue Arbeitswelt, in der der Teamgedanke und das kreative Arbeiten im Netzwerk im Mittelpunkt stehen. Eine Regionalbank wie wir bietet den Mitarbeitern in Zukunft ganz neue Perspektiven, die man bisher in einer Bank so nicht vermutet hat. Damit meine ich neue spannende Aufgaben, ganz neue Stellenprofile, eine Vielfalt von Karrieremöglichkeiten, neue Formen der Zusammenarbeit und des Miteinanders im Team und mit den Führungskräften. Genauso viel Wert legen wir darauf, die Gesundheit und die Persönlichkeitsentwicklung unserer Mitarbeiter zu fördern. ■





OWL
Yoga
Kickerturnier
Hermannslauf
das Team zählt
Sinn **Arbeiten**
Fit & gesund
Erfolge feiern
Zukunftsbild 2020
in der **Beteiligung**
Netzwerken
Austausch
Mitgestalten
Verbund **Volksbank**
Lernen
Zusammenhalt
Volksbank-Blechbläser
Genossenschaft
Werte



AUTONOMIE UND KONTROLLE

Wenn Wolfgang Gelhard morgens auf dem Weg in sein Büro im Kolping-Bildungswerk Paderborn ist, durchquert der Geschäftsführer die Lobby des Hotels Aspethera. Das Tagungshotel gehört zum Verbund des Kolping-Bildungswerks und beschäftigt Menschen mit und ohne Behinderung. Weil Gelhard fast jeden Tag hier ist, bekommt er besonders viel von dem Geschehen im Hotel mit, auch wenn er dort im Tagesgeschäft nicht direkt verantwortlich ist. Er weiß zum Beispiel, dass es in wenigen Monaten in allen Zimmern QR-Codes geben wird, die Mitarbeiter mit Tablet-Computern scannen können. Wer eine Sehbehinderung hat, kann sich dann beispielsweise Hinweise anhören, wie das Bett gemacht werden soll. Und Menschen mit Hörbehinderung können sich Fotos ansehen, die zeigen, wie das fertige Zimmer aussehen soll.

Das Hotel ist nur eine von vielen Untereinheiten des Kolping-Bildungswerks Paderborn. Zum Verbund gehören außerdem Förderschulen, Kindertagesstätten und Pflegedienste, aber auch Weiterbildungsakademien, die Flüchtlinge in deutscher Sprache unterrichten. An vielen Einheiten ist das Bildungswerk mehrheitlich beteiligt, an einigen nur mit einer Minderheit. Dieses Geflecht erstreckt sich von Olpe bis nach Detmold und von Höxter bis nach Castrop-Rauxel.

„Das Kolping-Bildungswerk Paderborn ist ein gemeinnütziges Sozialunternehmen. Es kann nur funktionieren, wenn es nah bei denen ist, die sich hier aus-, fort- und weiterbilden lassen“, sagt Gelhard. Deshalb ist das Unternehmen in den vergangenen Jahren nicht nur an einem Ort gewachsen, sondern gleichzeitig an vielen Standorten. 1.700 Mitarbeiter arbeiten für den gesamten Verbund, 2017 haben sie einen Umsatz von rund 90 Millionen Euro erwirtschaftet. Die Herausforderung für Gelhard: Er muss das Wachstum der gesamten Organisation im Blick behalten und darauf achten, dass sie zukunftsfähig bleibt, beispielsweise indem er rechtzeitig neue Geschäftsfelder erkennt.

Das Kolping-Bildungswerk Paderborn beschäftigt 1.700 Mitarbeiter in 25 Tochterunternehmen und an über 50 Standorten zwischen Olpe und Detmold. Die Verwaltung dieser dezentralen Organisation ist eine Herausforderung für Geschäftsführer Wolfgang Gelhard. Die Struktur birgt aber auch viele Vorteile.

Eines der wichtigsten Instrumente dafür: regelmäßiger Austausch. Einmal pro Woche spricht Gelhard mit den Verantwortlichen der Untereinheiten. Sie sind zum Beispiel Schulleiter, Geschäftsführer von Weiterbildungsakademien sowie Leiter von Wohnheimen. Früher haben sich die Chefs dafür persönlich getroffen, heute kommunizieren sie auch per Videokonferenz. Bei den Terminen berichten die Geschäftsführer, was es Neues gibt, was sie gerade beschäftigt, ob sie weitere Mitarbeiter brauchen und wo sich das Geschäft nicht so gut entwickelt. „Würden wir uns nicht so regelmäßig austauschen, entstünde eine Eigendynamik und unser dezentrales System würde nicht mehr funktionieren.“

Jeder Geschäftsführer ist zu einem Teil autonom und kann seinen Unternehmensbereich so formen, wie er es für richtig hält. Gleichzeitig ist er aber auch an die zentralen Vorgaben gebunden. Ein Beispiel: Wird ein neuer Mitarbeiter in der Tochtergesellschaft in Witten eingestellt, dann gibt es dafür einen vorgefertigten Arbeitsvertrag, in dem der Geschäftsführer vor Ort die Rahmenbedingungen nicht weiter verändern darf. Die Personaldaten verwaltet eine Gesellschaft zentral für alle Einheiten – damit müssen sich die Geschäftsführer also nicht beschäftigen. Früher gab es dafür Akten, heute ist fast alles digitalisiert.

Für Gelhard bedeutet die dezentrale Struktur einen Spagat: Einerseits vertraut er seinen Geschäftsführern und überlässt ihnen die Freiheit, eigene Entscheidungen zu treffen, andererseits begrenzt er ihre Autonomie. Damit trotzdem alle Führungskräfte an einem Strang ziehen, gibt es neben den wöchentlichen Runden auch regelmäßig große Tagungen mit allen Führungskräften, die im Verbund arbeiten. An diesen Tagen kommen mehr als 100 Menschen zusammen und tauschen sich aus, es gibt Vorträge und Workshops. „Diese Treffen sind eine Art Ideenmarkt“, sagt Gelhard. „Da sprechen wir auch über ganz neue Projekte. Besonders für Führungskräfte aus ähnlichen Bereichen ist das spannend: Wenn einer etwas Neues ausprobiert hat, kann er anderen von seinen Erfahrungen berichten.“

„Unternehmen müssen sich nicht zwingend dezentral aufstellen, um zukunftsfähig zu bleiben“, meint Gelhard. Allerdings sieht er in der dezentralen Ausrichtung viele Vorteile, besonders für Unternehmen, denen Kundennähe wichtig ist. So findet der Kolping-Bildungswerk-Chef auch die neue Struktur der VerbundVolksbank OWL gut, auch wenn sich dadurch in den vergangenen Monaten für ihn selbst nicht viel verändert hat: Der Kontakt zu seinen Beratern ist genauso eng wie früher.



Wolfgang Gelhard, Geschäftsführer des
Kolping-Bildungswerks Paderborn

IMMER NAH AM KUNDEN

198 Mitarbeiter an vier Standorten in drei Bundesländern:
Das Höxteraner Unternehmen Gebrüder Becker Energie- und
Versorgungstechnik will möglichst nah bei seinen Kunden
sein. Wie Geschäftsführer Mark und Nils Becker ihr dezentral
aufgestelltes Familienunternehmen zu einer Einheit formen.



„Höxter“ steht in großen Buchstaben auf der Glastür. Die nächste Tür führt der Beschriftung nach direkt nach Detmold, wenige Meter weiter geht es nach Holzminden und nach Kassel. Mark und Nils Becker gehen durch diese Türen jeden Tag ein und aus und sie setzen mit der Beschriftung ein wichtiges Zeichen: Ihr Unternehmen, die Gebr. Becker GmbH & Co. KG, betreibt vier Standorte in drei Bundesländern über viele Kilometer entfernt, aber hier in der Höxteraner Zentrale wächst alles auf wenigen Quadratmetern zusammen. Und das sollen Besucher, Mitarbeiter und Kunden des Unternehmens auch sehen, wenn sie die erste Etage des modernen Klinkerbaus im Industriegebiet Höxter betreten: Die Zahl der Standorte spielt keine Rolle, das Unternehmen bildet eine Einheit.

Den Betrieb gibt es seit 1934. Installateurmeister Heinrich Becker übergab in den 1960er-Jahren das Unternehmen an seine Söhne, Dieter und Klaus Becker, und die wiederum vertrauten ihr Erbe im Jahr 2002 ihren Söhnen an. Mit dem ehemaligen Sanitärbetrieb hat das heutige Unternehmen wenig gemein: Mark und Nils Becker beschäftigen 198 Mitarbeiter an vier Standorten: in Höxter, Holzminden, Detmold und Kassel. Der Betrieb berät Kunden, wenn es um Heizungen und Kälteanlagen geht, baut die Anlagen vor Ort ein und kümmert sich auch um Reparatur und Wartung. Die Monteure installieren beispielsweise Lüftungsanlagen in Kaufhäusern, bauen Blockheizkraftwerke in Schwimmbädern ein oder Kältemaschinen in Fitnessstudios. Und das nicht nur zwischen Detmold und Kassel, sondern bundesweit und in Einzelfällen sogar im Ausland: So war das Unternehmen auch schon in Wales und in Südfrankreich tätig.

„Unsere dezentrale Ausrichtung ist größtenteils historisch zu erklären“, sagt Mark Becker. „Die meisten Standorte sind entstanden, weil sich eine günstige Gelegenheit aufgrund persönlicher Beziehungen ergab.“ So hat jeder neue Standort seine eigene Geschichte: Die kleine Niederlassung in Holzminden existiert seit mehr als 40 Jahren und soll vor allem den Vertrieb erleichtern. In Detmold haben Beckers vor fünf Jahren einen Mitbewerber übernommen, ein alteingesessenes Traditionsunternehmen, das sie unter dem bisherigen Namen weiterführen. Um das Alltagsgeschäft kümmert sich ein Betriebsleiter vor Ort, genau wie am Standort in Kassel: Die Beckers können nicht überall sein, es wäre viel zu aufwändig, zwischen den Niederlassungen hin- und herzupendeln. Stattdessen haben sie die Verantwortung für Mitarbeiter, Kunden und aktuelle Projekte in die Hände ihrer Geschäftsführer vor Ort gelegt. Die wiederum müssen sich dafür nicht mit kaufmännischen Aufgaben, mit Controlling oder mit Arbeitssicherheitsauflagen beschäftigen, denn das erledigen Kollegen für alle Standorte zentral in Höxter.



Diese dezentrale Aufstellung erleichtert vor allem den Kontakt und die Bindung zu den Kunden – als Dienstleister ist das für das Unternehmen einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren. „95 Prozent unserer Wertschöpfung generieren wir direkt beim Kunden“, sagt Geschäftsführer Mark Becker. Viele Aufträge erhält die Firma, weil man sich persönlich kennt oder über Empfehlungen früherer Projekte. „Für uns ist wichtig, dass wir so nah beim Kunden sind, wie es nur möglich ist. Nur so können wir eine vertrauensvolle, langjährige Kundenbeziehung aufbauen. Würden wir nur von einem Standort aus arbeiten, hätten wir ganz sicher weniger Kunden“, sagt der Geschäftsführer.

Damit die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Standorten reibungslos läuft, gibt es jede Woche feste Termine, die im gemeinsamen Kalender der Geschäftsführer stehen. Mindestens einmal in der Woche telefonieren Mark und Nils Becker mit ihren Mitarbeitern in Detmold und in Kassel. In diesen Gesprächen geht es um die aktuelle Auslastung der Mitarbeiter, um den Stand bei Projekten, um Akquise oder was sonst noch gerade ansteht. Darüber hinaus gibt es auch immer wieder persönliche Treffen. „Wir vertrauen unseren Geschäftsführern und den Mitarbeitern an den einzelnen Standorten“, sagt Nils Becker. „Die Mitarbeiter fühlen sich verantwortlich, sie identifizieren sich mit dem gesamten Unternehmen, mit der Region und mit ihren Aufgaben. Das ist für uns besonders wichtig. Nur so kann die ganze Organisation erfolgreich sein.“

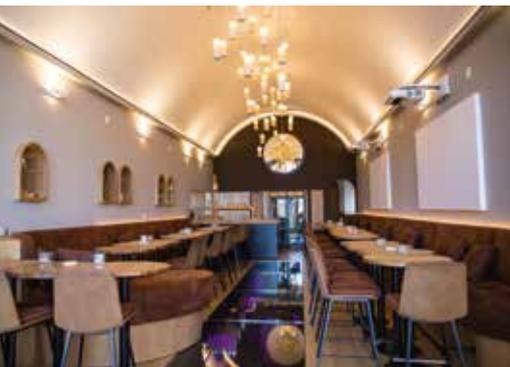
Für Beckers ist der dezentrale Ansatz ein zukunftsfähiges Modell, gerade in einer ländlich geprägten Region wie Ostwestfalen-Lippe. Die VerbundVolksbank OWL habe das schon lange erkannt, sagen die Geschäftsführer: Beide nehmen die Bank schon seit Jahren als dezentral wahr, aber auch als feste Institution vor Ort, die den Standort Höxter nachhaltig stärkt. Das liegt aber auch an den Beratern vor Ort, die sich mit ihren Kunden regelmäßig austauschen und die sich für ihre Region engagieren. „Das kennen wir ja selbst“, sagt Nils Becker. „Ohne gute, leistungsfähige Mitarbeiter vor Ort geht nichts. Aber wir haben gute Mitarbeiter, genau wie die Bank.“

Mittelstand



Friederike, Renate und Simone Strate

Lippische Braukunst mit Familientradition



SEIT 155 JAHREN IST DIE PRIVATBRAUEREI STRATE IN DETMOLD EINE INSTITUTION. VOR ZEHN JAHREN HABEN DIE INHABERINNEN DAS UNTERNEHMEN STRATEGISCH NEU AUFGESTELLT. UM AUS DEM SCHATTEN DER GROSSBRAUEREIEN HERAUSZUTRETEN, KONZENTRIEREN SIE SICH NUN AUF SPEZIALBIERE.

Ein Besuch in der Brauerei Strate in Detmold ist ein Erlebnis. Das liegt zum einen an den drei imposanten kupfernen Sudpfannen, die rund um die Uhr im Einsatz sind. Mittlerweile werden hier 14 verschiedene Biersorten gebraut, die im Sudhaus einen wunderbaren Duft von frischen Hopfen- und Malzaromen verströmen. Das Sudhaus ist das einzige Deutschlands, welches aus Marmor besteht. Es liegt auch an den schweren Eichenfässern, die unter dem gläsernen Boden schimmern. Vor allem liegt es aber an den drei Inhaberinnen der Brauerei: Renate, Friederike und Simone Strate. Sie erzählen fesselnde Geschichten über ihr Bier. Zum Beispiel über die Whiskeyfässer, die sie extra aus US-Brennereien in Tennessee nach Detmold einfliegen lassen, um ihr Detmolder Doppelbock mehrere Monate im Fass reifen zu lassen und es so in ein kräftiges dunkelrotes Bier mit Whiskeynote zu verwandeln. Oder über die Hopfenfelder, die sie jedes Jahr besuchen und auf denen eigens für ihre Brauerei Hopfen angebaut wird.

In Detmold ist die Familie Strate eine Institution. Es gibt hier kaum jemanden, der sie nicht kennt, der die Brauerei noch nicht besucht hat oder der noch nie eines der Detmolder Biere probiert hat. Seit 155 Jahren brauen Strates in Detmold Bier, inzwischen in fünfter Generation. „Das ist unser Vermächtnis“, sagt Simone Strate, die kaufmännische Leiterin der Brauerei. Ihre Familie ist fest mit der Region verwachsen, jede Woche treffen sich Strates mit anderen Unternehmern aus Detmold und Umgebung, aber auch mit Lokalpolitikern, Lieferanten und natürlich mit ihren Kunden. So ist mit den Jahren ein dezentrales Netzwerk um die Brauerei gewachsen, das fest mit der Stadt Detmold und der Region Ostwestfalen-Lippe verbunden ist. Der ständige persönliche Austausch und die enge Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen aus der Region sind feste Bestandteile der Brauereiphilosophie.

Um auf dem deutschen Biermarkt bestehen zu können, müssen sich kleinere Brauereien etwas einfallen lassen, denn der Umgang in der Branche gilt als aggressiv. Da gibt es zum einen Giganten wie Krombacher, die mit idyllischen Bildern im Fernsehen werben, Fußballvereine der Bundesliga sponsern und jährlich sechs Millionen Hektoliter Bier produzieren. Und dann gibt es hunderte kleiner Brauereien, oft Familienbetriebe, die ihre eigenen Wege gehen müssen, um neben den Großen nicht unterzugehen. Familie Strate produziert pro Jahr nur rund 100.000 Hektoliter Bier.

Vor zehn Jahren beschloss die Familie, dass sie mehr anbieten muss als nur wenige klassische Sorten wie Pilsener und Weizen. Heute ist die Brauerei vor allem bekannt für ihre Spezialitäten: für Biere mit Perlwein und Pfirsichlikör, für Biere mit Karamellnote oder für Glühbier, eine Kreuzung aus dem klassischen Pilsener sowie Apfel-, Holunderbeer- und Zitronensaft. Alle Rohstoffe dafür stammen, soweit möglich, aus der Region. Familie Strate kennt die Lieferanten persönlich. Das ist nicht nur Teil der Unternehmensidentität, sondern sichert auch die Qualität.

Gemeinsam mit Unternehmen aus der Region haben Strates ihr Produktportfolio sogar über das Bier hinaus erweitert: Inzwischen gibt es auch Biersenf, Brotbackmischungen mit Bier sowie Bierkuchen. Im Winter verkauft die Brauerei Stollen, der mit Glühbier hergestellt wird. Die Ideen für solche ausgefallenen Produkte hat die Familie gemeinsam mit Bäckern, Senfmühlentreibern und Konditoren aus der Region entwickelt. „Wenn uns etwas nicht schmeckt, verkaufen wir es auch nicht“, sagt Braumeisterin und Marketingleiterin Friederike Strate.

Die Fokussierung auf die Region und die engen Kontakte zu Lieferanten, Unternehmern und Kunden zahlen sich aus: Jede Woche rollen mehrere Reisebusse auf den Brauereiparkplatz. Die Geschichten, die Strates über ihre Produkte erzählen können, ziehen Menschen aus ganz Deutschland an. Die Brauerei hat sich in ein beliebtes Ausflugsziel verwandelt. Die Besucher kommen hierher, um die „Stratosphäre“ zu besuchen, so nennt die Familie ihre Erlebniswelt. Hier kann man sich anschauen, wie Detmolder Pilsener gebraut wird und was ein Kellerbier von einem Landbier unterscheidet. Auch das gehört zur dezentralen Ausrichtung des Unternehmens: Der persönliche Kontakt zur Kundschaft ist Teil der Strate-DNA und eines der wichtigsten Verkaufsargumente, ganz egal, woher die Kunden stammen. „Der Mensch ist für uns das Wichtigste“, sagt Friederike Strate. „Dieses Gefühl geben wir jedem unserer Besucher.“

Auch bei der Zusammenarbeit mit der Volksbank Detmold legt Familie Strate Wert auf persönlichen Kontakt. Die Berater der Bank kennen die Strate-Damen seit Jahren und tauschen sich regelmäßig mit ihnen aus. Zuletzt hat die Volksbank Detmold gemeinsam mit der Brauerei die Finanzierung einer neuen Kälteanlage entwickelt. Dies wird nicht das letzte gemeinsame Projekt sein, denn Renate, Friederike und Simone Strate haben jede Menge Ideen für die Zukunft. Darüber wird es neue Geschichten zu erzählen geben.

Von Minden in die Welt



Der Mindener Mittelständler Weber Kunststofftechnik gehört zu den größten Herstellern von Kunststoffbehältern in Europa. Die Geschwister Ingrid und Jürgen Weber führen das Familienunternehmen in zweiter Generation. Ihr Erfolgsgeheimnis: Eine dezentrale Vertriebsstruktur schafft größtmögliche Nähe zum Kunden.

Alles begann im Jahr 1967 in einer Garage in Minden: Der Handwerker Gerhard Weber baute kleine Behälter zum Veredeln von Metallen und verkaufte sie an Firmen in der Region. Tatkräftig unterstützt wurde er dabei von seiner Ehefrau Hildegard. Drei Jahre später errichteten sie die erste Produktionshalle am Stadtrand von Minden direkt gegenüber ihres Wohnhauses. 50 Jahre danach ist aus der kleinen Firma die weltweit tätige Unternehmensgruppe Weber Kunststofftechnik mit 500 Mitarbeitern geworden. Seit den 1990er-Jahren lenken Ingrid und Jürgen Weber die Geschicke. Später stießen Holger Mühlhan und Jens Velten als externe Geschäftsführer dazu.

Die Geschäftsführung hatte früh erkannt, dass sie mit Behältern allein nicht dauerhaft erfolgreich sein kann. Also entschlossen sie sich, das Produkt-

portfolio laufend zu erweitern: Weber Kunststofftechnik bietet mittlerweile auch die Peripherie um die Komponenten an, unter anderem vom Engineering bis zur Errichtung ganzer Tanklager für den Chemiegroßhandel. Auch die Vorbehandlungsanlagen für die Feuerverzinkungsindustrie gehören zu den Kernsegmenten. Außerdem stellt das Unternehmen als eigene Produktlinie Pferdesportsysteme und Schwimmbecken her. Heute gehören neben dem Mutterunternehmen sechs weitere Gesellschaften zur Gruppe.

Weber hat sich für eine gemischte Unternehmensorganisation aus zentraler und dezentraler Struktur entschieden, um die einzelnen Zielgruppen und Märkte so gut wie möglich bedienen zu können. Während Zentralfunktionen wie das Controlling und die Konstruktion der Produkte in Minden verankert sind, agieren die einzelnen Gesellschaften in den Bereichen Einkauf, Preisgestaltung und Vertrieb eigenständig. „Gerade im Vertrieb ist es ein Vorteil, dezentral aufgestellt zu sein“, erklärt Jürgen Weber. „So schaffen wir maximale Kundennähe.“ Ein Paradebeispiel dafür ist das polnische Unternehmen Weber Polska. Dieses existiert bereits seit 1996, produziert für die Weber-Gruppe und verfügt über einen eigenen Vertrieb für den polnischen Markt. „Dies würde auch ohne das Mutterunternehmen funktionieren“, sagt Jürgen Weber. Vom Produktionsstandort Goleniów in der Nähe von Stettin und von Minden aus exportiert das Unternehmen seine Produkte in die ganze Welt – und kann dabei seit vielen Jahrzehnten auf die Volksbank Minden als starken Finanzpartner zählen.

Damit die einzelnen Gesellschaften bestmögliche Ergebnisse erzielen, ist Handlungsspielraum besonders wichtig: „Wir können von Minden aus nicht alles steuern und kontrollieren. Das wollen wir auch gar nicht“, sagt Geschäftsführer Jens Velten. Die Mitarbeiter der einzelnen Gesellschaften kennen die jeweiligen Märkte und Kunden und sprechen deren Sprache. „Wenn eine Auslandsgesellschaft neue Mitarbeiter braucht, rekrutiert sie diese

selbstständig. Da müssen wir uns in Minden nicht einschalten.“ Durch die dezentrale Struktur sind die Entscheidungswege kurz – ein entscheidender Vorteil. „Wenn beispielsweise alle Einkaufsentscheidungen und Personalfragen über Minden laufen, verlieren wir Zeit“, sagt Jürgen Weber. Man weiß allerdings: Eine dezentrale Struktur funktioniert nur, wenn alle einzelnen Zahnräder ineinandergreifen. Als Steuerungsinstrument dient deswegen ein transparentes Berichtswesen. „Wir haben bei Bedarf immer Einblick in jeden einzelnen Vorgang aller Gesellschaften und können feststellen, ob das große Ganze stimmt“, erklärt Ingrid Weber. „Für den einzelnen Mitarbeiter ist es zwar mehr Arbeit, jeden Schritt zu dokumentieren. Aber nur durch eine solche Struktur funktioniert Dezentralität.“ Um die Transparenz noch weiter zu erhöhen, hat das Unternehmen in den vergangenen zehn Jahren nachhaltig in die IT-Infrastruktur investiert. So rüstete es etwa den so genannten Produktionsleitstand auf: „Jeder Arbeitsabschnitt wird per Barcodesystem erfasst und weitergeleitet. Dadurch ist der aktuelle Status jederzeit bekannt“, sagt Jürgen Weber. Früher sei dies deutlich komplizierter gewesen: War ein Vertriebler beispielsweise gerade auf einem Außentermin und brauchte schnell Informationen zu einem Auftrag, musste er sich diese telefonisch bei mehreren Stellen zusammensuchen. Heute reicht ein Anruf und er erhält den aktuellen Bearbeitungsstand.

2017 feierte das Unternehmen sein 50-jähriges Jubiläum. Damit Weber Kunststofftechnik auch künftig auf Wachstumskurs bleibt, investiert der Mittelständler derzeit am Standort Minden in zusätzliche Produktionsflächen. Außerdem wird die Präsenz in den bestehenden Auslandsmärkten weiter ausgebaut und auch neue Markteintritte werden vorbereitet: Jürgen Webers Sohn ist nach seinem Studium in das Unternehmen eingetreten und weitet das Exportgeschäft aus. Die dritte Generation steht also bereits in den Startlöchern.

So wie es der Markt erfordert: Jürgen Weber, Jens Velten und Ingrid Weber setzen gleichermaßen auf zentrale und dezentrale Strukturen.



Geschäftsführer Eike Klein (r.) setzt auf Teams statt auf Hierarchie und lockt dadurch Spezialisten wie Digitalexperte Jan Hildburg in die modernen Büros in der Bielefelder Innenstadt.

WEGBEGLEITER DER DIGITALEN TRANSFORMATION

DIE BIELEFELDER DIGITALAGENTUR U + I INTERACT INTERPRETIERT DEZENTRALITÄT AUF GANZ EIGENE WEISE: IM UNTERNEHMEN GIBT ES KAUM HIERARCHISCHE STRUKTUREN, SONDERN TEAMS, DIE EIGENVERANTWORTLICH UND GEMEINSAM MIT KUNDEN ARBEITEN.



Die Digitalagentur u+i interact würde sich gut in der hippen Berliner Start-up-Szene machen mit ihrem Büro mit dunkelroten Sofas, einer Playstation 4, moderner Betonoptik und vielen Apple-Laptops. Der Büro-Eingang liegt aber nicht hinter einer schicken Kreuzberger Haustür, sondern in der Bielefelder Innenstadt. 54 Mitarbeiter arbeiten für die Agentur: Einer von ihnen sitzt in Hamburg, etwa fünf in Münster, die meisten in Bielefeld. Jan Hildburg ist einer von ihnen, noch ist er der Neue: Seit Februar ist Hildburg verantwortlich für die Themen „Strategie und Beratung“, nachdem er jahrelang bei Arvato Digitalbereiche verantwortet und internationale Marken betreut hat. „Viele glauben, wir seien eine klassische Werbeagentur, aber tatsächlich umfasst diese Definition nicht ansatzweise das, was wir machen. Vielmehr sehen wir uns als Wegbereiter und Wegbegleiter der digitalen Transformation“, sagt Hildburg.

Konkret bedeutet das: Wenn ein Kunde sich an die Agentur wendet, hat er meist eine Aufgabe im Zusammenhang mit der Digitalisierung. Das kann ein mittelständischer Maschinenbauer sein, der noch nicht weiß, wie er seine Produkte online vermarkten kann, oder der Hilfe bei der Entwicklung neuer digitaler Geschäftsmodelle benötigt. u+i interact entwirft dann gemeinsam mit dem Kunden eine Lösung, die genau zu dessen Wünschen und Anforderungen passt, und setzt sie anschließend um. „Wir bieten komplette Lösungen aus einer Hand“, sagt Hildburg. „Von der strategischen Beratung über die kreative und technische Umsetzung bis hin zur Etablierung am Markt. Das verschafft uns hier in der Region ein Alleinstellungsmerkmal.“

Anders als andere Unternehmen ist die Agentur auch wegen ihrer dezentralen Organisation. Hierarchische Strukturen gibt es kaum. „In anderen Unternehmen entscheidet oft das Management über die Köpfe von denen hinweg, die sich tatsächlich auskennen“, sagt Hildburg. „Das macht aus unserer Sicht wenig Sinn. Bei

Kreativität braucht Raum und ein gewisses Maß an Freiheit zur Entfaltung.



uns entscheiden diejenigen, die es am besten wissen. Digitale Unternehmen, wie auch Google und Facebook, sind mit genau diesen Prinzipien seit Jahren erfolgreich.“

Der Schlüssel zum Erfolg sind „agile, interdisziplinäre Teams“. In diesen Teams arbeiten Spezialisten aus verschiedenen Bereichen eigenverantwortlich zusammen: Beteiligt sind beispielsweise Software-Entwickler, Projektmanager und Designer, aber oft auch Mitarbeiter des jeweiligen Kunden, an dessen Bedürfnisse und Wünsche die Agentur die Zusammensetzung eines Teams anpasst. Im Gegensatz zu einer hierarchisch strukturierten Organisation treffen die Teams selbst Entscheidungen, sie verwalten das Budget, erstellen ihre Zeitpläne und sichern den Projekterfolg.

Ein zweiter Vorteil des dezentralen Team-Konzepts: Die ganze Organisation wird flexibler und schneller. Das liegt vor allem daran, dass die Teams Entscheidungen selbst treffen können und nicht auf Vorgesetzte warten und sich mit ihnen abstimmen müssen. Natürlich hat jeder Mitarbeiter der Bielefelder Agentur dennoch einen Vorgesetzten. Dieser entscheidet aber nicht auf Arbeitsebene, sondern nur über Organisatorisches wie beispielsweise die Urlaubsplanung.

Allerdings bringt diese Organisationsform auch Herausforderungen mit sich. Damit die Teams erfolgreich eigenständig arbeiten können, müssen die Mitarbeiter motiviert sowie entscheidungsbefugt sein und so handeln, wie es für das Unternehmen am besten ist, und das ganz ohne Anweisung vom Chef. Dafür wiederum braucht u+i interact qualifizierte Experten und unternehmerisch denkende

Mitarbeiter. „Wir haben im Gegensatz zu den Agenturen aus Berlin, Hamburg und München die Nähe zu den Kunden der Region. Räumlich und kulturell. Die steigende Nachfrage nach unseren Leistungen beweist, dass das für viele ein wichtiger Faktor ist“, sagt Hildburg. „Aber es ist schwierig, an gute Leute zu kommen. Wer einmal für das Studium nach Berlin, Hamburg oder München gegangen ist, kommt nur noch selten zurück in die Region. Da ist es umso wichtiger, kulturell und organisatorisch die Rahmenbedingungen zu bieten, die sich solche Digital-experten wünschen.“

Die Bielefelder Agentur ist gut vernetzt und tauscht sich regelmäßig mit Start-ups, Experten in der Digitalbranche und Mittelständlern in der Region aus, beispielsweise im Pioneers Club, einem Coworking Space im Herzen Bielefelds. Dort hat das Unternehmen auch den Bankverein Werther kennengelernt. „Die Region braucht solche starken Partner, die sich für Unternehmen vor Ort engagieren“, sagt Hildburg. „In OWL muss ein digitales Ökosystem entstehen, das Talente und Experten anzieht und den lokalen Unternehmen die digitale Transformation ermöglicht. Und natürlich brauchen wir Kapital, um Ideen und Visionen umzusetzen.“

u+i interact hat noch viel vor: Das Unternehmen möchte weiter wachsen, neue Leute gewinnen und weitere spannende Projekte umsetzen. Dafür bezieht die Agentur in den kommenden Wochen ein zusätzliches Stockwerk an ihrem Standort in Bielefeld. Dort wird es dann noch mehr Platz geben, um sich kreativ auszutauschen, um sich zu besprechen und zu brainstormen – agile, dezentrale Arbeit braucht eben Platz.

ran ge rückt



Mit ihren fünf Zweigniederlassungen „Volksbank Paderborn“, „Volksbank Höxter“, „Volksbank Detmold“, „Volksbank Minden“ und „Bankverein Werther“ ist die VerbundVolksbank OWL seit 2017 für ihre Mitglieder und Kunden in fünf von sechs OWL-Kreisen vor Ort. Im Zuge der Umsetzung des neuen dezentralen Konzepts hat sich die Bank neu aufgestellt, ihre Teams in den Regionen gestärkt und dafür mehr als 100 Spezialisten mit den Schwerpunkten „Gewerbe und Freie Berufe“, „Vermögen“ und „Immobilien“ in den Filialen verankert. Kundenberater, die bisher zentral in Paderborn, Höxter, Detmold und Minden konzentriert waren, wechselten dafür in die Filialen. Zusätzlich wurden Berater aus den Filialen in einer Qualifizierungsoffensive für neue Aufgaben weitergebildet. Und auch die Führungsstrukturen haben sich verändert. Seit Anfang 2018 stehen Regionalleiter gemeinsam mit dem Marktvorstand in der Verantwortung für die fünf Zweigniederlassungen. Alles mit dem Ziel, in der Ausprägung der Dezentralität unverwechselbar zu sein. Und die wird sichtbar in der Präsenz von Persönlichkeiten, von Entscheidungskompetenz, von Fachlichkeit und von gleich hoher Leistungskraft in jedem Kreis von OWL. Dezentralisieren gegen den Trend – was bedeutet dieser Veränderungsprozess? Wie fühlt es sich an, „rangerückt“ zu sein? Wie kommt die Nähe vor Ort bei den Kunden an? Was bewirken schnelle Entscheidungen in der Region? Welche Chancen bietet die VerbundVolksbank OWL? Mitarbeiter berichten über persönliche Veränderungsmomente und -erfahrungen ...



Kundenwünsche schnell erfüllen

–
Kerstin Depping

–
 Vorher: Kundenberaterin in der Filiale Eisbergen

Heute: Kundenberaterin mit dem Schwerpunkt

Immobilien in der Filiale Eisbergen

Seit fast 20 Jahren arbeitet Kerstin Depping in Eisbergen. Die neuen Perspektiven der VerbundVolksbank OWL nutzte sie, sich als Beraterin mit dem Schwerpunkt Immobilien zu spezialisieren. Dass sie weiterhin in der Filiale Eisbergen arbeiten wollte, stand für sie außer Frage. „Geld ist Vertrauenssache“, sagt Depping. Beständigkeit hat für sie einen hohen Wert in der Kundenberatung, dafür gibt sie alles. Ihr Anspruch ist es, ihre Kunden „nicht nur zufriedenzustellen“, sondern Beziehungen zu pflegen, darauf aufzubauen und sie dauerhaft zu festigen.

Kerstin Depping kennt ihre Kunden sehr gut, auch, weil sie sich nicht nur beruflich, sondern auch über Privates mit ihnen austauscht. „Gerade das macht meine Arbeit charmant“, sagt die Beraterin. Durch die Neuausrichtung hat sich teilweise auch ein neues Team um Kerstin Depping gebildet. Gemeinsam beraten sie nun die Kunden in Eisbergen und Veltheim in einer Breite von Finanzthemen. „Wir sind auf dem besten Weg, zusammenzuwachsen und erfolgreich als Team zusammenzuarbeiten“, sagt sie. Die dezentrale Ausrichtung sieht Depping als gute Chance für die Zukunft: „Die Kunden haben uns weiter vor Ort. Wir sind präsent und können ihre Wünsche schnell erfüllen.“



Entscheidungen vor Ort treffen

–
Dominik Ahlheit

–
 Vorher: Kundenberater in der

Filiale Bismarckstraße, Detmold

Heute: Leiter BeratungsCenter Lemgo „Alte Post“

Nach seiner Tätigkeit als Kundenberater in Detmold leitet Dominik Ahlheit seit kurzem das BeratungsCenter Lemgo „Alte Post“ und ist nun erster Ansprechpartner für die Volksbank-Kunden in der Alten Hansestadt. Einmal eine verantwortungsvolle Aufgabe zu übernehmen, darauf hat er in den letzten Jahren konsequent hingearbeitet. Unter anderem qualifizierte er sich als Kundenberater mit dem Schwerpunkt „Gewerbe und Freie Berufe“. Das dezentrale Konzept schätzt Ahlheit sehr, insbesondere den Teamgedanken, der mit diesem verbunden ist. Damit sich sein neues 13-köpfiges Team entwickeln und zusammenwachsen kann, ist es ihm wichtig, zunächst eine vertrauensvolle Basis zu schaffen.

Trotz aller Digitalisierung, so Ahlheit, könne das gegenseitige Vertrauen nur im persönlichen Gespräch auf- und ausgebaut werden. „Heute sind wir in der komfortablen Lage, Entscheidungen direkt vor Ort zu treffen und unseren Kunden Lösungen anzubieten. Egal, welchen Wunsch der Kunde hat, wir können alle seine Belange direkt aus unserem Team heraus bedienen“, sagt der 28-Jährige. Diesen Vorteil gilt es nun zu nutzen und die Kunden spüren zu lassen, wie flexibel, bedarfs- und kundenorientiert die Volksbank Detmold ist. Den längeren Arbeitsweg von Delbrück nach Lemgo nimmt Ahlheit für seine neue Tätigkeit gerne in Kauf. „In der Region Lippe bin ich beruflich gewachsen und gefördert worden, das vergesse ich nicht“, so Ahlheit.

Qualifizierte Beratung

–
Julian Neumann

–
Vorher: Betreuer Unternehmenskunden Paderborn
Heute: Kundenberater mit dem Schwerpunkt Gewerbe
und Freie Berufe in der Filiale Lichtenau

Julian Neumann fand nach der Neuausrichtung seinen neuen Arbeitsplatz in der Filiale Lichtenau. Schwerpunktmäßig betreut der 29-Jährige aus Lichtenau heraus nun Gewerbe- und Freiberufler in Altenbeken, Buke, Schwaney, Atteln, Lichtenau sowie im restlichen Altenautal. Nicht nur aus seiner vorherigen Tätigkeit als Betreuer Unternehmenskunden kennt er die Ortschaften um Lichtenau sehr gut. Julian Neumann lebt seit fast zehn Jahren dort und hat die Menschen und ihre Mentalität schätzen gelernt – ein Vorteil, der ihm bei seiner Arbeit zugutekommt. Denn seine Kunden nutzen das Angebot der qualifizierten fachlichen Beratung vor Ort sowie die schnelle und unkomplizierte Abwicklung ihrer Geschäfte bereits umfassend, wie die gute Resonanz zeigt. Während Julian Neumann früher mit Kollegen zusammengearbeitet hat, die nur Unternehmenskunden betreut haben, besteht sein neues Team nun aus Spezialisten unterschiedlicher Fachrichtungen. Sie ermöglichen es, auf alle Wünsche des Kunden direkt einzugehen. „Ich finde es schön, wenn ich mich mit meinen Kunden nicht nur dienstlich, sondern auch außerhalb der Bank über Privates austauschen kann“, berichtet Neumann. Und wo wäre dies besser als dort, wo man sich heimisch fühlt.



Heimat und Wurzeln

–
Daniela Kuhaupt

–
Vorher: Kundenberaterin in der Filiale Peckelsheim
Heute: Kundenberaterin mit dem
Schwerpunkt Vermögen in der Filiale Peckelsheim

Die perfekte Mischung aus neuen Herausforderungen und heimatlicher Verbundenheit hat Daniela Kuhaupt in der Filiale Peckelsheim gefunden. Bereits seit 23 Jahren arbeitet die Kundenberaterin dort und ist, da sie in der Nähe von Peckelsheim auch mit ihrer Familie wohnt, am nördlichen Rand der Warburger Börde heimatisch verwurzelt. Die Nähe zum Kunden ist für sie daher nicht nur eine berufliche Voraussetzung, sondern gleichzeitig privater Alltag. „Ich bin immer irgendwie auch als Volksbank vor Ort, ob im Verein, im Kindergarten oder in der Schule meiner Kinder“, sagt sie und lacht. Mit der Umsetzung des neuen dezentralen Konzepts nutzte die 42-Jährige die Chance, sich zur Kundenberaterin mit dem Schwerpunkt Vermögen aufzuqualifizieren. „Dadurch kann ich meinen Kunden hier in Peckelsheim eine noch größere Produktpalette anbieten sowie spannendere und umfassendere Vermögenskonzepte aufstellen“, erklärt Kuhaupt. Mit ihren sechs Kollegen im Fialteam sieht sie das neue dezentrale Konzept der VerbundVolksbank OWL sehr positiv: „Der ganz bewusste Austausch innerhalb der Regionen, also hier als Volksbank Höxter, macht Sinn und erleichtert vieles, denn wir sind nun einmal eine ländlichere Region, die ganz anders aufgestellt ist.“ Dies, so Daniela Kuhaupt, kann durch die dezentrale Ausrichtung viel besser berücksichtigt und für die Kunden und die Volksbank genutzt werden.





Lokale Identität macht den Unterschied

–

Detlef Kropp

–

Regionalleiter Bankverein Werther

Mit großem Interesse verfolgt Detlef Kropp die Umsetzung des dezentralen Konzepts der VerbundVolksbank OWL. Zwar hat sich durch dieses für den Regionalleiter des Bankvereins Werther und sein 23-köpfiges Team in Bielefeld und Werther nichts verändert. Doch Kropp und der Bankverein leben die dezentrale Philosophie und die Idee der unverwechselbaren Regionalmarke bereits seit dem Start des Bankvereins im Jahr 2011 äußerst erfolgreich. „Als lokale Marke ist es entscheidend, sich selbst eine eigene Identität zu geben und herauszustellen, was einen am Standort unverwechselbar macht. Und genau das ist es, was die einzelnen Lokalmarken der VerbundVolksbank, etwa die Volksbank Paderborn oder die Volksbank Minden, nun tun“, erklärt der Direktor. Die Idee einer lokalen Identität sei es nämlich, die sie von ihren Kunden regelmäßig positiv gespiegelt bekommen. „Unsere Kunden wissen natürlich, dass die

VerbundVolksbank hinter unserer großen wirtschaftlichen Kraft steckt. Doch als Marke und Identität wollen sie ihren Bankverein und ihren Kundenberater haben, der vor Ort zu ihrem Wohl Entscheidungen treffen kann“, sagt Kropp. Deshalb sei es aus seiner Erfahrung mit dem Bankverein genau der richtige Weg, im Zuge der Dezentralisierung eine hohe Entscheidungskompetenz in die Regionen zu geben. „Dadurch können wir noch besser den Kunden ganz in den Fokus unseres Handelns stellen, denn genau das ist für mich Kundennähe“, so Kropp.



Ralf Hils
Karsten Pohl
Sigrid Marxmeier
Lin Thiele
Elmar Hoppe (v.l.)

Neuorientierung zum richtigen Zeitpunkt

–
Ralf Hils

–
Vorher: Leiter der Filiale Bad Lippspringe
Heute: Regionalleiter Paderborn und
Leiter BeratungsCenter Bad Lippspringe

Seitdem er Verantwortung als Regionalleiter Paderborn übernommen hat, ist Ralf Hils viel öfter in der Region unterwegs. Er bereist das Paderborner Land und tauscht sich mit den Leitern und Mitarbeitern der Filialen aus, nimmt an Mitarbeitergesprächen und Teammeetings teil. Ein enger Dialog und schnelle Entscheidungen vor Ort sind Hils, der in Paderborn geboren wurde und heute auch im Kreis Paderborn lebt, wichtig. Mit der Umsetzung des dezentralen Konzepts seien die Entscheidungswege deutlich verkürzt worden, da viele Fragen direkt geklärt werden könnten.

Vor der Führungsaufgabe als Regionalleiter hatte er „ein wenig Respekt“, verrät der 42-Jährige. Schließlich sei er jetzt erster Ansprechpartner für 77 Mitarbeiter. Freudig überrascht habe ihn die Akzeptanz seiner Person und die volle Unterstützung, die er überall angetroffen habe. „Die Neuorientierung kam genau zum richtigen Zeitpunkt“, meint der Hövelhofer. „Lieber agieren als reagieren. Wir haben uns neu positioniert und werden dies auch zukünftig immer

wieder hinterfragen“, ist er sich sicher. Nicht als Preisführer, sondern als Qualitätsführer sei die Bank heute unterwegs. „Auch wenn die Banking-App immer mehr von den Kunden genutzt wird, so schätzen sie auch heute noch den persönlichen Kontakt und die Nähe bei ihren Beratungen.“

Vernetzt wie nie zuvor

–
Karsten Pohl

–
Vorher: Leiter Private Banking
Heute: Regionalleiter Paderborn

„So intensiv wie in den vergangenen fünf Monaten habe ich Vernetzung noch nie erlebt“, sagt Karsten Pohl, wenn er auf die Umsetzung des neuen Konzepts blickt. Der 53-Jährige ist seit 16 Jahren bei der Volksbank und leitete zuletzt den Bereich Private Banking. Jetzt ist er als einer von fünf Regionalleitern für den Kreis Paderborn zuständig. „Dadurch, dass in meinem zwölfköpfigen Team das Firmenkundengeschäft, der Unternehmer als Privatperson und auch der klassische Private-Banking-Bereich gleichermaßen Schwerpunkte bilden, habe ich in den vergangenen Monaten sehr



viele neue Menschen kennengelernt, Kunden wie Mitarbeiter“, berichtet er. Dies sei eine tolle Herausforderung gewesen. Die Zusammenführung der Fachbereiche Finanzierung und Vermögensstrukturierung, die ganz unterschiedliche Herangehens- und Arbeitsweisen bedingen, sei vor allem durch eine offene Kommunikation und Transparenz erleichtert worden. Zudem sei es hilfreich, dass das gesamte Team gemeinsam in einem großen Büro arbeite.

Die dezentrale Ausrichtung hat für Karsten Pohl sowohl für die Bank wie auch für die Kunden viele Vorteile. „Durch den Fokus auf die Regionen werden etwa die fachliche Kompetenz und die Entscheidungskompetenz deutlich gestärkt, so dass vor Ort ganz im Sinne des Kunden entschieden werden kann.“ Kundennähe bedeutet dementsprechend für Karsten Pohl vor allem, dass Kunden und Berater nicht räumlich getrennt sind, sondern sich persönlich gut kennen. „Wir begegnen unseren Kunden nicht nur in der Bank, sondern auch im Verein, bei der Ausübung einer ehrenamtlichen Tätigkeit oder einfach in der Öffentlichkeit. Das macht den Unterschied.“

Offene Kommunikation als Basis

–

Sigrid Marxmeier

–

Vorher: Leiterin Freie Berufe

Heute: Regionalleiterin Paderborn

Bis 2017 war Sigrid Marxmeier mit ihrem Team für eine bestimmte Kundengruppe zuständig. Für die Volksbank betreute sie die Freiberufler – insbesondere Ärzte, Apotheker, Steuerberater, Rechtsanwälte und Notare. Mit der neuen Ausrichtung der Bank hat sich ihr Aufgabengebiet verändert. Als Regionalleiterin Paderborn führt sie heute ein Team, das sich gemeinsam um die Wünsche aller Kundengruppen kümmert. Hier gilt es – noch mehr als zuvor –, im Team und im Netzwerk zu denken. Gemeinsam mit ihren vier Kollegen ist sie zuständig für den Kreis Paderborn, den Austausch mit ihnen lobt sie sehr. „Wir haben kurze Wege und nutzen diesen Vorteil auch“, berichtet Sigrid Marxmeier. Hinzu kommen die wöchentlichen Treffen mit Marktvorstand Karl-Heinz Rawert sowie die eigene Teamrunde und andere Netzwerktreffen. Mit Blick auf die neue Form der Zusammenarbeit sagt sie: „Wichtig ist eine offene Kommunikation und eine Kultur des Voneinanderlernens und der gegenseitigen Unterstützung, damit wir unsere vielfältigen Kompetenzen für den Kunden einsetzen können.“

Perspektive wechseln

–

Lin Thiele

–

Vorher: Leiter der Filiale am Neuen Platz, Paderborn

Heute: Regionalleiter Paderborn

„Vom Mikrokosmos zum Makrokosmos“, so erklärt Lin Thiele seinen Perspektivenwechsel. Kürzlich noch Leiter der Filiale am Neuen Platz, ist Thiele heute Regionalleiter Paderborn und damit für 14 Filialen im Kreis Paderborn verantwortlich. Mit der neuen Aufgabe habe sich seine Sichtweise geändert, sagt er. Während der 45-Jährige sich in der Filiale unmittelbar um die Kunden und das Team gekümmert hat, bestimmen heute Planungs- und Steuerungsthemen sowie Mitarbeiterführung seinen Arbeitsalltag. „Mein Kosmos hat sich enorm erweitert“, erzählt Thiele. „Zwar fehlt mir heute der direkte Draht zu den Kunden, dennoch bin ich immer noch nah dran am Geschehen und stehe im ständigen Austausch mit den Filialteams oder auch mit dem Marktvorstand. Diese Neuausrichtung und die dezentrale Aufstellung der Bank ermöglichen ein hohes Maß an Fachkompetenz und Entscheidungsspielraum in den Regionen. So kann ich aus der neuen Position und aus einer anderen Perspektive heraus auch weiterhin viel bewegen.“

Als gebürtiger Paderborner, der seit seiner Ausbildung vor über 25 Jahren für die Volksbank Paderborn tätig ist und auch im Vorstand der Werbegemeinschaft Paderborn mitwirkt, kennt er die Region und weiß, was die Menschen bewegt. Immer wieder findet er es beeindruckend, wie schnell ihm die Menschen – Kunden oder auch Kollegen – Vertrauen schenken. Das ist seine Motivation, gerade auch jetzt im Veränderungsprozess.

Vorbildhafter Teamgedanke

–

Elmar Hoppe

–

Vorher: Leiter Unternehmenskunden Paderborn

Heute: Regionalleiter Paderborn

Aus einem neuen Blickwinkel hat Elmar Hoppe die VerbundVolksbank nach der Neuorientierung kennengelernt. Der 51-jährige Prokurist ist seit 28 Jahren in der Bank und leitete zuvor den Bereich Unternehmenskunden Paderborn. Nun ist er einer der fünf Regionalleiter für den Kreis Paderborn mit einem Team aus zwölf Mitarbeitern, die aus unterschiedlichen Fachrichtungen kommen. „Eine Herausforderung bestand deshalb schon darin herauszufinden, wie all diese Mitarbeiter in ihren Themengebieten arbeiten. Denn alle haben unterschiedliche Arbeitsabläufe und eine andere Kundenklientel“, erklärt er. Elmar Hoppe schlug

daher seinem Team vor, bei der Aufteilung der neuen Büros zu mischen, setzte Kundenberater mit dem Schwerpunkt Unternehmen mit Kundenberatern mit dem Schwerpunkt Vermögen zusammen. Und auch für sich selbst entschied er, auf ein Einzelbüro zu verzichten und dafür lieber nah beim Team zu sein. Der Teamgedanke ist seiner Ansicht nach auch im regelmäßigen Austausch mit den vier anderen Regionalleitern und dem Marktvorstand vorbildhaft. „Wir verstehen uns gut, das macht die Arbeit, die auch sehr viel Managementaufgaben beinhaltet, leichter.“ Aus Gesprächen mit Kunden konnte Elmar Hoppe in den vergangenen

Monaten heraushören, dass das neue dezentrale Konzept der Bank wahrgenommen wird und gut ankommt. „Etwa, dass wir Kompetenz in die Fläche zurückgeben und unsere Teams mittlerweile gemischt sind, um mehrere Blickwinkel zu erhalten, das kommt bei den Kunden gut an.“

Die noch größere Nähe zum Kunden durch die Neuorientierung der VerbundVolksbank ist für Elmar Hoppe einer der wichtigsten Pluspunkte, gleichzeitig aber auch Verpflichtung: „Wir müssen dem Kunden zeigen, dass wir schneller, effizienter und flexibler als der Wettbewerb sind.“



Norbert Meyer
Wilhelm Vössing
Michael Meier (v.l.)

Regionalität leben

–
Norbert Meyer

–
Vorher: Leiter Filialgeschäft
Heute: Regionalleiter Höxter

Nicht nur näher an seinen Wohnort Marienmünster, sondern auch näher zu seinen Kunden und seinen Freunden ist Norbert Meyer herangerückt, denn sein neuer Wirkungskreis als Regionalleiter liegt seit Anfang 2018 in der Volksbank Höxter. Seit 37 Jahren arbeitet Meyer bei der VerbundVolksbank OWL und hatte zuletzt viele Jahre in der Hauptstelle Paderborn seinen Arbeitsplatz. Er freut sich, in Zukunft mehr Zeit mit Kunden und Mitarbeitern verbringen zu können, aber auch mit Multiplikatoren zu sprechen und sich zu vernetzen. Von Höxter aus ist Meyer schneller in

der Region und in den Filialen unterwegs. Diese Zeit nutzt er nun, sich direkt vor Ort um Kundenwünsche, aber auch Markt-, Personal- und regionale Themen zu kümmern.

„Die Kunden schätzen es, dass die Volksbank Höxter heute wieder im Fokus steht und damit die regionale Verbundenheit der Bank herausgestellt wird. Die höheren Entscheidungskompetenzen geben uns den nötigen Spielraum, schnelle und unkomplizierte Lösungen für unsere Kunden zu finden“, sagt Meyer. „Unser Vorteil ist, dass wir nicht nur die Kunden, sondern auch die Region sehr gut kennen. So



können wir die Besonderheiten des Kreises Höxter bei unseren Entscheidungen berücksichtigen und flexibel und maßgeschneidert für die Region handeln“, erklärt der 55-Jährige. Eine andere Option, als im Kreis Höxter als Regionalleiter zu arbeiten, kam für Norbert Meyer nicht in Frage. „Hier ist meine Heimat und hier habe ich mein Netzwerk, das ich gerne nutzen und intensivieren möchte.“ Kundennähe bedeutet für ihn nicht nur Präsenz vor Ort, sondern echtes Interesse am Kunden zu zeigen, Fragen zu stellen und ein kompetenter Gesprächspartner zu sein.

Bekenntnis zur Region macht den Unterschied

–

Wilhelm Vössing

–

Marktbereichsleiter Höxter

Wilhelm Vössing kennt die Volksbank Höxter wie seine Westentasche. In den vergangenen 35 Jahren war er in zahlreichen Führungspositionen in der Bank, vor allem im Kreis Höxter, tätig. Nicht zuletzt durch seine Position als Marktbereichsleiter kennt er die Filialen und Mitarbeiter in seiner Heimatregion bestens. Auch zukünftig ist er in dieser Funktion für die Filialen in und rund um Höxter und Beverungen verantwortlich.

Während seiner Laufbahn hat der 62-Jährige schon viele Banksysteme, Beratungstools und -programme kennengelernt. Die neue Organisation und die damit verbundenen neuen Steuerungssysteme sind für ihn die notwendigen Hilfsmittel, die das Bankgeschäft erleichtern. Trotz aller Technik und Digitalisierung schätzt Vössing das Gespräch von Mensch zu Mensch und setzt heute mehr denn je auf eine hohe Beratungsqualität und die Qualität der Arbeit seines Teams. Die Vorteile der dezentralen Ausrichtung und insbesondere die Volksbank Höxter nehmen die Kunden laut Vössing positiv wahr und bestätigen das Team im Kreis Höxter in ihrem Tun. „Dieses Bekenntnis zur Region, verbunden mit der Präsenz vor Ort und dem Wissen, dass Entscheidungen nicht nur in Höxter, sondern auch von Kennern der Region beeinflusst und getroffen werden, verschafft uns den Respekt und das Vertrauen unserer Kundschaft“, ist Vössing überzeugt. „Unsere Kunden erleben uns als schnellen, unkomplizierten und kompetenten Gesprächspartner. Das kommt gut an und macht den Unterschied aus.“

Neue Möglichkeiten im Sinne des Kunden nutzen

–

Michael Meier

–

Vorher: Leiter Unternehmenskunden Höxter

Heute: Regionalleiter Höxter

Mehr Schnelligkeit und Flexibilität, passgenauere Beratung und eine größere Nähe zum Kunden – das sind für Michael Meier entscheidende Vorteile der dezentralen Ausrichtung der VerbundVolksbank OWL. Der 44-Jährige ist seit 25 Jahren bei der Volksbank beschäftigt und leitete zuletzt den Bereich Unternehmenskunden im Kreis Höxter. Als einer von zwei neuen Regionalleitern für den Kreis Höxter hat er sein Aufgabenspektrum deutlich vergrößert. „Da mein Team aus 16 Mitarbeitern besteht und damit größer ist als zuvor, haben Mitarbeiterführung und Kommunikation einen sehr viel größeren Raum erhalten“, sagt Meier. Dies geschehe etwa über Teamrunden und regelmäßige Mitarbeitergespräche. „Und auch das schnelle, klärende Wort zwischendurch ist für viele Kolleginnen und Kollegen wichtig. Das ist am besten möglich, wenn die Führungskraft vor Ort ist.“ Meier will ein schlagkräftiges Team formen. Denn der Gedanke, ein Team aus ganz unterschiedlichen Spezialisten für die umfassende Beratung der Kunden zusammenzustellen, ist seiner Erfahrung nach bereits vielen Kunden positiv am dezentralen Konzept der VerbundVolksbank aufgefallen. „Die Kunden begrüßen es, dass wir nun öfter im Team bei Beratungsgesprächen auftreten und dass wir noch intensiver auf diese Gespräche vorbereitet sind. Sie wissen, dass die Beratung dadurch noch passgenauer und besser wird“, weiß Meier. Und genau darum geht es ihm auch generell bei seiner Arbeit: „Dass wir unsere größere Nähe und unsere neuen Möglichkeiten im Sinne des Kunden nutzen.“



Christian Wagner
Heinrich Hansmeier (v.l.)

Konzentriert auf die Lipper und ihre lokalen Themen

–
Christian Wagner

–
Vorher: Leiter der Filiale Lemgo „Alte Post“
Heute: Regionalleiter Lippe

2016 hatte Christian Wagner noch als Filialleiter die Eröffnung der Filiale Lemgo „Alte Post“ begleitet. Heute ist der 31-jährige Regionalleiter für die sechs lippischen Filialen der Volksbank Detmold verantwortlich. Er tritt damit die Nachfolge von Hans-Jürgen Borchert an, der sich Ende Juni 2018 in den Ruhestand verabschiedet. Christian Wagner vereint in seiner neuen Position den Koordinator, Mediator, Filialleiter, Personalverantwortlichen und Coach. So beschreibt er selbst das breite Spektrum seiner neuen Aufgabe.

Als bodenständiger Ostwestfale mit familiären Wurzeln in Lemgo schlägt sein Herz besonders für Lippe. „Jede Region hat ihre Besonderheiten. Unsere dezentrale Ausrichtung ermöglicht es uns, dass wir uns auf die Gegebenheiten vor Ort, die Lipper und ihre lokalen Themen konzentrieren können. In unserer neu aufgestellten Bankorganisation haben wir die Abstimmungswege verkürzt und treffen dadurch schnellere Entscheidungen im Sinne unserer Kunden“, erklärt Wagner. In Zukunft wird er das lippische Netzwerk weiter erschließen und wünscht sich dabei, dass die Kunden seinen Filialteams und ihm weiter so großes Vertrauen schenken wie bisher.

Das dezentrale Konzept voranbringen

–
Heinrich Hansmeier

–
Vorher: Leiter Unternehmenskunden Lippe
Heute: Regionalleiter Lippe

Für Heinrich Hansmeier erfüllt das dezentrale Konzept der VerbundVolksbank OWL voll und ganz die heutige Erwartungshaltung der Kunden. „Besser geht es nicht“, sagt er. Seit neun Jahren arbeitet Hansmeier für die Volksbank in Detmold. Als Leiter Unternehmenskunden Lippe baute er seinerzeit den Bereich auf und hat dabei einen Schwerpunkt auf die enge und nachhaltige Zusammenarbeit mit den lippischen Unternehmen und ihren Gremien gesetzt. In seiner neuen Aufgabe als Regionalleiter Lippe wird er das neue dezentrale Konzept der Bank voranbringen. Auch wenn sein Team mit 17 Kollegen, unter anderem Spezialisten für Unternehmen, Freie Berufe, Private Banking sowie Referenten und Teamleiter, größer ist als vorher, laufen die Abstimmungen und Entscheidungen heute direkter, kürzer und dadurch schneller. Alle verfolgen ein gemeinsames Ziel und arbeiten daran, dass sich das Team optimal abstimmt und so auf die Bedürfnisse der Kunden eingehen kann. „Und genau das macht es spannend“, berichtet der 55-jährige Lipper. Hansmeier ist stolz darauf, gemeinsam mit seinem Team der Volksbank Detmold ein Gesicht zu geben: „Wir sind mittendrin, nicht nur geografisch. Wenn ich sehe, wie viele Kollegen in Lippe auch ehrenamtlich unterwegs sind, dann ist das auch persönlich ein klares Bekenntnis zur Region und zu den Menschen.“

Ein eigenes Gesicht vor Ort

–
Björn Körtner
 –

Vorher: Vertriebsleiter bei der Volksbank Minden
 Heute: Regionalleiter Minden

Björn Körtner kannte sein Arbeitsumfeld bis zur Fusion der Volksbank Minden mit der Volksbank Paderborn-Höxter-Detmold in kleineren Dimensionen. In der Volksbank Minden mit 50 Mitarbeitern war er Vertriebsleiter und so gut wie in allen Themen und Bereichen der Bank unterwegs. In der Volksbank Minden als Zweigniederlassung der VerbundVolksbank OWL hat sich die Breite seiner Aufgaben zwar reduziert, dafür ist er intensiver gefordert. Anfang 2018 übernahm er als einer von zwei Regionalleitern dezentrale Verantwortung und ist seitdem für die Filialen der Volksbank Minden zuständig. Eine Aufgabe, die viel Zeit erfordert – für den Austausch mit den Filialen, für den persönlichen Gedankenaustausch mit Kollegen vor Ort und für Führung.

Für die Kunden der Volksbank Minden habe sich in der Wahrnehmung nicht viel verändert, meint Körtner. „Die höheren Entscheidungskompetenzen gerade im Kreditbereich und die Leistungsstärke der VerbundVolksbank nehmen die Kunden aber sehr wohl wahr und nutzen das Angebot auch gerne. Unter dem Dach der VerbundVolksbank können wir nun auch Anfragen aus dem gewerblichen Bereich, beispielsweise Projektfinanzierungen, bedienen“, berichtet Körtner. Die größte Herausforderung sei für ihn gewesen, dass er nun nicht mehr nur 50 Kollegen, sondern fast 1.000 Kollegen hat. „Die Wege sind heute ganz anders, viel verzweigter als vorher“, sagt Körtner. Da müsse man sich erst einmal zurechtfinden. Heute könne man in der Region so agieren wie bisher, aber mit viel mehr Kompetenzen und den Spezialisten der VerbundVolksbank, die er gerne zum Beispiel bei Auslandsgeschäften mit einbindet. Gespräche auf Augenhöhe, gute Erreichbarkeit und gemeinsam Lösungen finden – das macht Kundennähe für ihn aus. „Es ist schön, dass die Volksbank Minden immer noch ihr eigenes Gesicht vor Ort hat“, sagt Körtner.

Björn Körtner
 Andreas Lahme (v.l.)



Von Paderborn nach Minden

–
Andreas Lahme
 –

Vorher: Betreuer Unternehmenskunden
 und Leiter „Erneuerbare Energien und
 Ressourceneffizienz“
 Heute: Regionalleiter Minden

Nachdem Andreas Lahme viele Jahre als Betreuer Unternehmenskunden sowie Leiter der Kompetenzzentren „Erneuerbare Energien und Ressourceneffizienz“ sowie „Internationales Geschäft“ in Paderborn gearbeitet hat, übernahm er Anfang Januar 2018 die Aufgaben als Regionalleiter der Volksbank Minden. Seitdem hat der Altenbekener einen Zweitwohnsitz in Minden und bekennt sich damit auch persönlich zu der dezentralen Ausrichtung der Bank. In vielen Gesprächen stellt der 49-Jährige fest, dass die Menschen die Volksbank Minden – jetzt als Zweigniederlassung der VerbundVolksbank OWL – als neue Alternative am Markt schätzen. Die Außendarstellung mit der OWL-Skyline falle den Kunden besonders positiv auf. „Viele haben erkannt, dass hinter dem Namen ein erfolgreiches Unternehmen steht. Das ist ein großer Vorteil für uns hier vor Ort. Mit der Leistungsstärke der großen Bank im Rücken können wir in der Region ganz anders auftreten. Wir sind stolz, die erste Regionalbank zu sein, die sich für den Markt OWL entschieden hat.“ Auch die neuen Kompetenzen des Teams in der Volksbank Minden seien eine echte Bereicherung für die Kunden. „Jetzt gilt es, diese neue Stärke für die Kunden erlebbar zu machen und zu zeigen, welche Vorteile sie durch uns haben.“ Einen großen Vorteil bringt er selbst mit: Lahme arbeitet von Beginn seiner Ausbildung an für die VerbundVolksbank und weiß, welcher Kollege bei welchem Thema weiterhelfen kann. „Die Kombination ist einfach ideal. So kann ich die Leistungsfähigkeit der Bank voll und ganz nutzen.“

LEISTUNGSSTÄRKE AUS EIGENER KRAFT

Dezentralität heißt für die VerbundVolksbank OWL auch, persönliche Nähe mit Leistungsstärke aus eigener Kraft zu verbinden. Dafür steht ein breites Spektrum an Kompetenz und hoch qualifizierten Dienstleistungen, die die Bank in den vergangenen Jahren für die Wirtschaftsregion Ostwestfalen-Lippe maßgeschneidert, unter einem Dach zusammengebracht und miteinander vernetzt hat. Das Angebot in den Filialen vor Ort ergänzen Spezialisten-Teams für komplexe und hoch fachliche Beratungsthemen. Dazu gehören zehn dezentral organisierte Kompetenzfelder und drei Kompetenzzentren. Komplettiert wird das Kompetenz-Netzwerk durch die Tochterunternehmen OWL Immobilien GmbH, OWL Immobilien Verwaltung GmbH, BV Werther Immobilien GmbH, die OWL Vorsorge und Versicherungsservice GmbH als eigener Versicherungsmakler sowie die Werther und Ernst Vermögensverwalter GmbH, einen unabhängigen Vermögensverwalter, an dem die VerbundVolksbank OWL mit 70 Prozent beteiligt ist.

Dezentrale Kompetenzfelder



Mittelstand



Digitale Wirtschaft und Start-ups



Landwirtschaft



Erneuerbare Energien und Ressourceneffizienz



Spezialfinanzierung



Gesundheitswesen



Private Banking



Financial Planning/
Nachfolgeplanung



Vorsorge und
Absicherung



Immobilien

Kompetenzzentren



Internationales Geschäft



Zins- und
Währungsmanagement



Zahlungssysteme

Tochterunternehmen



**OWL
Immobilien GmbH**

Eine Tochter der VerbundVolksbank OWL eG



**OWL Immobilien
Verwaltung GmbH**

Eine Tochter der VerbundVolksbank OWL eG



**OWL Vorsorge und
Versicherungsservice GmbH**

Eine Tochter der VerbundVolksbank OWL eG

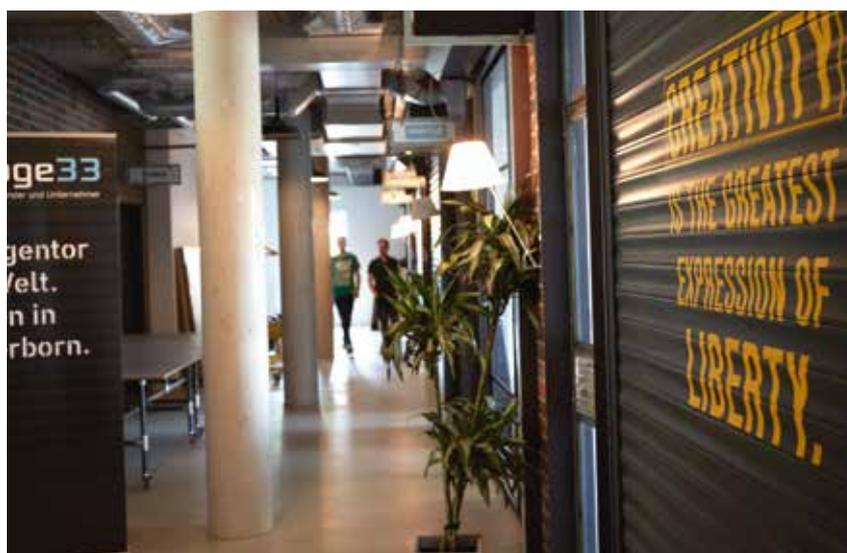


**BVWerther
Immobilien GmbH**

Eine Tochter der VerbundVolksbank OWL eG



**Werther und
Ernst
Vermögensverwalter**



In Zukunft denken

In den vergangenen Jahren hat die VerbundVolksbank OWL immer wieder Trends aufgegriffen und daraus erfolgreiche Geschäftsfelder entwickelt, beispielsweise zum Thema „Erneuerbare Energien und Ressourceneffizienz“ oder „Zahlungssysteme“. Mit dem neuen Kompetenzfeld „Digitale Wirtschaft und Start-ups“ richtet sie sich an den etablierten Mittelstand genauso wie an die nächste Unternehmergegeneration, die Start-ups in OWL. Die Verantwortung für das Konzept liegt in den Händen von Mitarbeitern. Über dezentrale Entwicklungsarbeit „total am Anfang“ ...



Fabian Brinkmann und Marvin Scharfen (l.) sowie Lena Hartmann und Dennis Spicker (r.) in der garage33 in Paderborn



„Die Start-ups denken nur in Zukunft, weil sie keine Vergangenheit haben“, erzählt Henning Duderstadt begeistert. Ähnlich geht es gerade ihm und seinen Kollegen, die das Kompetenzfeld „Digitale Wirtschaft und Start-ups“ für die VerbundVolksbank aufbauen. Auf Erfahrungen kann das Team nicht zurückgreifen, alle betreten gemeinsam Neuland. „Wir stehen total am Anfang“, sagt Duderstadt. „Alle“ – das ist ein junges Team von Kundenberatern aus den Regionen, die frische Ideen und den Willen zum Gestalten mitbringen: Marvin Scharfen von der Volksbank Paderborn, Dennis Spicker von der Volksbank Höxter, Hans-Heinrich Lieneke von der Volksbank Detmold, Hendrik Silva Bellorin von der Volksbank Minden und Felix Jancker vom Bankverein Werther. Zudem bringt Fabian Brinkmann die Expertise des Kompetenzzentrums „Zahlungssysteme“, insbesondere in der Zahlungsverkehrsberatung, ein. Henning Duderstadt, Kundenberater Unternehmen beim Bankverein Werther in Bielefeld, und Lena Hartmann, Kundenberaterin Unternehmen bei der Volksbank Paderborn, haben die Leitung übernommen.

Im ersten Schritt der Entwicklungsarbeit hatten Duderstadt und Hartmann zu klären: Was genau verbirgt sich hinter dem Themenfeld? Womit wollen und sollen wir uns zukünftig auseinandersetzen und beschäftigen? Wo legen wir die Schwerpunkte? „OWL ist anders als Berlin und die VerbundVolksbank anders als hippe Fintechs. Trotz oder gerade deswegen hat sich die Bank im Rahmen des Strategieprojekts ‚Zukunftsbild 2020‘ entschieden, dieses neue Kompetenzfeld zu entwickeln“, sagt Lena Hartmann. Von Beginn an war klar,

dass Digitalisierung nicht allein die Start-ups betrifft. „Aus Bankensicht ist Digitalisierung ein Disruptionsfeld, auch für Unternehmen. Das kann man Kunden nur vermitteln, wenn man sich selbst damit auseinandersetzt“, sagt Duderstadt. Deshalb soll das neue Kompetenzfeld sowohl die klassischen Unternehmen als auch die Start-ups ansprechen. „Unter dem Stichwort ‚Digitale Wirtschaft‘ wollen wir unsere Kunden, insbesondere die kleinen und mittleren Unternehmen, ernsthaft bei der Digitalisierung begleiten. Dabei stellen wir Fragen wie: Haben sich unsere Kunden schon mit der Digitalisierung und deren Chancen und Risiken beschäftigt? Welche Unternehmer haben ihre Geschäftsmodelle bereits zukunftsfähig gemacht? Wer hat Kontakt zu Start-ups mit neuen Ideen der gleichen Branche aufgebaut? Wir sehen hier ein hohes Potenzial und die Notwendigkeit der Sensibilisierung“, sagt Hartmann. Deshalb wird die VerbundVolksbank gemeinsam mit der Hochschule Ostwestfalen-Lippe in Höxter einen „Readiness-Check“ anbieten. „Mit diesem wollen wir dann aus unserem Netzwerk heraus für unsere Kunden maßgeschneiderte Lösungen entwickeln“, ergänzt Duderstadt.

„Darüber hinaus wollen wir uns aber auch als zuverlässiger Bankpartner für die neue Gründerszene in OWL positionieren. Und natürlich wollen wir auch als Bank von den Start-ups lernen“, sagt Duderstadt. Ein weiterer wichtiger Aspekt sei die Förderung von Innovation und Wachstum, indem die VerbundVolksbank den klassischen Mittelstand mit den Start-ups vernetze. „Oft kennen die digitalen Gründer nicht komplett die Unternehmen der Region. Und umgekehrt fehlt den Unternehmen der Zugriff auf innovative Start-ups. Wir hinge-



Hans-Heinrich Lieneke,
Henning Duderstadt, Felix
Jancker und Hendrik Silva
Bellorin im Pioneers Club
in Bielefeld (v.l.)

gen sitzen an beiden Seiten des Tisches und können sie über unser Netzwerk zusammenbringen. Der Bedarf ist da. Als VerbundVolksbank OWL sind wir prädestiniert dafür“, ist sich Duderstadt sicher.

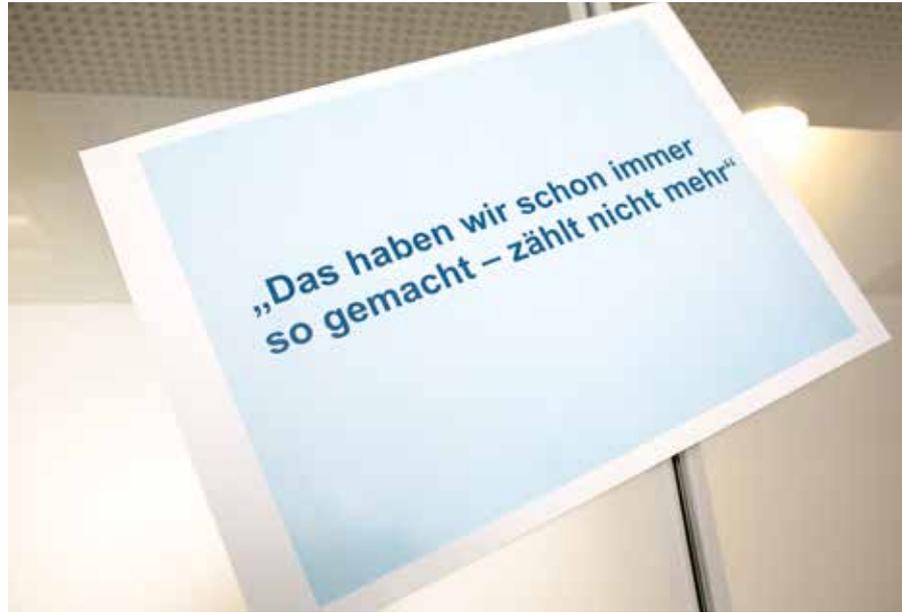
An der Zusammensetzung des Kompetenzfeld-Teams wird der Vernetzungsgedanke, der die dezentrale Ausrichtung bedingt, mehr als deutlich. „Wir wollen an den Hot Spots von OWL präsent sein und die Entwicklungen vor Ort begleiten, deshalb sind im Team alle Regionen vertreten“, so Duderstadt. In der Bielefelder Start-up-Szene haben sich Henning Duderstadt und Felix Jancker in den letzten zwei Jahren wertvolle Kontakte und Beziehungen erarbeitet. Zu ihrem Netzwerk, das ihnen mittlerweile einen vertrauensvollen Zugang zu den jungen Unternehmern verschafft hat, gehören insbesondere die Founders Foundation, der Pioneers Club und die G16-Lounge. In Paderborn hält Lena Hartmann schon seit einigen Jahren den Kontakt zum TecUP und zur garage33, der Gründungsschmiede der Universität Paderborn. Diese gilt bundesweit als Aushängeschild in der Uni-Landschaft. „Dort werden Ideen begleitet und Gründerteams gecoacht. Als Bank sind wir von Beginn an in der Garage aktiv und präsent“, sagt Hartmann. In Lippe gehört die Hochschule Ostwestfalen-Lippe in Lemgo zum Netzwerk der VerbundVolksbank, in der Region Minden und im Kreis Höxter sind die Entwicklungen noch ganz am Anfang.

Aus Duderstadts Erfahrung heraus zählt gerade bei den Start-ups das Gespräch von Mensch zu Mensch. „So digital, wie die alle sind, so persönlich und nah wollen sie betreut werden“, beschreibt er die neue Gründerszene. „Als Bankberater sind wir bei den Start-ups mehr

als der Kreditgeber. Viel stärker sind wir als Netzwerker, Ratgeber und Vertrauenspunkt gefragt, wir unterstützen unbürokratisch bei vielen Themen, vermitteln Kontakte zu Steuerberatern und Unternehmen und sind Berater, wenn die Start-ups wachsen“, so Duderstadt. Über diese Hilfe entstehe eine tiefe Verbindung, die lange Bankbeziehungen begründen könne. „Wen man dort gewinnt, den hält man auch. Wir bekommen als Bank sehr viel positives Feedback und werden weiterempfohlen.“

Was muss man mitbringen, um im Team des Kompetenzfeldes „Digitale Wirtschaft und Start-ups“ seine Berufung zu finden? „Man muss sich darauf einlassen. Und man muss ein Verständnis für die Werte, das Denken und die Arbeitskultur der Start-ups haben“, sagt Duderstadt. Ihn selbst fasziniert „die Dynamik der Szene“ und der Umsetzungswillen der Jungunternehmer. „Die sind immer einen Schritt weiter.“ Duderstadt fühlt sich angekommen: „Aus Neugier ist Interesse geworden. Die Chemie und das Thema passen einfach.“ Und er hat noch einen Grund, der ihn für die Start-up-Szene begeistert: „Die Start-ups präsentieren Mut, den man uns, der jungen Generation, lange abgesprochen hat.“

Henning Duderstadt, Lena Hartmann, Marvin Scharfen, Dennis Spicker, Hans-Heinrich Lieneke, Hendrik Silva Bellorin, Felix Jancker und Fabian Brinkmann sind gespannt auf die nächsten Monate. „Wir wissen noch nicht, was uns genau in unserem neuen Kompetenzfeld erwartet. Aber wir freuen uns darauf, es in einem agilen Prozess herauszufinden, etwas, dass wir von den Start-ups noch lernen können!“, ist sich das Team einig.



Vom Kunden aus denken

Zwölf Prozessteams arbeiten seit 2017 daran, die VerbundVolksbank OWL noch schneller, besser und effizienter zu machen und zudem die Migration auf das neue Bankverfahren „agree21“ vorzubereiten. Die Idee haben Mitarbeiter im Rahmen des Strategieprojekts „Zukunftsbild 2020“ entwickelt. Ein Schritt von vielen hin zu einer agileren Arbeitswelt ...



Stefanie Albrecht

Die Wände des Arbeitsraums, in dem sich die Prozessteams mindestens einmal pro Woche treffen, sprechen Bände. Überall hängen DIN-A-4-Zettel mit Denkanstößen wie zum Beispiel „Ist das wirklich Standard?“, „Kommt das mehr als zehnmal im Jahr vor?“, „Kann man das weglassen?“, „Muss man das wirklich prüfen?“, „Brauchen wir das für diesen Prozess?“, „Das haben wir schon immer so gemacht – zählt nicht mehr“. Bestehende Prozesse zu hinterfragen und kontinuierlich zu optimieren sowie alle Prozesse konsequent vom Kunden aus zu denken – das haben sich die Prozessteams zur Aufgabe gemacht. Organisiert sind die Teams nach den Themen „Privates Aktivgeschäft“, „Gewerbliches Aktivgeschäft“, „Spezialkreditmanagement“, „Konto/Zahlungsverkehr“, „Online-Filiale/Apps/Karten“, „EBL/Unternehmenskunden“, „Kunde“, „Wertpapiere“, „Zins- und Währungsmanagement“, „Passiv/Mitgliedschaft“, „Internationales Geschäft“ sowie „Vorsorge und Immobilien“. Sie prüfen bei jedem Prozess genau, wie kundenorientiert Aufträge bearbeitet werden: Wie schnell erhält der Kunde eine Antwort oder Information zu seinem Anliegen? Welche Informationen bekommt er? Sind alle Unterlagen korrekt oder

entstehen Fehler in der Bearbeitung? Welche Möglichkeiten zur Digitalisierung und Automation der Prozesse gibt es? Darüber hinaus geht es auch darum, die vorhandenen Prozesse zukunftsfähig für das neue Bankverfahren „agree21“ zu machen.

In einem Prozessteam arbeiten drei bis sieben Mitarbeiter, die in unterschiedlichen Bereichen der Bank, meistens Markt, Marktfolge und Vertriebsmanagement, tätig sind. Hinzu kommt jeweils ein Mitarbeiter aus dem Prozessmanagement, der die konzeptionelle und technische Verantwortung für die Prozesse übernimmt.

Von Beginn an arbeiten die Prozessteams mit flachen Hierarchien und weitreichenden Kompetenzen. Alle Entscheidungen werden gemeinsam getroffen, einen Hauptverantwortlichen gibt es nicht. In den Teams kann es auch schon einmal hoch hergehen, wenn die Meinungen sehr kontrovers sind. Sie diskutieren, kritisieren, hinterfragen Prozesse, bringen neue Vorschläge ein, tauschen Meinungen und Erfahrungen aus und wägen Vor- und Nachteile miteinander ab. Dabei verfolgen alle ein gemeinsames Ziel: die bestmögliche Lösung für den Kunden zu finden.

Stefanie Albrecht ist im Prozessteam „Privates Aktivgeschäft“ als Mitarbeiterin eingebunden. Ihr Team ist zuständig für die privaten Kreditprozesse, das heißt für Baufinanzierungen und Konsumenkredite. Ihre Rolle sieht sie darin, die Kollegen hinsichtlich des technischen Verständnisses zu unterstützen und organisatorische Abläufe zu erklären. Dass alle Teammitglieder einmal in der Kundenberatung gearbeitet haben, empfindet sie als sehr vorteilhaft und kundennah. Die Arbeit im Prozessteam bereichere sie, auch wenn diese sehr zeitintensiv sei. „Es wird viel geredet und diskutiert, aber auch viel erreicht“, sagt Albrecht. „Durch diese Erfahrung ist es für mich zur täglichen Routine geworden, den Blick aus unterschiedlichen Perspektiven auf die Dinge zu werfen.“

Daniel Kalinski ist bei der Volksbank Minden Spezialist für das Wertpapiergeschäft und Mitglied im Prozessteam „Wertpapiere“. Eine der ersten Aufgaben seines Prozessteams war es, sämtliche Wertpapierprozesse der Bank zu durchleuchten und bei Bedarf zu verbessern oder zu verschlanken. Für die Vorbereitung auf die Migration erarbeitete das Team eine Aufgaben-Liste, die nach und nach abgearbeitet wird. Die Sitzungen der Prozessteams finden in Form von persönlichen Treffen oder Videokonferenzen statt. Spielregeln helfen bei der gemeinsamen Arbeit. „Der offene und ehrliche Umgang miteinander wurde von Anfang an in unserer Gruppe großgeschrieben.“



Bis heute hat unsere Vorgehensweise immer zu einer gemeinschaftlichen Lösung geführt“, erzählt Kalinski. Auf die Entwicklung der Bank maßgeblichen Einfluss nehmen zu können, macht ihn stolz. „Die Arbeit im Prozessteam ist anstrengend und zeitintensiv, aber sie hat mein Verantwortungsbewusstsein gesteigert.“

Ein besonderer Erfolg des Teams für das „Gewerbliche Aktivgeschäft“ um Manfred Vössing ist die Einführung eines „gewerblichen Sofortkredites“. Zukünftig soll noch stärker auf durchgängige Vorgänge gesetzt werden, die von der Gesprächsvorbereitung bis zur Kreditauszahlung IT-gestützt ablaufen. Interesse, Veränderungen anzustoßen, hatte der Kreditmanager schon immer. „Nur war es früher schwer möglich, in bestehende Prozesse einzugreifen. Jetzt durchleuchten wir alles“, berichtet Vössing. Das Arbeiten in fachübergreifenden Teams sei genau das, was bisher in der Bank gefehlt habe. „Durch unsere Teamarbeit werden wir schneller und effizienter und schaffen für die Migration deutliche Vorteile“, ist er sich sicher. „Der Zeitpunkt dafür war genau richtig. Wir bereiten uns vor und stellen nicht nur einfach auf ein neues Kernbankverfahren um. Das macht uns nicht nur gut, sondern besser.“

Liane Schmidt unterstützt mit ihrem Wissen und ihren Erfahrungen als Produktmanagerin das Prozessteam „Konto/Zahlungsverkehr“. Zusammen mit ihren Kollegen beschäftigte sie sich in den vergangenen Monaten unter anderem bereits mit der Migration der vorhandenen Prozesse, Release-Anpassungen, Formular-Updates, der Umsetzung von gesetzlichen Anforderungen und der Weiterentwicklung des elektronischen Postkorbs. „Die verschiedenen Perspektiven in unserem Kreis sind ein klarer Vorteil unserer Arbeit“, berichtet sie. „Immer wieder über den Tellerrand hinaus zu schauen und die Sichtweisen der Kollegen anzuerkennen, ist manchmal nicht ganz einfach und lässt auch durchaus hitzige Diskussionen zu.“ Wichtig sei, dass am Ende das Ergebnis stimme. Ein Moderator, der monatlich wechselt und den die Gruppe festlegt, erleichtert das Arbeiten in ihrem Team. „Bei uns gilt die Regel: keine Kritik ohne konstruktiven Gegenvorschlag. Das hat uns oft schon weitergeholfen“, sagt Schmidt.

Die Gesamtverantwortung für alle Prozesse der VerbundVolksbank liegt bei Thomas Huxol, Bereichsleiter Projekt-/Prozess-/Innovationsmanagement. Er koordiniert alle Tätigkeiten der Prozessteams sowie die abteilungsübergreifende praktische Umsetzung der Ergebnisse. „In 70 bis 80 Prozent der Fälle benötigen die Prozessteams keine weiteren Abstimmungen mehr bei ihren Entscheidungen“, berichtet Huxol. Er ist gefragt, wenn es einmal keine einvernehmliche Lösung in einem Team gibt oder auch bei personellen oder strategischen Themen. So ist zum Beispiel der Prozess der Handelsfinanzierung neu gestaltet worden. Das Kompetenzzentrum „Internationales Geschäft“ kann nun selbstständiger die Anträge erfassen und vermeidet so doppelte Eingaben, die bisher das Kreditmanagement belastet haben. „Dennoch sind sich die Kollegen ihrer Verantwortung bewusst und machen sich ihre Entscheidungen nicht leicht“, so Huxol. Positiv zu beobachten sei, dass nicht mehr in Silos, sondern im Sinne der schnellen Netzwerkbank gehandelt wird. „Der Netzwerkgedanke scheint zu funktionieren. Durch die Teams findet nicht nur ein bereichsübergreifender Austausch statt, sondern sie sind auch Multiplikatoren für ihre Bereiche geworden.“ Dadurch werde die Akzeptanz von Veränderungsprozessen automatisch gestärkt und in die Bank getragen. Insbesondere im Hinblick auf die Digitalisierung und Automation von Prozessen sei dies ein wesentlicher Meilenstein, die VerbundVolksbank noch „veränderungsschneller“ zu machen.

Liane Schmidt
Daniel Kalinski
Manfred Vössing
Thomas Huxol

HERZSTÜCK



Als die VerbundVolksbank OWL 2006 das KundenCentrum aus der Taufe hob, war die kleine Abteilung vor allem eins: eine Wählscheibe. Denn die sechs Mitarbeiter begannen zunächst mit wenigen Prozessen und der Unterstützung ausgewählter Filialen. Zwölf Jahre später ist das KundenCentrum Teil des neu geschaffenen Bereiches „Medialer Vertrieb“ und die Wählscheibe ist zu einer multimedialen Drehscheibe der VerbundVolksbank OWL und zum Herzstück des Kundenkontakts gewachsen – mit innovativen Arbeitskonzepten, einem großen Wachstumspotenzial und dem Beweis, dass Kundennähe und Heimat auch digital sein können.

Ein Montag im KundenCentrum. Der Arbeitstag am Liboriberg 23 in Paderborn beginnt für Anna Galkin wie immer: mit einem Engel. Die kleinen Figürchen aus Kunstharz liegen in einem Weidenkorb in der Nähe der Drucker und die Bankkauffrau fischt, kaum dass sie das Großraumbüro betreten hat, auf gut Glück einen der Engel heraus: Die Nummer 14 ist auf den Boden geschrieben. An diesem Tisch arbeitet die 30-jährige heute also. Wie Anna Galkin ermitteln so jeden Vormittag fast alle Mitarbeiter des KundenCentrums ihren Arbeitsplatz für den Tag selbst. „Dadurch wollen wir erreichen, dass das Team immer ein wenig durchmischt wird und stets neu voneinander lernen kann. Denn wir haben sowohl jüngere wie erfahrenere Mitarbeiter, die jeweils vom Wissen des anderen profitieren können“, erklärt Stefan Bahrenberg, der seit dem 1. Januar 2018 den neu geschaffenen Bereich „Medialer Vertrieb“ leitet. Ein Arbeitskonzept, das so ungewöhnlich und innovativ ist wie das KundenCentrum und seine Entwicklung selbst.

Als kleine Einheit gestartet, werden die rund 50 Mitarbeiter um Stefan Bahrenberg heute mehr als 420.000-mal pro Jahr von den Kunden der VerbundVolksbank OWL kontaktiert. „Die Anliegen sind dabei so unterschiedlich wie die Kunden selbst“, weiß Stefan Bahrenberg. Privatkunden bitten etwa um Auskünfte zu Bankverträgen, beauftragen Überweisungen, bestellen ausländische Währungen, haben Fragen zum Online-Banking,

passend einen Dauerauftrag an oder möchten einen Termin für eine Kredit- oder Baufinanzierung abstimmen. „Unsere Firmenkunden wiederum nutzen die schnelle und unkomplizierte Abwicklung von Aufträgen per Telefon etwa für die Einrichtung von Firmen-Kreditkarten, um Vollmachten anzulegen und zu ändern oder um Überweisungen zu bestätigen“, erklärt Silvia Gudd aus dem KundenCentrum. Seit Anfang des Jahres ist es zudem möglich, über die neue Wertpapier-Hotline der VerbundVolksbank Orders aufzugeben oder sich den Kurs eines bestimmten Wertpapiers bestätigen zu lassen. In knapp 70 Prozent der Fälle werden die Anliegen der Kunden im KundenCentrum sofort abschließend bearbeitet. „Eine Quote, die uns stolz macht und freut, denn sie ist ein Beleg für die Qualität unserer Arbeit“, findet Bahrenberg.

Neben dem Griff zum Telefonhörer können die Kunden das KundenCentrum auch per E-Mail, über die VR-BankingApp und über die Online-Filiale

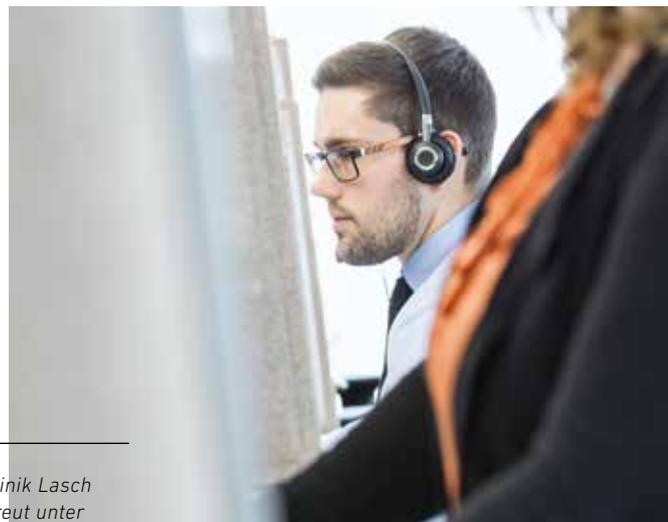
erreichen. So verzeichnete die VerbundVolksbank im Jahr 2017 allein zehn Millionen Anmeldungen in der Online-Filiale und der VR-BankingApp, die Homepage hat mittlerweile eine Million wiederkehrende Besucher. „75 Prozent unserer Konten werden auch online genutzt“, weiß Bahrenberg. Dies zeige, wie sehr sich das Nutzungsverhalten der Kunden im Laufe der vergangenen zehn Jahre verändert hat.

Anna Galkin ist eine von 50 Mitarbeitern des KundenCentrums.



„Egal, über welchen Weg unsere Kunden uns erreichen möchten, sie sollen uns nicht nur über unser breites Filialnetz, sondern auch digital als ihre Heimatbank wahrnehmen. Deshalb müssen unsere Kunden auch keine Nummern am Telefon drücken wie in einem Call-Center. Oder minutenlang in einer Warteschleife hängen. Ihnen wird persönlich, schnell und unkompliziert von Mitarbeitern weitergeholfen, die ausnahmslos gelernte Bankkaufleute sind“, betont Bahrenberg. Um eine schnelle Annahme der Telefonate zu gewährleisten, werden die Einsatzpläne über ein modernes Computerprogramm so berechnet, dass jeden Tag genügend Mitarbeiter für die Kunden verfügbar sind. Und um die Nähe zwischen Bank und Kunde auch im digitalen Raum erlebbar zu machen, geht das KundenCentrum sogar noch weiter. „Ruft ein Kunde etwa aus dem Kreis Höxter an, so wird dieser automatisch an jene Mitarbeiter weitergeleitet, die ebenfalls aus Höxter kommen oder dort bereits in einer Filiale gearbeitet haben. Ein Beispiel dafür, wie schon vor Beginn des Telefonats eine persönliche Verbindung und Nähe zwischen Kunde und Mitarbeiter entsteht“, so Bahrenberg. Genau diese Nähe unterscheidet die Volksbank von Online-Banken und Fintechs.

Anna Galkin hat sich mittlerweile ihre Tastatur und ihr Headset sowie einige persönliche Sachen aus ihrem Spind geholt und macht Schreibtisch Nummer 14 zu ihrem Arbeitsplatz für den Tag. Dadurch hat sie auch die Möglichkeit, heute zunächst im Stehen zu arbeiten. Ebenso innovativ wie das Arbeitskonzept ist nämlich auch die Ausstattung des KundenCentrums: mit durchweg höhenverstellbaren Schreibtischen, der Arbeitsplatzanbindung über die Decke, durch die „Kabelsalat“ auf dem Boden vermieden wird und die Arbeitsplätze flexibel angeordnet werden können, einem Lounge-ähnlichen Aufenthaltsbereich und den „Woopies“, Schreibtischaufsätzen aus Schafwolle. „Die sind nicht nur akustisch hoch wirksam und nachhaltig. Sie sehen auch gut aus“, sagt Bahrenberg. Das sei mindestens ebenso wichtig wie ein gut funktionierendes Team und ein ausgefeilter Einsatzplan. „Unsere Mitarbeiter sollen sich an ihrem Arbeitsplatz wohlfühlen und gerne zur Arbeit kommen. Nur so können wir jedem Kunden und seinem Anliegen mit der gleichen Aufmerksamkeit und Freundlichkeit gerecht werden. Schließlich nimmt ein Mitarbeiter im Durchschnitt rund 100 Kundenanrufe pro Tag an. Auch deshalb haben wir das KundenCentrum nicht einfach in eine Lagerhalle an die Peripherie verlegt,



Dominik Lasch betreut unter anderem die Wertpapier-Hotline.

Mit kleinen Engelchen aus Kunstharz ermitteln die Mitarbeiter täglich ihren Arbeitsplatz.



sondern in ansprechende Räume mitten in der Domstadt. Und deswegen haben wir neben einem modernen Einsatzplansystem auch ein äußerst flexibles System zur Einteilung der Arbeitszeit eingeführt, das jedem Mitarbeiter ermöglicht, nach seinen ganz persönlichen Lebensverhältnissen zu arbeiten, ob ganztags oder halbtags“, erklärt Bahrenberg.

So, wie Jan Can Melber. Der 22-Jährige hat gerade seine Ausbildung zum Bankkaufmann sehr erfolgreich abgeschlossen und plant, im Herbst ein berufsbegleitendes Studium im Bereich „Banking and Finance“ zu beginnen. „Das KundenCentrum gibt mir dafür genau die zeitliche Flexibilität, die ich brauche, um das Studium mit der Arbeit bei der VerbundVolksbank zu vereinbaren“, erklärt die Nachwuchskraft.

Raum zum Austausch, hier für Silvia Gudd und Jan Can Melber, bietet der Aufenthaltsbereich.



Birgit Mionso ist seit 35 Jahren Teil des Volksbank-Teams.

Sabrina Altenau soll den Bereich „Beratung“ auf- und ausbauen.

Birgit Mionso, die heute an seinem Nebentisch sitzt, nickt. „Auch jüngere Kollegen mit Kindern, die sich ein Stück weit nach den Betreuungszeiten richten müssen, können ihre Stellen im KundenCentrum sehr flexibel planen“, sagt sie. Die 52-Jährige selbst ist bereits seit 35 Jahren Teil des Volksbank-Teams und 2007 aus einer Filiale in das KundenCentrum gewechselt. „Ich fand das ganze Konzept schon von Anfang an spannend, da es ein sehr abwechslungsreicher Aufgabenbereich ist. Außerdem mag ich den Kontakt zu unseren Kunden und ich finde es gut, die Stimme zu sein, die sich schnell und sorgsam um ihre Anliegen kümmert, die auf persönlicher Ebene eine Verbindlichkeit herstellt, auf die die Kunden sich verlassen können.“

Eben jene Verbindlichkeit ist auch für Sabrina Altenau die Triebfeder ihrer Arbeit im KundenCentrum. Die 27-Jährige ist vor wenigen Monaten an den Liboriberg gewechselt und nun maßgeblich dafür verantwortlich, den Bereich der Beratung im KundenCentrum auf- und auszubauen. „Im Februar haben wir mit der telefonischen Beratung begonnen. Wir informieren Kunden etwa zum Angebot des RiesterChecks von Union Investment oder sprechen sie an, wenn sie volljährig geworden sind“, erklärt die Beraterin. Auch die Wertpapier-Hotline fällt in diesen noch jungen Bereich. Die Resonanz sei nach

rund 300 Beratungen bereits äußerst positiv: „Gerade jüngere Leute empfinden es als angenehm, nicht für jede Beratung in die Filiale zu müssen, sondern ihre Aufträge auch über das Telefon abwickeln zu können“, erklärt Altenau. Folgerichtig wird in den kommenden Monaten dieser Bereich im KundenCentrum personell wie technisch deutlich ausgebaut. Unter anderem wird die Beratung per Videotelefonie sowie über einen Chat eingeführt, um den Kunden noch weitere digitale Wege anzubieten, auf denen sie ihre Heimatbank erreichen und ihre Bankgeschäfte erledigen können.

Einen gleichermaßen großen und für den Kunden komfortableren Raum werden auch die Online-Services einnehmen, eine Vielzahl von Bankdienstleistungen, die der Kunde selbstständig abschließen oder einrichten kann. Bereits jetzt bietet die VerbundVolksbank weit über 50 Services an: So können beispielsweise Sparverträge abgeschlossen und Zugänge zum Online-Banking beantragt

Stefan Bahrenberg leitet
seit dem 1. Januar 2018
den neu geschaffenen
Bereich „Medialer
Vertrieb“.



420.000

Anrufe pro Jahr

70%

der Aufträge werden fallabschließend
direkt bearbeitet

1.000.000

regelmäßige Besucher
auf der Website

10.000.000

Anmeldungen 2017 in der Online-Filiale
und in den Banking-Apps

> 50

Online-Services

24/7

Bankdienstleistungen
über die Online-Filiale

werden, der Kunde kann Ersatzkarten bestellen, seine Adresse ändern oder als Geschäftskunde ein Kartenterminal anfragen. Markus Biller, Spezialist für Web-Management, ist für den Ausbau der Online-Services vor kurzem in das KundenCentrum gewechselt. „Wir wollen uns mit unserem Angebot noch besser den Bedürfnissen unserer Kunden anpassen“, erklärt er.

Wie wichtig der weitere Ausbau des KundenCentrums und der Online-Filiale für die VerbundVolksbank OWL ist, zeigt sich daran, dass beides seit 2017 in einem eigenen Vorstandsressort „Effizienz und Innovation“ unter der Leitung von Matthias Brandes als Chief Digital Officer angesiedelt ist. Allein 2017 wurden zudem zwei Millionen Euro in den Ausbau der Kommunikationsinfrastruktur gesteckt und weitere Investitionen werden folgen. Etwa in die Mitarbeiterstärke. „Das KundenCentrum wird permanent aufgestockt“, sagt Stefan Bahrenberg. Ziel sei es, demnächst einen Großteil der Bankdienstleistungen sowohl für Privatkunden als auch für Firmen- und Geschäftskunden fallabschließend anbieten zu können, in der Online-Filiale sogar 24 Stunden an sieben Tagen in der Woche.

Markus Biller ist für
den Ausbau der
Online-Services gerade
erst in das
KundenCentrum
gewechselt.





Eine andere Sicht auf das Leben



Kristijan Tonic und Estha Goerigk

Seit 2014 besteht zwischen der VerbundVolksbank OWL und der Bahnhofsmision Paderborn eine ungewöhnliche Kooperation: Auszubildende der Volksbank haben die Möglichkeit, freiwillig eine Woche in der gemeinnützigen Institution zu hospitieren. Die Nachfrage bei den jungen Menschen ist groß, denn was sie dort lernen, kann man sich in keinem Fachbuch anlesen.

Sorgfältig verteilt Estha Goerigk die Butter auf den beiden Brötchenhälften, die sie anschließend mit Käse belegt und auf einem Teller drapiert. Sie füllt noch einen Becher mit Kaffee, gibt einen Schluck Milch dazu und trägt dann alles hinüber zu dem jungen Mann, der an einem der Tische im Aufenthaltsraum der Bahnhofsmision sitzt. Der Mann hat Hunger, das weiß die 19-Jährige, deshalb arbeitet sie zügig. Er hat Hunger, wie so ziemlich alle der etwa 12.000 Gäste, die das kleine Häuschen der Bahnhofsmision am Bahnsteig 1 des Paderborner Hauptbahnhofs jedes Jahr besuchen. Geöffnet ist die Bahnhofsmision täglich, auch am Wochenende und an den meisten Feiertagen.

„Ich habe mich für das Projekt gemeldet, weil ich es toll fand, dass mein Arbeitgeber mir die Möglichkeit gibt, in eine ehrenamtliche Tätigkeit hineinzuschnuppern“, erinnert sich Estha Goerigk. Sie hospitierte im vergangenen Jahr in der Bahnhofsmision, eine Woche lang, täglich von 8 bis 17 Uhr. Sie schmierte Brote und servierte Essen, half Menschen mit und ohne Behinderungen, sich auf dem Bahnsteig zurechtzufinden, in und aus den Zügen zu kommen, den richtigen Zug zu erwischen. „Oft reichte es auch schon aus, wenn man einfach nur mit den Menschen geredet hat“, sagt sie und fügt hinzu: „Ich wollte einfach wissen, wie hier gearbeitet wird. Das kannte ich so vorher nicht, diese andere Seite des Lebens.“

Die Sicht auf das eigene Leben und das Leben von anderen Menschen zu verändern, das ist bei allen der knapp 50 Auszubildenden der VerbundVolksbank, die bislang in der Bahnhofsmision hospitierten, eine Triebfeder und Motivation für ihre Bewerbung. Vor allem deshalb, weil die Gegensätzlichkeit zwischen einer Bank und einer Bahnhofsmision nicht so groß ist, wie ein Außenstehender vielleicht meinen mag. Denn als genossenschaftliche Regionalbank liegt es von jeher im Selbstverständnis der VerbundVolksbank, sich für die Region und die Menschen zu engagieren. „Außerdem arbeiten wir ja auch nah am Menschen. Und manche der Gäste, die in die Bahnhofsmision kommen, haben natürlich auch ein Konto bei uns“, weiß der 20-jährige Marcel Stein zu berichten. Auch er hat in der Bahnhofsmision gearbeitet. „Nun kenne ich viele Probleme hinter diesen Gesichtern, hinter der Armut. Und ich trete den Menschen am Schalter mit einer ganz anderen Offenheit gegenüber. Ich kann ihnen dann vielleicht nicht mehr Geld geben. Aber ich kann sie mit mehr Respekt behandeln.“ Das sehen auch Lukas Otten und Lara Schäpe so. Der 24-Jährige und die 21-Jährige waren im vergangenen Jahr in der Bahnhofsmision im Einsatz und zeigen sich noch immer tief beeindruckt von den Begegnungen dort. „Während dieser einen Woche hatte ich wirklich Zeit, mich mit den Menschen und ihren Problemen zu beschäftigen. Und ich habe schnell gemerkt, dass die Probleme sehr vielfältig sind und nicht so einfach gelöst werden können. Man kann schnell in Armut abrutschen“, sagt Lara Schäpe. Und Lukas Otten ergänzt: „Seither nehme ich mein Leben und das, was ich habe, nicht mehr als Selbstverständlichkeit wahr. Ich habe gelernt, es mehr zu schätzen.“

Diese Erkenntnis hat auch Kristijan Tonic, der als einer der ersten Auszubildenden an dem Projekt teilnahm, nach seiner Hospitation geprägt. „Wenn ich jetzt die Menschen sehe, die auf der Straße leben, dann gehe ich nicht mehr einfach gedankenlos vorbei. Denn ich weiß, dass dies jedem passieren kann, ich kenne die Geschichten dahinter.“ Der 24-Jährige hat sein ehrenamtliches Engagement deshalb auch nach der Hospitation in der Bahnhofsmision fortgesetzt und ist Vorbild für viele. Seinem Beispiel folgten neben Estha Goerigk weitere Auszubildende.



Lukas Otten



Lara Schäpe



Marcel Stein

regional-dezentral 2017



JANUAR

VerbundVolksbank OWL begeistert

Am 10. und 11. Januar beschlossen die Vertreter der Volksbank Minden und der Volksbank Paderborn-Höxter-Detmold mit beindruckenden Mehrheiten von 95 Prozent und 100 Prozent die Fusion zur VerbundVolksbank OWL eG und bestätigten damit das zukunftsweisende genossenschaftliche Bank-Konzept für den Wirtschaftsraum OWL. Mit dem Ziel, „höchste regionale Identität“ zu sichern, ist die VerbundVolksbank seither mit fünf Zweigniederlassungen und den dazugehörigen Filialen in den Regionen vor Ort präsent.



FEBRUAR

Beste Perspektiven

Nach ihrer Prüfung vor der Industrie- und Handelskammer Ostwestfalen zu Bielefeld erhielten 31 Auszubildende im Rahmen einer kleinen Feierstunde ihre Abschlusszeugnisse. 25 von ihnen entschieden sich für einen Arbeitsplatz in einer der Filialen, in internen Abteilungen oder bei den Tochterunternehmen der VerbundVolksbank. Damit konnte erneut allen Auszubildenden, die in der Bank bleiben wollten, eine berufliche Perspektive geboten werden.



MÄRZ

Volksbank als „Familienfreundliches Unternehmen“ ausgezeichnet

„Familienfreundliches Unternehmen“ – mit diesem Zertifikat wurde die VerbundVolksbank OWL als eines von 14 Unternehmen im Kreis Höxter ausgezeichnet. Sie erhielt das Siegel als Anerkennung ihrer vielfältigen mitarbeiterfreundlichen Maßnahmen. Initiiert wurde das Projekt von der Gesellschaft für Wirtschaftsförderung im Kreis Höxter (GfW) und dem Kompetenzzentrum Frau und Beruf OWL. Im Juli erhielt die Bank das Siegel ebenfalls für den Kreis Paderborn.



JULI

2.500 Mitglieder bei Volksbank-Versammlung

Als starkes Netzwerk für ihre Mitglieder und Kunden in OWL präsentierte sich die Volksbank in Höxter auf ihrer Mitgliederversammlung am 4. Juli. Über 2.500 Gäste kamen in das Festzelt nach Beverungen, um sich über die gute Geschäftsentwicklung und die zukünftige VerbundVolksbank OWL zu informieren. Auf dem Programm standen der Bericht über die Entwicklung der Bank, die Ehrung der Mitgliederjubilare sowie der prominente Gastreferent Ranga Yogeshwar mit einem Vortrag zum Thema „Zukunft“.



AUGUST

Neue Boote für den Wassersport Höxter

Die großen und kleinen Vereinsmitglieder des Wassersport Höxter e.V. freuten sich im August über neue Boote. Durch Spenden unter anderem der VerbundVolksbank OWL konnte der Verein für die Jugendabteilung drei weitere Boote anschaffen. Bei dem gemeinsamen Termin wurden ein Tourenboot sowie zwei Kajaks feierlich zu Wasser gelassen. Alle Boote sind nach Märchenfiguren benannt.



SEPTEMBER

Volksbank-Trendforum mit Florian Schroeder

Über die Kunst der richtigen Entscheidungen im Alltag sprach am 25. September Florian Schroeder beim Volksbank-Trendforum vor über 600 Gästen. Er sorgte mit seinem Auftritt für gute Laune im Landestheater Detmold. Mit seinem Programm „Alle Möglichkeiten, aber keine Wahl? Entscheiden in der Multioptionsgesellschaft“ traf er den Nerv der Zuhörer, die ihn mit tobendem Applaus verabschiedeten. Die Eintrittsgelder der Veranstaltung kamen dem Verein „kultur-tupfer e.V.“ im Klinikum Lippe Detmold zugute.



APRIL

Schönste Fassaden prämiert

Aktuelle Farbtöne, eine feine Abstimmung auf Architektur, Zweck des Gebäudes sowie die Umgebung – so lauten die Kriterien für eine Prämierung beim Fassadenwettbewerb der Maler- und Lackierer-Innung Paderborn. Der Preis, der mit insgesamt 10.000 Euro dotiert ist, wurde Anfang April von der VerbundVolksbank OWL, der Kreishandwerkerschaft Paderborn-Lippe, der Maler- und Lackierer-Innung Paderborn und der Maler Einkauf eG – alle langjährige Kooperationspartner – an die Gewinner überreicht.



MAI

Historischer Beschluss der Vertreterversammlung

Mit überwältigenden 100 Prozent wurde in der Vertreterversammlung der Volksbank Paderborn-Höxter-Detmold am 9. Mai der Name „VerbundVolksbank OWL eG“ verabschiedet. Dr. Ulrich Bittihn bezeichnete das Votum der Miteigentümer der Bank als „historischen Beschluss“: Beifall und Zuspruch erhielt der Vorstand nicht nur für die konsequente strategische Positionierung seines Hauses. Auch das weiterhin überdurchschnittliche Wachstum in einem schwierigen Branchenumfeld sorgte für nachhaltigen Eindruck.



JUNI

50 Jahre Filiale Büren

Ein halbes Jahrhundert – dieses beeindruckende Jubiläum feierten Joachim Finke, Leiter der Filiale Büren, und sein Team gemeinsam mit Kunden, Mitgliedern, Beiräten, Vorstandsmitglied Dr. Friedrich Keine und Bürgermeister Burkhard Schwuchow bei einem „Tag der offenen Tür“. Innerhalb von fünf Jahrzehnten konnten die drei Filialleiter und ihre jeweiligen Teams die Volksbank als echte Heimatbank in Büren etablieren. Mittlerweile ist jeder vierte Bürener Kunde.



OKTOBER

Filiale Stadtheide modernisiert

Drei Monate dauerte der Umbau der Filiale Stadtheide, bevor sie im Oktober mit einem „Tag der offenen Tür“ wiedereröffnet wurde. Filialleiter Ulrich Egold und sein Team freuten sich, ihre Kunden in hellen Räumlichkeiten mit zeitgemäßer Ausstattung und erweiterten Beratungsmöglichkeiten für individuelle, diskrete und persönliche Gespräche zu empfangen. Ein modernes Selbstbedienungsangebot mit Ein- und Auszahlungsautomaten ergänzt den Service in der Stadtheide.



NOVEMBER

20 Jahre „Together in Motion“

Das 20-jährige Jubiläum des landesweit einmaligen Sportereignisses „Together in Motion“ wurde am 19. November im Sportzentrum Maspornplatz kräftig gefeiert. Mehr als 20 Vereine und Institutionen präsentierten vor 1.500 Gästen ihr sportliches Angebot. Krönender Abschluss des Events war ein beeindruckendes, buntes integratives Showprogramm. Als Kooperationspartner unterstützten die Volksbank Paderborn, die Stadt Paderborn sowie der Stadtverband Paderborn e. V.



DEZEMBER

Spielzeug-Sammelaktion „Kinder geben Kindern“

Wie spendierfreudig die Lipper sind, zeigte sich auch in diesem Jahr an der Volksbank-Filiale Lemgo „Alte Post“. Tonnenweise ausrangiertes Spielzeug wurde für die Kinder der lippischen Partnerstadt Kaunas abgegeben. Bereits seit 14 Jahren sammelt die Volksbank Detmold gemeinsam mit dem Verein „Kinder in Not e. V. Lippe“ und Radio Lippe in der Weihnachtszeit für die Menschen in der litauischen Stadt. Zur großen Freude aller Beteiligten türmte sich auch in diesem Jahr das Spielzeug auf dem Parkplatz an der Volksbank.

de.

zen.

t.

ral

Dezentral auf Wachstumskurs

Die erfolgreiche Fusion mit der Volksbank Minden, der strategische Schritt zur VerbundVolksbank OWL eG mit den Zweigniederlassungen „Volksbank Paderborn“, „Volksbank Höxter“, „Volksbank Detmold“, „Volksbank Minden“ und „Bankverein Werther“ sowie die intensive Arbeit am „Zukunftsbild 2020“ haben maßgeblich die Agenda des Geschäftsjahres 2017 bestimmt. Trotz dieser anspruchsvollen Strategie- und Zukunftsarbeit konnten wir unsere Position als führende genossenschaftliche Regionalbank im Wirtschaftsraum OWL ausbauen, ein solides Wachstum verzeichnen und ein gutes Ergebnis auf dem hohen Niveau des Vorjahres erreichen.

Die Basis unseres nachhaltigen Wachstums war auch im vergangenen Jahr die Nähe zu unseren Mitgliedern und Kunden und ihr Vertrauen in unsere Bank. Eine Kundenkreditquote von 68 Prozent und eine Kundeneinlagenquote von 70 Prozent belegen, dass das Kundengeschäft im Mittelpunkt unseres Geschäftsmodells steht und wir nachhaltig

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

Die Bilanzsumme betrug zum Ende des Berichtsjahres 6,1 Milliarden Euro (plus 5,3 Prozent). Damit gehört die VerbundVolksbank OWL eG weiterhin zu den größten genossenschaftlichen Primärinstituten; unter den rund 900 Volksbanken und Raiffeisenbanken nehmen wir Platz sechs ein.

Die Kundenkredite erhöhten sich 2017 über alle Kundengruppen hinweg um fünf Prozent auf 4,1 Milliarden Euro. Die Kundeneinlagen kletterten um 3,1 Prozent auf 4,3 Milliarden Euro. Das betreute Kundenvermögen – bilanzielle wie außerbilanzielle Einlagen (Depots, Guthaben bei Versicherungen und Bausparguthaben) – legte um 6,5 Prozent auf rund 6,9 Milliarden Euro zu.

	■ 2017 ■ 2016	(TEUR)	Veränderung (TEUR)	%
Bilanzsumme		6.061.797 5.758.690	+303.107	+ 5,3
Kundeneinlagen		4.260.405 4.132.500	+127.905	+ 3,1
Kundenforderungen		4.092.080 3.895.838	+196.242	+ 5,0

Abbildung 1

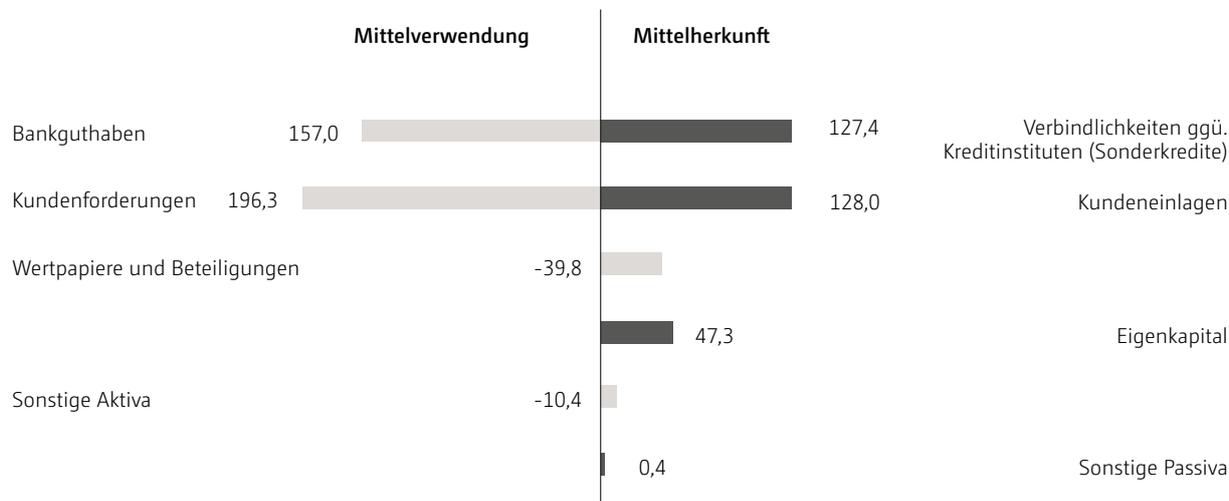


Abbildung 2

Kreditgeschäft

Auch 2017 haben wir den heimischen Mittelstand und Privatkunden als verlässlicher Finanzierungspartner begleitet. Begünstigt wurde die positive Entwicklung im Kreditgeschäft durch das weiterhin niedrige Zinsniveau und die konjunkturelle Entwicklung.

Die besondere Stärke der VerbundVolksbank OWL eG als Mittelstandsbank wird daran deutlich, dass 63 Prozent des gesamten Kreditvolumens auf Investitionskredite an die heimischen Unternehmen entfallen. Insgesamt erhöhten sich die Kredite an Unternehmen und Selbstständige um 5,9 Prozent auf rund 2,6 Milliarden Euro.

Der Bestand an Krediten für Investitionen in erneuerbare Energien lag mit 625 Millionen Euro weiterhin auf einem hohen Niveau. Allerdings sorgten veränderte Förderbedingungen und ein damit verbundener Rückgang beim Zubau insbesondere von Windkraftanlagen dafür, dass das Wachstum in diesem Bereich hinter den Vorjahreswerten zurückblieb.

Die Kredite an Privatkunden erreichten zum Jahresende rund 1,5 Milliarden Euro. Ein wesentlicher Teil davon entfiel auf Baufinanzierungen. Insgesamt schlossen unsere Kunden 3.000 neue Baufinanzierungen über 161 Millionen Euro ab. Darüber hinaus haben wir mehr als 2.200 neue Volksbank-

Wunschkredite mit einem Volumen von 18,2 Millionen Euro vergeben.

In unseren Finanzierungskonzepten haben wir auch 2017 in erheblichem Umfang öffentliche Förderprogramme für unsere Kunden genutzt. Die Förderkredite für gewerbliche, landwirtschaftliche und wohnwirtschaftliche Zwecke stiegen um 13,8 Prozent auf über eine Milliarde Euro. Insgesamt konnten 200 Millionen Euro neue Kreditmittel bereitgestellt werden.

Mit 201 Millionen Euro offenen Darlehenszusagen war unser Auftragsbuch zum Jahresende sehr gut gefüllt.

Einlagengeschäft

Die bilanziellen Kundeneinlagen erreichten mit rund 4,3 Milliarden Euro einen neuen Höchststand (plus 128 Millionen Euro). Dabei stellte sich die Lage im Vergleich zu den Vorjahren unverändert dar: Der anhaltend niedrige Zins hielt die Nachfrage der Kunden nach kurzfristigen Laufzeiten weiterhin auf einem hohen Niveau. Entsprechend lag das größte Wachstum im Bereich der täglich fälligen Einlagen, diese stiegen um 7,3 Prozent auf 2,3 Milliarden Euro. Die befristeten Einlagen gingen um 4,5 Prozent auf rund 596 Millionen Euro zurück. Die Spareinlagen blieben in etwa auf Vorjahresniveau.

Struktur der Kundeneinlagen	2017 (TEUR)	%	2016 (TEUR)	%
Spareinlagen	1.341.910	31,5	1.343.692	32,5
Täglich fällige Einlagen	2.321.869	54,5	2.164.248	52,4
Befristete Einlagen inkl. Sparbriefe	595.982	14,0	623.916	15,1
Begebene Schuldverschreibungen	644	0,0	644	0,0
Gesamt	4.260.405	100,0	4.132.500	100,0

Abbildung 3

Diese seit Jahren tief prägende Entwicklung spiegelt sich deutlich in der Struktur der Kundeneinlagen (siehe Abbildung 3) wider. Der Anteil der täglich fälligen Einlagen hat weiter zugenommen, zum Jahresende machte dieser 54,5 Prozent aus. Etwa ein Drittel des Einlagenbestandes entfiel auf die Spareinlagen. Die befristeten Einlagen umfassten 14 Prozent.

Die verbrieften Verbindlichkeiten (begebene Inhaberschuldverschreibungen) blieben 2017 unverändert.

Dienstleistungsgeschäft

Wertpapiergeschäft, Vermögensberatung und Vermögensverwaltung

Immer mehr unserer Kunden erkennen die Sinnhaftigkeit der Anlage in Wertpapieren in Zeiten des Dauer-Niedrigzins. Mit unseren vielfältigen Leistungsangeboten – von der Wertpapier- und Vermögensstrukturberatung in unseren Filialen über die umfassenden Dienstleistungen unseres Private Bankings bis hin zur hoch individuellen Vermögensverwaltung – konnten wir unsere Mitglieder und Kunden im Berichtsjahr optimal bei der Geldanlage beraten. Neben der stärkeren Nachfrage der Kunden nach Wertpapieranlagen war das Wertpapierjahr 2017 von einem robusten Aufwärtstrend der Aktienmärkte und einem freundlichen globalen konjunkturellen Umfeld geprägt. Im Ergebnis führte diese positive Stimmung zu einem sehr guten Wertpapierergebnis. Die Wertpapierumsätze erhöhten sich um 39 Prozent auf 885 Millionen Euro. Das betreute Depotvolumen stieg um 17 Prozent auf zwei Milliarden Euro. Die Anzahl der Wertpapierdepots nahm um 6,3 Prozent auf rund 36.000 zu.

Insbesondere das Geschäftsfeld der Vermögensverwaltung hat 2017 weiter an Dynamik gewonnen. So stieg das verwaltete Vermögen um 34 Prozent auf mehr als 600 Millionen Euro. Erfolgsgarant in diesem Segment ist insbesondere der unabhängige Vermögensverwalter „Werther und Ernst“, an dem die VerbundVolksbank OWL eG mit 70 Prozent beteiligt ist. So konnte die Werther und Ernst Vermögensverwalter GmbH auch 2017 ihre Marktanteile bei den vermögenden Kunden der Region deutlich ausweiten. Außerdem wurde die Gesellschaft zum zweiten Mal in Folge von „Handelsblatt“ und „Elite Report“ mit der Note „Magna cum laude“ ausgezeichnet. Damit ist „Werther und Ernst“ der einzige Vermögensverwalter in Ostwestfalen-Lippe, der sich zur Elite der Vermögensverwalter im deutschsprachigen Raum zählen darf.

Zu den vermögensverwaltenden Lösungen für kleinere Anlagebeträge ab 10.000 Euro zählt unser *Pfau*-Strategie-Depot UI. Dieses verzeichnete im Berichtsjahr eine im Vergleich zum aktuellen Zinsniveau gute Wertentwicklung von 1,8 Prozent. Der Anteilspreis lag zum Jahresende bei 116,81 Euro. Das Fondsvolumen betrug rund 105,2 Millionen Euro.

Bauspargeschäft

Die Entwicklung des Bauspargeschäfts bewegte sich weitestgehend auf dem Niveau des Vorjahres. Unsere Kunden unterhielten zum Jahresende mehr als 52.100 Bausparverträge mit einem Bausparguthaben von insgesamt 290 Millionen Euro. Die Anzahl der neu abgeschlossenen Verträge lag 2017 bei 3.900. Diese grundsätzlich positive Entwicklung bestärkt uns weiterhin in unserer starken Partnerschaft mit der Bausparkasse Schwäbisch Hall.

Versicherungsgeschäft

Im Versicherungsgeschäft fragten die Kunden auch 2017 bevorzugt Produktlösungen nach, die den Fokus auf die Vermögensanlage setzen. Insgesamt bewegte sich das Neugeschäft im Bereich der Lebens- und Rentenversicherungen mit 47,1 Millionen Euro leicht unter dem Niveau des Vorjahres. Die Anzahl der neu abgeschlossenen Verträge ging entsprechend auf rund 4.500 zurück.

Das Neugeschäft mit Sachversicherungen lag mit einer neu vereinbarten Jahresprämie von 1,8 Millionen Euro auf Vorjahresniveau.

Der Trend der vergangenen Jahre zur privaten Gesundheitsvorsorge setzte sich auch 2017 fort: Die Anzahl der Krankenversicherungsverträge stieg um sechs Prozent auf rund 7.500 Verträge.

Die Zahl der insgesamt durch die Bank betreuten Versicherungsverträge erhöhte sich leicht auf rund 109.600 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 zehn Mitarbeiter gehören, betreut mehr als 8.900 Kunden mit über 18.000 Versicherungsverträgen.

Immobiliengeschäft

Ihre Stärken am ostwestfälisch-lippischen Immobilienmarkt haben die Immobilientöchter der VerbundVolksbank OWL eG auch 2017 mit der Philosophie „Vermittlung, Finanzierung, Verwaltung – alles aus einer Hand“ unter Beweis gestellt. So konnten die OWL Immobilien GmbH und die BV Werther Immobilien GmbH ihr beurkundetes Objektvolumen deutlich um 25 Prozent auf rund 70 Millionen Euro steigern. Im Berichtsjahr vermittelten sie 235 Objekte (Vorjahr: 230).

Komplettiert wird das Angebot der Immobilienvermittlungsgesellschaften durch die OWL Immobilien Verwaltung GmbH, einen der größten Immobilienverwalter in der Region.

Diese betreute zum Jahresende 4.200 Wohneinheiten in OWL (plus 4,3 Prozent).

Internationales Geschäft

Im internationalen Geschäft konnten wir das Rekordergebnis des Vorjahres noch einmal leicht steigern. Wie in den Vorjahren fragten unsere Kunden auch 2017 besonders stark Exportfinanzierungen und -absicherungen nach. Das Gesamtvolumen der Auslandsgeschäfte belief sich auf über 32.700 Transaktionen mit einem Umsatz in Höhe von rund 940 Millionen Euro. Dies entspricht einer Steigerung um 12,3 Prozent.

Im Währungsmanagement stand die Beratung und Unterstützung unserer Kunden bei der Umsetzung ihrer Kursicherungsstrategien im Vordergrund. Bei 1.902 Kursicherungsgeschäften erreichte der Gesamtumsatz der Devisentransaktionen unserer Kunden 633 Millionen Euro.

Zahlungssysteme

Im Mittelpunkt der Arbeit unseres Kompetenzzentrums Zahlungssysteme stand im Jahr 2017 die Umsetzung innovativer Funktionen und Services für den Mittelstand. Bei den Kartenterminals ging es darum, die Geräte für kontaktlose Zahlungen vorzubereiten. Einen Teil der Terminals konnten unsere Spezialisten durch ein Software-Update umstellen, rund 800 Geräte wurden durch Terminals der neuen Generation ersetzt. Gerade das kontaktlose Bezahlen überzeugte viele Bäckereien und Fleischereien, künftig ihren Kunden die Zahlung per Karte anzubieten. Darüber hinaus führten die zehn Spezialisten des Kompetenzzentrums den Ratenkauf am Terminal und im Online-Shop, komplette Kassenslösungen mit iPad und Bargeldauszahlungen beim Händler („Cash Back“) ein. Einen wesentlichen Beitrag zur Digitalisierung in der Buchhaltung konnten unsere Spezialisten mit webbasierten Lösungen zur elektronischen Rechnungserstellung leisten.

Eine wichtige Rolle spielte zudem der „Zahlungsverkehrs-Check“. Diese Analyse umfasst Themen wie Organisation und Abwicklung des Zahlungsverkehrs, IT-Sicherheit, die Bargeldversorgung, Effizienzkriterien und je nach Bedarf auch den internationalen Zahlungsverkehr. Bisher haben bereits mehr als 600 Unternehmen diese Möglichkeit genutzt, um ihren Zahlungsverkehr zu optimieren. Insgesamt betreut das Team mehr als 3.000 Software-Installationen

sowie 1.300 Kartenterminals im regionalen Handel. Über diese wurden 2017 2,4 Millionen Zahlungen mit einem Volumen von 180 Millionen Euro abgewickelt. Mit diesen Mengengerüsten sind wir führend unter den Genossenschaftsbanken in Deutschland.

Mitarbeiter

Per Ende 2017 beschäftigten die VerbundVolksbank OWL eG und ihre Tochterunternehmen 974 Mitarbeiter. Unser Anspruch ist es, 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.

2017 haben wir vor diesem Hintergrund umfassende Qualifizierungsmaßnahmen mit insgesamt 2.803 Tagen an internen und externen Seminaren beziehungsweise E-Learning-Maßnahmen durchgeführt. An weiteren 1.657 Tagen wurden unsere Auszubildenden geschult, sodass sich für das Geschäftsjahr 2017 insgesamt 4.460 Seminartage ergaben. Auch die Aufwendungen für die Personalentwicklungsmaßnahmen wurden im abgelaufenen Geschäftsjahr deutlich auf 1,1 Millionen Euro ausgeweitet.

Einen weiteren Schwerpunkt haben wir auf die berufliche Erstausbildung gelegt. Zum Jahresende befanden sich rund 100 junge Menschen in der Ausbildung zum/zur Bankkaufmann/-frau, zum Fachinformatiker für Anwendungsentwicklung sowie im dualen Studium zum Bachelor of Arts in Banking and Finance. Auch 2017 konnten wir wieder allen Auszubildenden im Anschluss an ihre Berufsausbildung sehr gute Perspektiven in unserem Haus anbieten.

Investitionen

Im vergangenen Geschäftsjahr haben wir 5,5 Millionen Euro investiert. Darin sind im Wesentlichen die Anschaf-

fungskosten für ein Wohn- und Geschäftshaus in Bielefeld sowie Modernisierungskosten für verschiedene Standorte, unter anderem für unser KundenCentrum, enthalten. Die weiteren Anschaffungen entfallen vor allem auf Zugänge für notwendige Ersatzinvestitionen im EDV-Bereich.

Vermögenslage

Eigenmittel

Eine angemessene Eigenkapitalausstattung, um die aufsichtsrechtlichen Normen zu erfüllen und die Risikotragfähigkeit der Bank sicherzustellen, ist zentraler Bestandteil unserer Geschäftspolitik.

Aus dem Bilanzgewinn 2016 und dem erwirtschafteten Jahresüberschuss 2017 haben wir den Rücklagen 10,6 Millionen Euro zugeführt. Des Weiteren wurden dem Fonds für allgemeine Bankrisiken (§ 340g HGB) 43,6 Millionen Euro zugewiesen. Mit Blick auf die steigenden Eigenkapitalanforderungen nach Basel III haben wir die Eigenkapitalstruktur deutlich zu Gunsten des harten Kernkapitals verbessert und auch Beträge aus der Umwidmung von § 340f-HGB-Reserven dem Fonds für allgemeine Bankrisiken zugeführt.

Mit einer Kernkapitalquote von 11,3 Prozent und einer Gesamtkapitalquote von 13,9 Prozent – bezogen auf die Risikoaktiva – werden die Vorschriften der Capital Requirements Regulation (CRR) mehr als erfüllt. In den kommenden Jahren werden sich die aufsichtsrechtlichen Eigenmittelanforderungen qualitativ und quantitativ schrittweise weiter erhöhen. Die VerbundVolksbank OWL eG erfüllt bereits heute die ab 2019 geltenden höheren Eigenkapitalanforderungen. Außerdem verfügen wir damit über ein stabiles Fundament für unseren Wachstumskurs im Kreditgeschäft.

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 Bilan-

Zusammengefasste Eigenkapitalpositionen	■ 2017 ■ 2016	(TEUR)	Veränderung (TEUR)	%
Gezeichnetes Kapital		71.578 71.844	-266	-0,4
Ergebnisrücklagen		254.629 244.031	+10.598	+4,3
Fonds für allgemeine Bankrisiken		198.000 154.200	+43.800	+28,4
Gesamt		524.207 470.075	+54.132	+11,5
Eigenmittel gemäß Art. 72 CRR*	2017 2016	552.417 489.892		
Kernkapitalquote*	2017 2016	11,3% 10,4%		
Gesamtkapitalquote*	2017 2016	13,9% 13,2%		

* Unter Berücksichtigung der Übergangsregelung nach Artikel 465 CRR/Vorjahreswerte ohne die ehemalige Volksbank Minden.

Abbildung 4

zierung vorsichtig nach dem strengen Niederstwertprinzip bewertet. Für Forderungen, die akut ausfallgefährdet sind, haben wir angemessene Einzelwertberichtigungen gebildet. Zudem haben wir 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.

Unsere Bank ist der BVR Institutssicherung GmbH, die als gesetzliches Einlagensicherungssystem anerkannt ist, und der freiwilligen Sicherungseinrichtung des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e. V. (BVR-SE), die aus dem Garantiefonds und dem Garantieverbund besteht, angeschlossen. 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 gemäß § 2 Abs. 1 LiqV sowie die Liquidity Coverage Ratio (LCR) haben wir eingehalten.

Ertragslage

Mit Blick auf die weiterhin anspruchsvollen Rahmenbedingungen der Bankenbranche sind wir mit der geschäftlichen Entwicklung 2017 zufrieden. Das Wachstum in den verschiedenen Bereichen der Bank spiegelt sich auch in der Ertragslage wider. Als besonderer Erfolg ist zu werten, dass es uns in dem herausfordernden Zinsumfeld mit dem seit Jahren einhergehenden Margenverfall erneut gelungen ist, durch unser gutes Wachstum im Kundengeschäft unseren Zinsüberschuss wieder leicht zu steigern.

Im Detail stellt sich die Ertragslage wie folgt dar:

- Der Zinsüberschuss erhöhte sich um 0,8 Millionen Euro auf 110,8 Millionen.
- Der Provisionsüberschuss legte insbesondere aufgrund der guten Entwicklung im Wertpapiergeschäft um 2,8 Millionen Euro auf 37,3 Millionen Euro zu.
- Der Personalaufwand stieg leicht um 0,4 Millionen Euro auf 52,8 Millionen Euro. Gründe dafür waren Tarifsteigerungen und Neueinstellungen.

Jahresvergleich

DBS = durchschnittliche Bilanzsumme
2017: 6,1 Mrd. EUR/2016: 5,6 Mrd. EUR

	2017 Mio. EUR	DBS %	2016 Mio. EUR	DBS %
Zinsüberschuss	110,8	1,82	110,0	1,97
Provisionsüberschuss	37,3	0,62	34,5	0,62
Personalaufwand	52,8	0,87	52,4	0,94
Andere Verwaltungsaufwendungen	36,0	0,59	36,0	0,65
Abschreibungen auf Sachanlagen	7,1	0,12	7,1	0,13
Teilbetriebsergebnis	56,6	0,93	54,5	0,97
Bewertungsergebnis (GuV 13+14)	21,2*	0,35	-17,2	-0,31
Ergebnis der normalen Geschäftstätigkeit	78,6*	1,29	38,4	0,69
Steueraufwand	20,3*	0,34	11,8	0,21
Einstellungen in Fonds für allgemeine Bankrisiken	43,6*	0,72	30,9	0,56
Jahresüberschuss	14,5	0,24	14,4	0,26

* nach Umwidmung

Abbildung 5

- Trotz der Ausweitung des Geschäftsvolumens und der Zukunftsinvestitionen konnten die anderen Verwaltungsaufwendungen aufgrund unseres effizienten Kostenmanagements mit 36 Millionen Euro auf dem Niveau des Vorjahres gehalten werden.
- Die Abschreibungen auf Sachanlagen blieben konstant bei 7,1 Millionen Euro.
- Das Teilbetriebsergebnis erhöhte sich von 54,5 Millionen Euro auf 56,6 Millionen Euro. Ohne Berücksichtigung der außerordentlichen Aufwandspositionen ergibt sich ein ordentliches Teilbetriebsergebnis von 0,98 Prozent der durchschnittlichen Bilanzsumme.
- Besonderheiten ergeben sich beim Ausweis des Bewertungsergebnisses, das sich von minus 17,2 Millionen Euro in 2016 auf plus 21,2 Millionen Euro in 2017 verbessert hat. Dies ist zunächst auf ein erfreulicherweise gesteigertes Bewertungsergebnis aus dem laufenden Kredit- und Wertpapiergeschäft zurückzuführen. Details dazu sind in Abbildung 6 dargestellt.

Umwidmung von Vorsorgereserven

Mit Blick auf die höheren Anforderungen nach Basel III sind die Kreditinstitute aufgefordert, ihre Kapitalbasis – das harte Kernkapital – in den kommenden Jahren deutlich aufzu-

stocken. Vor diesem Hintergrund haben wir einen Teil der vorhandenen Vorsorgereserven durch Umwidmung dem bilanziellen Eigenkapital zugewiesen. Somit erhöhen sich in der Gewinn- und Verlustrechnung das Bewertungsergebnis auf insgesamt 21,2 Millionen Euro und das Ergebnis der normalen Geschäftstätigkeit auf 78,6 Millionen Euro.

- Aufgrund der Umwidmungsmaßnahme steigt der Steueraufwand um zwölf Millionen Euro auf 20,3 Millionen Euro; der zusätzliche Aufwand ist allerdings nicht ausgabewirksam.
- Die Umwidmungsmaßnahme ist ergebnisneutral: Es verbleibt ein Jahresüberschuss von 14,5 Millionen Euro.
- Die Cost-Income-Ratio (CIR), errechnet auf der Grundlage der betrieblichen Aufwendungen und der betrieblichen Erträge der Gewinn- und Verlustrechnung, lag mit 62 auf dem Niveau des Vorjahres.

Der Erfolg unserer Bank kommt unseren 115.110 Mitgliedern zugute. Der Vertreterversammlung wird vorgeschlagen, aus dem Jahresüberschuss 2017 an die Teilhaber der Bank eine Dividende von 4,5 Prozent auszuschütten. Zusätzlich soll ein Bonus von einem Prozent ausgezahlt werden. Daraus ergibt sich eine attraktive Gesamtdividende von 5,5 Prozent.

Auswirkung der Umwidmung (Mio. EUR)	2017 GuV mit Umwidmung	Veränderung	2017 GuV ohne Umwidmung
Teilbetriebsergebnis	56,6	0,0	56,6
Bewertungsergebnis (GuV 13+14)	21,2	40,0	-18,8
Ergebnis der normalen Geschäftstätigkeit	78,6	40,0	38,6
Steueraufwand	20,3	12,0	8,3
Einstellungen in Fonds für allgemeine Bankrisiken	43,6	28,0	15,6
Jahresüberschuss	14,5	0,0	14,5

Abbildung 6

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 wurde ein den aktuellen Anforderungen der MaRisk entsprechendes Risikoccontrolling und Risikomanagementsystem eingerichtet und weiterentwickelt. Dieses basiert primär auf einem GuV-orientierten Steuerungsansatz nach dem genossenschaftlichen Konzept „VR Control“. Vermögenswertorientierte Analysen werden begleitend durchgeführt. Das Risikocontrolling und das Risikomanagement sind die beiden tragenden Säulen des Risikosteuerungssystems 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

Auch 2018 bewegt sich die Bankenbranche in einem dynamischen und herausfordernden Umfeld: Regulierungsaufgaben, neue digitale Services und Allianzen mit Fintechs, aber auch Pflichten, etwa die Umsetzung der Basel-III-Regeln, fordern die Banken ebenso wie der steigende Innovations- und Digitalisierungsdruck. Die VerbundVolksbank OWL eG begreift diese Herausforderungen als Entwick-

lungschance und fühlt sich gut für die Zukunft aufgestellt. Mit Blick auf unsere neue Positionierung im Kundengeschäft, die wir in unserem Strategieprojekt „Zukunftsbild 2020“ erarbeitet haben, sowie auf die Wachstumspotenziale in unserem neuen Regionalmarkt Minden haben wir für 2018 eine ambitionierte und potenzialorientierte Planung verabschiedet. Unser Ziel ist es, mit innovativen und individuellen Finanzdienstleistungsangeboten das Kundengeschäft als wesentliche Ertragsquelle des zins- und provisonstragenden Geschäfts weiter auszubauen.

Vor dem Hintergrund der positiven Konjunktur- und Zinsprognosen wollen wir im Geschäftsjahr 2018 unser Kundengeschäftsvolumen deutlich ausweiten. Im Kreditgeschäft rechnen wir mit einem Zuwachs deutlich über dem Wirtschaftswachstum. Bereits in den ersten Monaten des Geschäftsjahres 2018 konnten wir hier eine positive Entwicklung verzeichnen. Darüber hinaus liegen auch die offenen Darlehenszusagen nach wie vor auf einem hohen Niveau.

Im Einlagengeschäft gehen wir weiter von schwierigen Wettbewerbs- und Marktbedingungen aus. Angesichts des erreichten hohen Niveaus bei den Gesamteinlagen und der anhaltend hohen Liquidität im Markt planen wir im Einlagengeschäft 2018 dennoch ein angemessenes Wachstum.

Unsere Solitärstellung im ostwestfälisch-lippischen Bankenmarkt und unser dezentrales, kundenorientiertes Geschäftsmodell sowie die gefestigte Vermögens- und Ertragslage unserer Bank lassen uns zuversichtlich auf die Entwicklung in den nächsten beiden Geschäftsjahren blicken.

Jahresbilanz zum 31. Dezember 2017

AKTIVA

	EUR	EUR	EUR	Geschäftsjahr EUR	Vorjahr*) TEUR
1. Barreserve					
a) Kassenbestand			39.201.392,50		31.444
b) Guthaben bei Zentralnotenbanken			95.893.203,89		66.945
darunter: bei der Deutschen Bundesbank	95.893.203,89				(66.945)
c) Guthaben bei Postgiroämtern			0,00	135.094.596,39	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			530.298.885,60		416.544
b) andere Forderungen			171.811.924,11	702.110.809,71	165.230
4. Forderungen an Kunden				4.092.079.751,77	3.895.838
darunter: durch Grundpfandrechte gesichert	1.612.175.094,42				(1.565.389)
Kommunalkredite	46.925.682,93				(36.018)
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		16.890.161,64			17.890
darunter: beleihbar bei der Deutschen Bundesbank	16.890.161,64				(17.890)
bb) von anderen Emittenten		420.467.787,87	437.357.949,51		429.621
darunter: beleihbar bei der Deutschen Bundesbank	381.006.964,85				(389.090)
c) eigene Schuldverschreibungen			41.890,05	437.399.839,56	42
Nennbetrag	42.000,00				(42)
6. Aktien und andere nicht festverzinsliche Wertpapiere				353.114.635,73	379.124
6a. Handelsbestand				0,00	2.875
7. Beteiligungen und Geschäftsguthaben bei Genossenschaften					
a) Beteiligungen			148.946.207,42		149.254
darunter: an Kreditinstituten	11.657.378,88				(11.657)
an Finanzdienstleistungsinstituten	0,00				(0)
b) Geschäftsguthaben bei Genossenschaften			2.554.854,37	151.501.061,79	2.554
darunter: bei Kreditgenossenschaften	2.442.637,50				(2.443)
bei Finanzdienstleistungsinstituten	0,00				(0)
8. Anteile an verbundenen Unternehmen				9.230.096,52	9.726
darunter: an Kreditinstituten		0,00			(0)
an Finanzdienstleistungsinstituten	3.500.000,00				(3.500)
9. Treuhandvermögen				2.592.642,37	3.163
darunter: Treuhandkredite	2.592.642,37				(3.163)
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			96.931,00		61
c) Geschäfts- oder Firmenwert			0,00		58
d) geleistete Anzahlungen			0,00	96.931,00	0
12. Sachanlagen				96.252.648,99	97.905
13. Sonstige Vermögensgegenstände				13.506.203,20	19.501
14. Rechnungsabgrenzungsposten				1.153.520,82	1.585
15. Aktive latente Steuern				67.663.955,00	69.330
16. Aktiver Unterschiedsbetrag aus der Vermögensverrechnung				0,00	0
Summe der Aktiva				6.061.796.692,85	5.758.690

PASSIVA

	EUR	EUR	EUR	Geschäftsjahr EUR	Vorjahr*) TEUR
1. Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten					
a) täglich fällig			31.417.656,67		25.918
b) mit vereinbarter Laufzeit oder Kündigungsfrist			1.169.862.231,41	1.201.279.888,08	1.048.011
2. Verbindlichkeiten gegenüber Kunden					
a) Spareinlagen					
aa) mit vereinbarter Kündigungsfrist von drei Monaten		1.136.766.737,27			1.124.041
ab) mit vereinbarter Kündigungsfrist von mehr als drei Monaten		205.143.164,24	1.341.909.901,51		219.651
b) andere Verbindlichkeiten					
ba) täglich fällig		2.321.869.411,19			2.164.248
bb) mit vereinbarter Laufzeit oder Kündigungsfrist		595.982.106,31	2.917.851.517,50	4.259.761.419,01	623.917
3. Verbriefte Verbindlichkeiten					
a) begebene Schuldverschreibungen			643.911,78		644
b) andere verbrieftete Verbindlichkeiten			0,00	643.911,78	0
darunter: Geldmarktpapiere	0,00				(0)
eigene Akzepte und Solawechsel im Umlauf	0,00				(0)
3a. Handelsbestand				0,00	0
4. Treuhandverbindlichkeiten				2.592.642,37	3.163
darunter: Treuhandkredite	2.592.642,37				(3.163)
5. Sonstige Verbindlichkeiten				9.442.316,28	10.807
6. Rechnungsabgrenzungsposten				13.684.805,60	14.274
6a. Passive latente Steuern				0,00	0
7. Rückstellungen					
a) Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen			21.913.114,24		20.747
b) Steuerrückstellungen			2.640.000,00		6.681
c) andere Rückstellungen			14.235.499,56	38.788.613,80	15.141
8. Sonderposten mit Rücklageanteil				0,00	0
9. Nachrangige Verbindlichkeiten				0,00	0
10. Genusssrechtskapital				0,00	0
darunter: vor Ablauf von zwei Jahren fällig	0,00				(0)
11. Fonds für allgemeine Bankrisiken				198.000.000,00	154.200
darunter: Sonderposten nach § 340e Abs. 4 HGB	255.000,00				(5)
11a. Sonderposten aus der Währungsumrechnung				0,00	0
12. Eigenkapital					
a) Gezeichnetes Kapital			71.578.332,49		71.844
b) Kapitalrücklage			0,00		0
c) Ergebnisrücklagen					
ca) gesetzliche Rücklage		110.100.000,00			104.787
cb) andere Ergebnisrücklagen		144.529.000,00	254.629.000,00		139.244
d) Bilanzgewinn			11.395.763,44	337.603.095,93	11.372
Summe der Passiva				6.061.796.692,85	5.758.690
1. Eventualverbindlichkeiten					
a) Eventualverbindlichkeiten aus weitergegebenen abgerechneten Wechseln		0,00			0
b) Verbindlichkeiten aus Bürgschaften und Gewährleistungsverträgen		255.309.726,92			231.630
c) Haftung aus der Bestellung von Sicherheiten für fremde Verbindlichkeiten		0,00	255.309.726,92		0
2. Andere Verpflichtungen					
a) Rücknahmeverpflichtungen aus unechten Pensionsgeschäften		0,00			0
b) Platzierungs- und Übernahmeverpflichtungen		0,00			0
c) Unwiderrufliche Kreditzusagen		273.187.633,04	273.187.633,04		287.012
darunter: Lieferverpflichtungen aus zinsbezogenen Termingeschäften	0,00				(0)

Gewinn- und Verlustrechnung

FÜR DIE ZEIT VOM 1. JANUAR BIS 31. DEZEMBER 2017

	EUR	EUR	EUR	Geschäftsjahr EUR	Vorjahr*) TEUR
1. Zinserträge aus					
a) Kredit- und Geldmarktgeschäften		115.483.045,30			122.194
b) festverzinslichen Wertpapieren und Schuldbuchforderungen		4.799.256,45	120.282.301,75	99.557.013,89	6.220
2. Zinsaufwendungen			20.725.287,86		26.839
3. Laufende Erträge aus					
a) Aktien und anderen nicht festverzinslichen Wertpapieren			6.262.217,30		4.683
b) Beteiligungen und Geschäftsguthaben bei Genossenschaften			3.832.000,02		3.029
c) Anteilen an verbundenen Unternehmen			0,00	10.094.217,32	0
4. Erträge aus Gewinngemeinschaften, Gewinnabführungs- oder Teilgewinnabführungsverträgen				1.160.791,62	755
5. Provisionserträge			40.595.965,53		37.401
6. Provisionsaufwendungen			3.278.500,73	37.317.464,80	2.891
7. Nettoertrag des Handelsbestands				268.037,77	-175
8. Sonstige betriebliche Erträge				6.755.980,09	8.095
9. ---				0,00	0
10. Allgemeine Verwaltungsaufwendungen					
a) Personalaufwand					
aa) Löhne und Gehälter		43.294.919,62			42.767
ab) Soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und für Unterstützung		9.480.963,21	52.775.882,83		9.569
darunter: für Altersversorgung	2.248.975,96				(2.405)
b) andere Verwaltungsaufwendungen			36.042.371,37	88.818.254,20	35.998
11. Abschreibungen und Wertberichtigungen auf immaterielle Anlagewerte und Sachanlagen				7.069.769,81	7.133
12. Sonstige betriebliche Aufwendungen				2.412.118,03	1.878
13. Abschreibungen und Wertberichtigungen auf Forderungen und bestimmte Wertpapiere sowie Zuführungen zu Rückstellungen im Kreditgeschäft			0,00		17.154
14. Erträge aus Zuschreibungen zu Forderungen und bestimmten Wertpapieren sowie aus der Auflösung von Rückstellungen im Kreditgeschäft			21.223.362,33	21.223.362,33	0
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			513.711,45	513.711,45	1.141

	EUR	EUR	EUR	Geschäftsjahr EUR	Vorjahr*) TEUR
17. Aufwendungen aus Verlustübernahme				2.551,22	749
18. ---				0,00	0
19. Ergebnis der normalen Geschäftstätigkeit				78.587.886,01	38.365
20. Außerordentliche Erträge			0,00		19.352
21. Außerordentliche Aufwendungen			0,00		0
22. Außerordentliches Ergebnis				0,00	(19.352)
23. Steuern vom Einkommen und vom Ertrag			20.253.941,21		11.774
darunter: latente Steuern	1.666.315,00				(-5.336)
24. Sonstige Steuern, soweit nicht unter Posten 12 ausgewiesen			263.725,83	20.517.667,04	632
24a. Aufwendungen aus der Zuführung zum Fonds für allgemeine Bankrisiken				43.550.000,00	30.897
25. Jahresüberschuss				14.520.218,97	14.414
26. Gewinnvortrag aus dem Vorjahr				3.543,49	48
				14.523.762,46	14.462
27. Entnahmen aus Ergebnisrücklagen					
a) aus der gesetzlichen Rücklage			0,00		0
b) aus anderen Ergebnisrücklagen			0,00	0,00	0
				14.523.762,46	14.462
28. Einstellungen in Ergebnisrücklagen					
a) in die gesetzliche Rücklage			1.577.999,02		1.545
b) in andere Ergebnisrücklagen			1.550.000,00	3.127.999,02	1.545
29. Bilanzgewinn				11.395.763,44	11.372

*) Zum Zwecke der Vergleichbarkeit wurden die Vorjahreswerte der fusionierten Institute (Volksbank Paderborn-Höxter-Detmold eG und Volksbank Minden eG) zusammengefasst.

Mitgliederbewegung	Zahl der Mitglieder	Anzahl der Geschäftsanteile	Haftsummen EUR
Anfang 2017	106.448	430.382	68.861.120,00
Zugang aus Verschmelzung 2017	8.716	18.365	2.938.400,00
Zugang 2017	2.783	11.087	1.773.920,00
Abgang 2017	2.837	9.715	1.554.400,00
Ende 2017	115.110	450.119	72.019.040,00

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 14.520.218,97 Euro unter Einbeziehung eines Gewinnvortrages von 3.543,49 Euro sowie nach den im Jahresabschluss mit 3.127.999,02 Euro ausgewiesenen Einstellungen in die Rücklagen (Bilanzgewinn von 11.395.763,44 Euro) wie folgt zu verwenden:

4,50% Dividende	3.200.508,16 EUR
1,00% Bonus	711.227,78 EUR
Einstellung in die gesetzliche Rücklage	3.725.000,00 EUR
Einstellung in andere Ergebnissrücklagen	3.725.000,00 EUR
Vortrag auf neue Rechnung	34.027,50 EUR
	11.395.763,44 EUR

Paderborn, im März 2018

VerbundVolksbank OWL eG

Der Vorstand

Dr. Bittihn Jäger Käter Dr. Keine Rawert Vogt

Bericht des Aufsichtsrates

Im Geschäftsjahr 2017 haben der Aufsichtsrat und seine Ausschüsse die ihnen nach Gesetz, Satzung und Geschäftsordnung obliegenden Aufgaben wahrgenommen. Sie haben dabei ihre Überwachungsfunktion umfassend erfüllt und die in ihren Zuständigkeitsbereich fallenden Beschlüsse nach sorgfältiger Prüfung und Beratung gefasst. Der Aufsichtsrat 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. Dabei hat der Aufsichtsrat auch das Strategieprojekt „Zukunftsbild 2020“ sowie die in 2017 vollzogene Verschmelzung der Volksbank Minden mit der Volksbank Paderborn-Höxter-Detmold zur VerbundVolksbank OWL eG begleitet und sich hierzu ausführlich beraten.

Der Kreditausschuss hat in 2017 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. Die weiter steigenden aufsichtsrechtlichen Eigenmittelanforderungen 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 befasst und dazu Beschlüsse gefasst. Daneben wurde die Angemessenheit des Vergütungssystems der Bank im Sinne der Institutvergütungsverordnung und des § 25a KWG beraten und festgestellt. 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 2017 vollumfänglich erfüllen und darüber hinaus die Angemessenheit und Wirksamkeit des Kostenmanagementprozesses der Bank feststellen. Aus den Sitzungen der einzelnen Ausschüsse ist dem Gesamtaufichtsrat regelmäßig und zeitnah berichtet worden.

Den vorgelegten Jahresabschluss, den Lagebericht und den Vorschlag für die Verwendung des Bilanzgewinns 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. 4 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 scheidet nach § 24 der Satzung aus dem Aufsichtsrat aus: Mona Niggemeyer-Hollmann, Gabriele Schäfers, Peter Gödde und Joachim Pahn. Alle vier Aufsichtsratsmitglieder stehen für eine Wiederwahl zur Verfügung. Die Wiederwahl ist zulässig und wird der Vertreterversammlung vorgeschlagen.

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

Paderborn, im April 2018

Der Aufsichtsrat

Bernd Seibert
Vorsitzender

Vorsitzende



Bernd Seibert
Vorsitzender



Joachim Pahn
stellv. Vorsitzender



Wolfgang Mertens
stellv. Vorsitzender (Arbeitnehmervertreter)



Horst Schubert
stellv. Vorsitzender

Mitgliedervertreter



Dr. Ralf Becker



Dr. Georg Böcker



Michael Friemuth



Peter Gödde



Karl-Heinz Huneke

Arbeitnehmervertreter



Stephan Prinz zur Lippe



Mona Niggemeyer-Hollmann



Dr. Dirk Quest



Gabriele Schäfers



Dr. Wolfgang Zündorf



Stefan Bahrenberg



Frank Kelch



Helmut Lüke



Günther Sonnenkemper



Ulrich Windgassen



Michael Witte

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

Stand: 31. Dezember 2017

Vorstand

Dr. Ulrich Bittihn
Vorsitzender

Günter Vogt
stellv. Vorsitzender

Rudolf Jäger

Ansgar Käter

Dr. Friedrich Keine

Karl-Heinz Rawert

**Chief Digital Officer &
Generalbevollmächtigte**

Matthias Brandes,
Chief Digital Officer

Axel Breitschuh

Uwe Hagemeyer

Frank Sievert

Direktoren

Bernhard Dorenkamp

Jürgen Faupel

Detlef Kropp

Karsten Pohl

Prokuristen

Hans-Jürgen Borchert

Matthias Fresen

Sylvia Hackel

Heinrich Hansmeier

Elmar Hoppe

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

Stand: 31. Dezember 2017

Impressum

Herausgeber:

VerbundVolksbank OWL eG
Neuer Platz 1
33098 Paderborn

Konzept:

Unternehmenskommunikation
Verantwortlich: Sylvia Hackel

Text und Redaktion:

Sylvia Hackel, Jutta Hanke, Indra Köller,
Birgit Schröder, Christian Vormbrock
Mitarbeit: Anna Friedrich, Josephine Pabst

Fotografie:

Frank Springer, Bielefeld

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

Dezentral vernetzt

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, Neuhäuser Straße /
Paderborn, Riemeke / Paderborn, Schöne Aussicht / Paderborn, Stadtheide / Paderborn, Südstadt /
Salzkotten / Sande / Schloß Neuhaus / Schwaney / Sennelager / Wewer

Volksbank Höxter Zweigniederlassung der VerbundVolksbank OWL eG

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

Volksbank Detmold Zweigniederlassung der VerbundVolksbank OWL eG

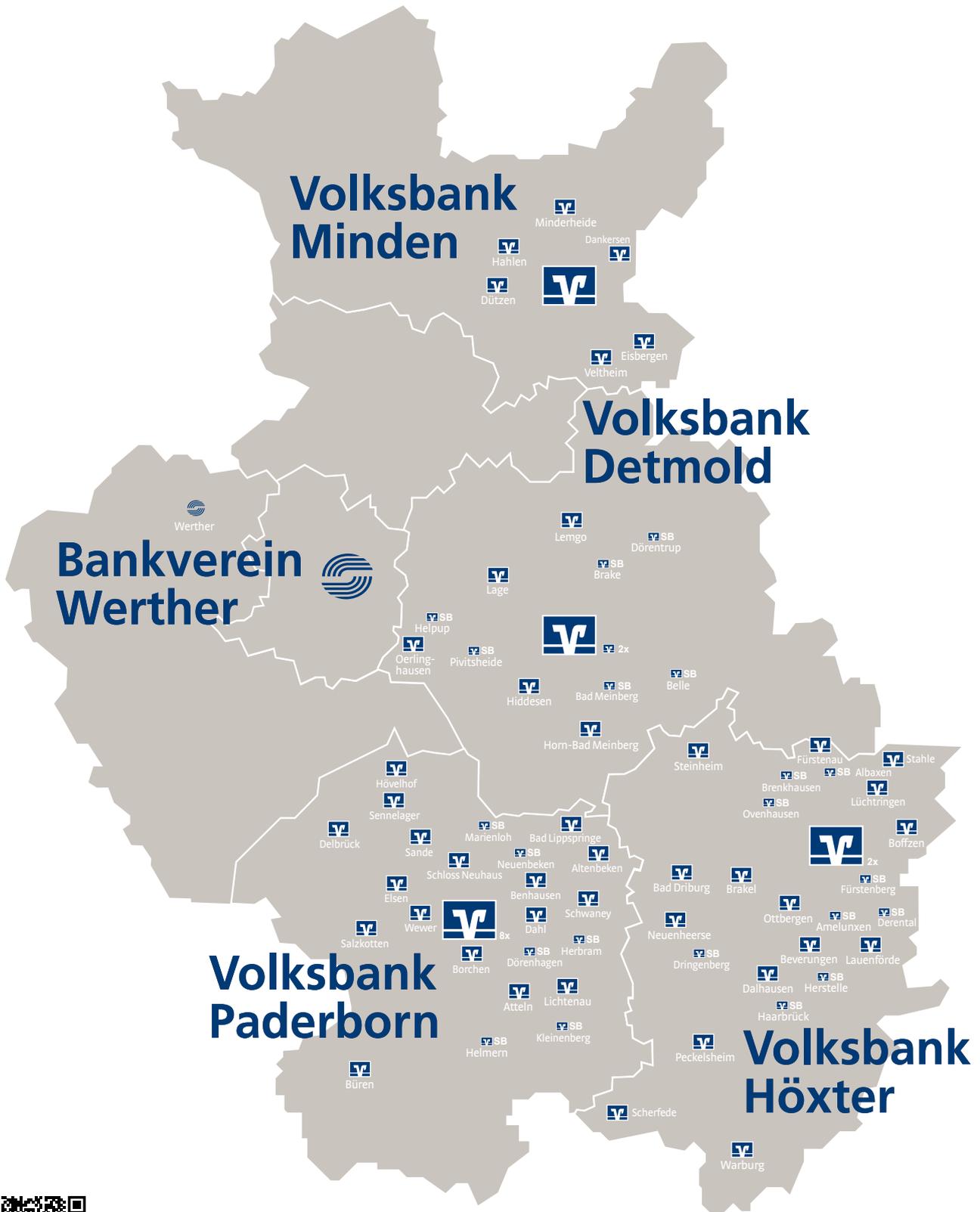
Detmold, Bismarckstraße / Hiddesen / Horn-Bad Meinberg / Lage / Lemgo „Alte Post“ / Oerlinghausen

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



Elmar Hoppe



Sigrid Marxmeier



Karsten Pohl



Lin Thiele

Leiter BeratungsCenter und Filialen



**Filiale
Altenbeken**
Wilfried Ridder



**Filiale
Atteln**
Hubertus Rebbe



**BeratungsCenter
Bad Lippspringe**
Ralf Hils



**Filiale
Benhausen**
Christian Jöring



**Filiale
Borchen**
Georg Pahlmeier



**Filiale
Büren**
Joachim Finke



**Filiale
Dahl**
Thomas Schacht



**Filiale
Delbrück**
Matthias Tepper



**Filiale
Elsen**
Burkhard Grenz



**Filiale
Hövelhof**
Willi Marks



**BeratungsCenter
Lichtenau**
Franz Münstermann



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



**Filiale
Paderborn, Benhauser Straße**
Marc Locker



**BeratungsCenter
Paderborn, Neuer Platz**
Klaus Roof



**Filiale
Paderborn, Neuhäuser Straße**
Michaela Starke-Ihls



**Filiale
Paderborn, Riemeke**
Reinhard Brechmann



**Filiale
Paderborn, Schöne Aussicht**
Michael Wolf



**Filiale
Paderborn, Stadtheide**
Ulrich Egold



**Filiale
Paderborn, Südstadt**
Patrick Jazwicz



**Filiale
Salzkotten**
Michael Keuper



**Filiale
Sande**
Christian Kaiser



**BeratungsCenter
Schloß Neuhaus**
Wilfried Mühlhausen



**Filiale
Schwaney**
Stefan Reherrmann



**Filiale
Sennelager**
Jürgen Kürpick



**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



Filiale
Dalhausen
Heike Lücke



Filiale
Fürstenau
Christoph Suermann



BeratungsCenter
Höxter, Möllingerplatz
Stefan Vogt



Filiale
Höxter, Petrifeld
Hans-Günter Weskamp



Filiale
Lauenförde
Philipp DrieHORST



Filiale
Lüchtringen
Daniel Janiak



Filiale
Neuenheerse
Matthias BannenberG



Filiale
Ottbergen
Wilhelm Vössing



Filiale
Peckelsheim
Michael Hanewinkel



Filiale
Scherfede
David Peine



Filiale
Stahle
Torsten Tofote



Filiale
Steinheim
Matthias Müller



Filiale
Warburg
Ulrich Lücke

Regionalleiter



Hans-Jürgen Borchert



Heinrich Hansmeier



Christian Wagner

Leiter BeratungsCenter und Filialen



BeratungsCenter
Detmold, Bismarckstraße
Christian Wagner



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

Regionalleiter

Leiter BeratungsCenter



Björn Körtner



Andreas Lahme



Detlef Kropp



BeratungsCenter
Werther (Westf.)
Tim Eweler

Unser Kompetenz-Netzwerk

Dezentrale Kompetenzfelder



Erneuerbare Energien/
Ressourceneffizienz
Leiterin: Heinke Götte



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



Gesundheitswesen
Leiter: Sebastian Schrader



Spezialfinanzierungen
Leiter: Mathias Engelmann



Vorsorge und
Absicherung
Leiter: Dr. Stefan Wohlleben



Kompetenzzentren



Internationales Geschäft
Leiter: Herbert Krüger



Zins- und
Währungsmanagement
Leiter: Stephan Willhoff



Zahlungssysteme
Leiter: Daniel Knipping



Tochtergesellschaften



**OWL
Immobilien GmbH**

Eine Tochter der VerbundVolksbank OWL eG



Andreas Traumann,
Geschäftsführer



Andreas Nowak,
Geschäftsführer



**BVWerther
Immobilien GmbH**

Eine Tochter der VerbundVolksbank OWL eG



**OWL Immobilien
Verwaltung GmbH**

Eine Tochter der VerbundVolksbank OWL eG



Alfons Meyer,
Geschäftsführer



**OWL Vorsorge und
Versicherungsservice GmbH**

Eine Tochter der VerbundVolksbank OWL eG



Wolf-Dieter Jordan,
Geschäftsführer



**Werther UND Ernst
Vermögensverwalter**



Willi Ernst,
geschäftsführender Gesellschafter

