



# Vorstellung Strategieprozess

Volksbank Bühl



Heidelberg, 12.10.2023

## Über mich



- Marco Feit
- 54 Jahre, verheiratet, 2 Kinder
- Bei der Volksbank Bühl seit 1990
- Mitglied des Vorstands seit 2017
- Vorstandssprecher seit 2022
- E-Mail: [marco.feit@volksbank-buehl.de](mailto:marco.feit@volksbank-buehl.de)
- Telefon:01705658140

*„Der Schlüssel zu einer erfolgreichen Bank sind die Mitarbeiter. Deshalb ist für uns das Motto **mitbestimmen und mitgestalten** so wichtig – unabhängig von Hierarchiestufen.“*



**Visitenkarte scannen**

# Die Volksbank Bühl auf einen Blick

- 15 Standorte + 1 KDC
- 56.374 Kunden/Kundinnen
- 39.455 Mitglieder
- 202 Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen
- 11 Auszubildende
- Bilanzsumme: 1.400,8 Mio Euro
- Betreutes KV: 2.708,9 Mio Euro
- GK-Quote: 17,65 %
- aufsichtsrechtliche Eigenmittel: 155,85 Mio Euro





# *Warum bin ich hier?*

- Strategieprozess adaptierbar
- Immense Potenziale bei Mitarbeitenden
- Kultur und Kommunikation = Erfolgsfaktor einer Strategie

# Die ersten Etappen in 2021



August

September

Oktober

# Mitarbeiterbefragung

## Die Fakten auf einen Blick

- 90 % (!!!) haben teilgenommen und sind stolz auf ihre Volksbank Bühl
- Befragungszeitraum: 15 Tage
- Online-Befragung mit 57 Fragen (inkl. Freifeldantworten)

## Themenbereiche der Befragung (jeweils 3-10 Fragen pro Rubrik)

- Meine Tätigkeit / Arbeitsumfeld
- Meine direkte Führungskraft
- Zusammenarbeit / Unternehmenskultur
- Entwicklungsmöglichkeiten + Veränderungsmanagement
- Work-Life-Balance + Mobiles Arbeiten
- Strategische Ausrichtung / Management
- Vergütung
- Identifikation und Engagement

# Ergebnisse

## Frage 1:

Wenn ich einen Tag Vorstand der Volksbank Bühl eG wäre, würde ich als Erstes folgendes ändern ...

„Hierarchien überarbeiten“

„Job-Sharing ermöglichen“

„Klares Zielbild vermitteln – wofür die Volksbank Bühl steht“

„Prozessoptimierung – Doppelarbeiten vermeiden“

„Filialnetzoptimierung – Schließung von Geschäftsstellen“

„Klare, schnelle und transparentere Kommunikation“



# Die ersten Etappen in 2021



Mitarbeiterbefragung

August

Gründung einer  
Zukunftswerkstatt

September

Erarbeitung Zielbilder

Oktober



## Gründung einer Zukunftswerkstatt

### Die Fakten auf einen Blick

- Erstellen eines Zukunftsbilds der Volksbank Bühl
- Ein Workshoptag + Ergebnispräsentation beim Vorstand
- Teilnahme am Strategieworkshop von zwei Zukunftswerkstattmitgliedern

### Inhalte

- Worauf sind wir stolz und welche Stärken wollen wir bewahren
- Aus Kundensicht → Anforderungen an die „Volksbank Bühl der Zukunft“
- Ertragschancen und mögliche Einsparpotentiale der Zukunft
- Unternehmens- und Führungskultur, Arbeitsplatz der Zukunft



# Die ersten Etappen in 2021



August

September

Oktober

# Erarbeitung Zielbilder

## Die Fakten auf einen Blick

- 1) Erstellen eines Strategiepapiers durch jedes Strategieteammitglied
  - Leitfrage: Was ist 2024 anders?
- 2) Lesen aller Strategiepapiere durch jedes Strategieteammitglied



# Erarbeitung Zielbilder

## Volksbank Bühl – Nachhaltig, aus Liebe zur Region

Wir haben eine klare Vision und ein Leitbild, in dem sich jeder Mitarbeiter/-in wiederfindet und an dem sich jeder orientieren kann. Der Strategieprozess 2021/2022 ist bei allen Kolleginnen und Kollegen noch präsent und man spricht sehr euphorisch und wertschätzend darüber.

Im Bereich der Kultur und Führung hat sich einiges getan. Alle Hierarchieebenen begegnen sich auf Augenhöhe, es gibt ein klares Rollenverständnis unter den Führungskräften und Mitarbeitern und es ist ein Gefühl des Miteinanders spürbar. „Dienstleistungsabteilungen“ haben den gleichen Stellenwert wie beispielsweise die Vertriebsbereiche, getreu dem Motto: Der Star ist die Mannschaft! Bei uns geht es immer um die Sache, den Erfolg der Volksbank Bühl. Das macht uns so unglaublich stark und hebt uns vom Wettbewerb ab. Unsere Mitarbeiter/-innen sind Volksbank Bühl – 24/7. Wir sind stolz auf unser Team!

## Mensch/Ethik/Kultur

Die Volksbank Bühl hat sich als moderner Arbeitgeber etabliert. Im nicht-monetären Bereich hat die Bank das betriebliche Gesundheitsmanagement um das Thema „Achtsamkeit“ erweitert. Die Bank bietet hier entsprechende Trainings, Fortbildungen an (z.B. 7Mind-App R+V BKK) mit positiven Auswirkungen auf die Krankheitstage der Belegschaft.

Die Bank hat Personal als strategischen Engpass definiert. Im „war of talents“ punktet die Bank durch flexible Arbeitszeitmodelle und Einführung von Lebensarbeitszeitkonten.

## Meine Volksbank Bühl 2024 ❤️ 🍷

Ich bin stolz, ein Teil der Volksbank Bühl Mannschaft zu sein. In den letzten drei Jahren haben wir das, was zunächst unmöglich schien, geschafft. Wir sind eine Volksbank mit Zukunftsformat, regional, nachhaltig, mitgliederzentriert, effizient und betriebswirtschaftlich stark.

Wir konnten dies nur erreichen, weil alle, die für die Volksbank Bühl brennen, unser klares Ziel jeden Tag konsequent verfolgt haben, dieses Ziel in Höhen und Tiefen immer vor Augen hatten und wussten, jeder Kollege und jede Kollegin steht vor der selben Herausforderung gleichermaßen und gemeinsam schaffen wir das.

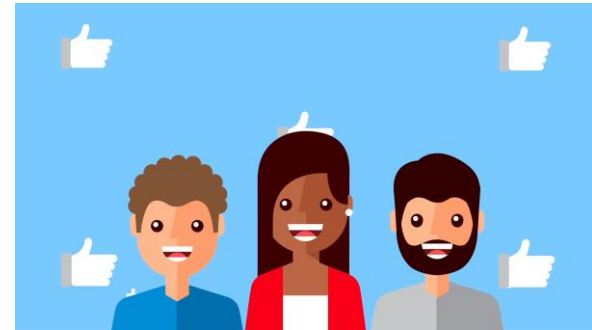
## Organisationsstruktur

Die Organisationsstruktur der Bank wurde in Anlehnung an den Archetyp 2 gestaltet, insbesondere wurde die Position/Stelle „Organisationsentwicklung/IT“ personell besetzt sowie die Bereiche „Privatkunden/Firmenkunden/Vorsorge- und Vermögensmanagement“ unter eine einheitliche Leitung gestellt.





#läuftbeiuns: Das Strategieteam ist dabei. Alle haben auf dem Bild unterschrieben.



# Die Strategie – der buehler weg

## Unsere Vision



*Wir sind einzigartig!*  
*#nachhaltig*  
*#genossenschaftlich*  
*#erfolgreich*  
*Der buehler weg*

## Unsere Mission



*Der buehler weg:*  
*Wir lieben die Region, die Menschen*  
*und sind ihr verlässlicher*  
*Wegbegleiter.*





## Unsere 8 Grundstrategien

### 1. Marke/USP



Die Volksbank Bühl ist DIE Bank, die nachhaltig und genossenschaftlich agiert – aus Liebe zur Region.

### 2. Vertriebs- und Zugangswege



Egal ob Sofa, Auto oder Büro: Unsere Kunden erreichen uns wann, wie und von wo aus sie wollen.

### 3. Kundensegmente/Zielkunden



Für unsere Kunden sind wir erster Ansprechpartner! Wir wachsen spürbar/markant in den rentablen Kundensegmenten

### 4. Produktivität/ Prozesse



Mitarbeiter und Kunden nutzen, lieben und erleben fallabschließende Prozesse.

## Unsere 8 Grundstrategien

### 5. Betriebswirtschaft



Unsere Kunden und Mitglieder sind stolz auf unsere wirtschaftliche Stärke.

### 6. Kultur/ Führung/Mensch



Wir (er)leben eine offene und ehrliche Grundhaltung verbunden mit einer hohen Werteorientierung und Veränderungsbereitschaft. Wir alle sind Markenbotschafter der Volksbank Bühl.

### 7. Arbeitsplatz & Arbeiten der Zukunft



Ein innovatives Arbeitsplatz- und Arbeitszeitmodell gewährleistet eine leichte Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Freizeit.

### 8. Neue Geschäftsfelder/ F & E



Durch Investitionen in Forschung und Entwicklung generieren wir neue Ertragsquellen.

Wo habe ich Fragen / Verständnisprobleme?



Was macht mir Sorgen / Ängste?



Was finde ich gut an der Strategie?





**GEHEN SIE  
MIT UNS DEN  
BUEHLER  
WEG?**

*P. Kreis*

*HP* *U. Fin* *Pete* *Boj* *St.*

*And* *Ang* *W. K.* *W. K.* *S. B. B.*

*Der Strategieprozess  
der Volksbank Buehlerweg*



*der  
buehler  
weg*

*Blaid* *S. B. B.* *1. B. B.* *Betty* *St.*

*U. H. B.* *St.* *St.*

# Die nächsten Etappen in 2021 / 2022



- Strategieworkshops Teil 1 + Teil 2
- Vertriebsworkshop



- Strategieworkshop Teil 3
- Betriebsversammlung



Strategieforum

Bilanz-PK

November

Dezember

Januar 2022

März 2022



# Bilanz-PK



## Bühler Weg zahlt sich aus

Trotz großer Herausforderungen blickt die Volksbank Bühl auf ein grundsätzliches, erfolgreiches Geschäftsjahr 2022 zurück. Die neue strategische Ausrichtung trägt erste Früchte, heißt es.



Hans-Jörg Meier vom Vorstand (links) und Marco Feit, Vorstandsvorsitzender, präsentierten gestern die 2022er-Bilanzzahlen der Volksbank Bühl.

Foto: Claudia Möllers  
VON KLAUS KÖRNICH  
Bühl/Kehl, Wahn...

## Zuversicht im schwierigen Umfeld

Die Volksbank Bühl weitet trotz schneller Zinswende das Geschäft aus und steigert das Kreditvolumen

Von Andreas Bühler

Bühl. An negativen Einflüssen mangelte es im zurückliegenden Jahr nicht. Trotz Angriffskriegs, zunehmender Inflation und neuer Zinserhöhungen, die schwächende Wertpapiergeschäfte mit sich brachten, fiederte die Volksbank Bühl die negativen Einflüsse ab. „Wir haben eine starke direkte Bindung zu unseren Kunden und arbeiten an individuellen Lösungen. Und wir verfügen über genügend Eigenmittel, um unsere Kunden auch weiterhin zuverlässig mit Krediten versorgen zu können“, sagte Vorstandssprecher Marco Feit bei Vorlage der Bilanz. „Unsere Mitarbeiter legen eine gute Performance hin und deshalb haben sich gerade in diesen Zeiten unsere guten Kundenbeziehungen bewährt“, betonte Vorstandsmitglied Hans-Jörg Meier.

Die Schwankungen im Wertpapiergeschäft sind dennoch nicht spurlos an der Bank vorbeigegangen. „Auch wir haben das in unseren eigenen Anlagen gespürt, aber wir sind solide aufgestellt. Dazu gehört eben auch, den anvisierten Beginn der umfangreichen Renovierung in Bühl auf nächstes Jahr zu verschieben“, stellte Feit klar. Unabhängig davon gehen die Planungen, den Stammsitz in Bühl für „moderne Anforderungen fit zu machen“, weiter. Vor allem energetisch entsprechende nicht nur die drückende Zuspangshalle nicht mehr den klimatischen Herausforderungen. Für die Renovierung stöße eine Investition bis zu zehn Millionen Euro im Raum. Unserem Stütz soll sich die 39.655 Mitglieder profitieren. Der Vertreterversammlung am 26.

Juni wird eine Dividende von drei Prozent vorgeschlagen. Trotz der recht rasanten Zinswende nach der lang anhaltenden Niedrigzinsphase zeigte sich das Kreditgeschäft weiter lebhaft. „Das hat unterschiedliche Gründe. Die einen wollten unbedingt

weiter im Aufwind. Die privaten Wohnkredite sind bei der Volksbank vor allem im ersten Halbjahr 2022 um 22 Prozent auf insgesamt 162,7 Millionen Euro gekollert. Das wird sich auch auf das Bausparen im Verbundgeschäft aus, sei es für Modernisierung, Sanierung oder zur Sicherung von zinsgünstigen Darlehen in der Zukunft. „Bausparen zieht weiter an, allein die 856 Abschlüsse im vergangenen Jahr sprechen für sich.“

Trotz allem ist Größe nicht unser Ding und wir setzen hier als direkter Ansprechpartner ganz auf die Region“, unterstrich Vorstand Hans-Jörg Meier. Das Netz der Geschäftstanken wurde auf 18 reduziert, wobei der Ausbau einzelner Standorte diskutiert wurde und auch das Kundendialog-Center aufgestockt wurde. „Fast 100.000 Anrufe sind im Dialog-Center mit Sitz in Otterweier aufgelaufen, weshalb wir die Betreuung personell deutlich gestärkt haben.“ Neben diesen Ausbauten habe auch das Online-Banking mit einer Steigerung von sieben Prozent geklappt.

Eine Zunahme auch bei den wesentlichen Bilanz-Kennzahlen: Das betreute Kundendomen inklusive Vermittlung von Versicherungen und Bausparen nahm um sieben Prozent auf 2,7 Milliarden Euro zu. Die Bilanzsumme ist um 0,6 Prozent nicht auf 1,4 Milliarden Euro gestiegen. Die bilanziellen Kundenanlagen kletterten um 4,2 Prozent erstmals auf rund 1,026 Milliarden Euro und das Kernkapital lag bei 145,9 Millionen Euro. Die Gesamtkapitalquote liege unter dem Stichtag mittlerweile bei 17,3 Prozent.



Blick auf die Bilanz: Vorstandssprecher Marco Feit (links) und Vorstand Hans-Jörg Meier setzen auf intensive Kundenbeziehungen. Foto: Andreas Bühler

## Traum vom Eigenheim

Der Traum vom Eigenheim bleibt ein großes Thema: Die Volksbank verzeichnete für 2022 ein Wachstum um 31,4 Prozent und liegt damit beim Zusagevolumen der privaten Wohnbaufinanzierung bei 162,7 Millionen Euro. Besonders im ersten Halbjahr 2022 war die Nachfrage bei der privaten Baufinanzierung hoch. Vor allem Neubaufinanzierungen, Modernisierungen und Sanierungen waren gefragt, neue Kunden kamen hinzu.

„Wahnsinnig gut lief“, nach den Worten von Hans-Jörg Meier, Mitglied des Vorstands, das Bausparen. Hier gab es 856 Bausparverträge mit 65 Millionen Euro Bausparsumme. Zum Vergleich: Im Vorjahr waren es noch 782 Abschlüsse. Beim Betriebsergebnis vor Steuern verzeichnet die Bank einen leichten Anstieg auf 4,73 Millionen Euro. Nach Angaben Feits zahlt die Bank mehr als eine Million Euro an Gewerbesteuer für die Region. Mit einer Gesamtkapitalquote von 17,5 Prozent „sind wir stark“, sagte Feit. Mehr als 56.000 Kunden hat die Bank, davon sind fast 40.000 Mitglieder (410 kamen 2022 dazu).

Neben der Vor-Ort-Betreuung in den Beratungscentern stehen den Kunden auch die Mitarbeitenden des personell aufgestockten Kunden-Dialog-Centers zur Seite: Fast 100.000 Anrufe verzeichnet das Center. Über 1700 Nachrichten gab es über die Chatfunktion (fast 50 Prozent plus) und auch beim Online-Banking gab es eine Steigerung um 7 Prozent. Hier gab es fast eine Million Zugriffe 2022.

Seit 1. Dezember 2022 stehen für die Vor-Ort-Beratung nur noch 15 statt 27 Beratungszentren zur Verfügung. „Das Schließungskonzept ist damit abgeschlossen“, sagte der Vorstandsvorsitzende.

„Die strategische Ausrichtung, dieser Bühler Weg trägt Früchte“, zog er ein Fazit. Zu diesem Wege gehöre auch, die Zahl der Ausbildungsplätze zu erhöhen, trotz Fachkräftemangels (11 Azubis derzeit), und weiter soziale Projekte zu unterstützen. Die Bank sieht sich hierbei auch in der Rolle als „Spendenmacher in der Region“. Vereine und andere Organisationen konnten dank der Spenden im Vorjahr: 149 Vorhaben unterstützte die Bank mit fast einer halben Million Euro. 2022. Seit diesem Jahr können gemeinnützige Organisationen noch einfacher an Fördermittel kommen – dank der neuen Spenden- und Sponsoringplattform „Aus Liebe zur Region“.

## Thema Nachhaltigkeit

ordnen und im Süden zu riesigen nk Bühler ihr Strategieprozess eines stark auf Regionalität setzt. Jahres 2022“, sagte ssekonzern, habe die Bank russischen Angriffskrieg auf Rohstoffpreise. Das tpreisinf lationsraten seit







Arbeitsplatzquote 0,7? Kein Problem!







Das KundenDialogCenter  
unser  Stück



Mein Girokonto Privat

15,00 €\*

Grundmodell	7,50 €
+ Sicherheit Plus	1,50 €
+ Aus Liebe zur Region	1,00 €
+ Service Plus	2,50 €
+ Wegbegleiter	2,50 €

28



+ neues  
Jugendmarkkonzept



# Die nächsten Etappen in 2022



Teamchallenge der „buehler weg“



Mitarbeiterparty



Strategie- und Vertriebsworkshops

Betriebsversammlung

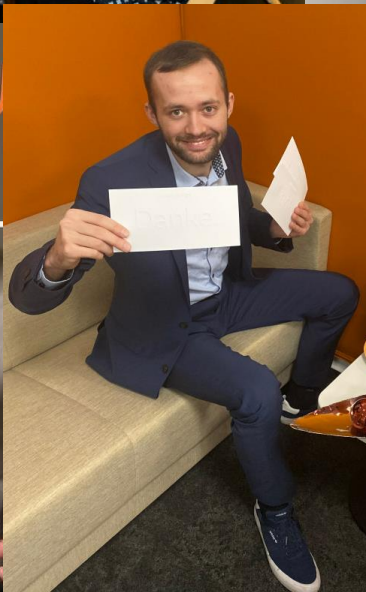
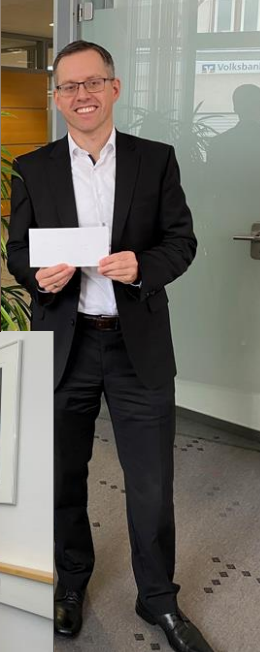
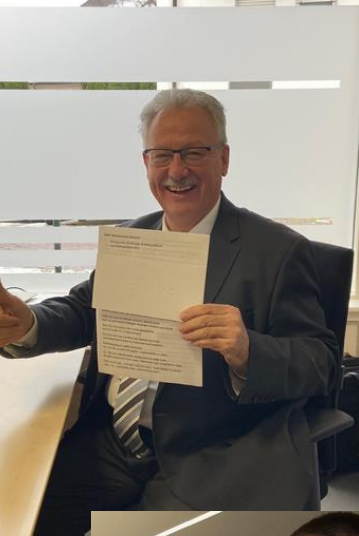
Mai

Juli

Oktober

Dezember











# Eindrücke auf dem Bühler Weg



**Morgen  
kann kommen.**

**Wir machen den Weg frei.**