

# Information über Sondierungs- gespräche der Kreissparkassen Halle (Westf.) und Wiedenbrück

Sondersitzung des Kreisausschusses Gütersloh

Gütersloh, den 14. Februar 2023

- 1 Ausgangssituation und Kurz-Vorstellung beider Häuser
- 2 Motivation für Sondierungsgespräche
- 3 Vorgehen im Sondierungsprozess

# **Fokus heute:** Information über die laufenden ergebnisoffenen Sondierungsgespräche der Kreissparkassen Halle (Westf.) und Wiedenbrück

Heutige Themenschwerpunkte

**1** **Ausgangslage und Kurz-Vorstellung beider Häuser**  
*Wie ist der aktuelle Status und wer sind die beiden Sondierungspartner?*

**2** **Motivation für Sondierungsgespräche**  
*Warum sprechen die beiden Sparkassen ergebnisoffen über Fusion?*

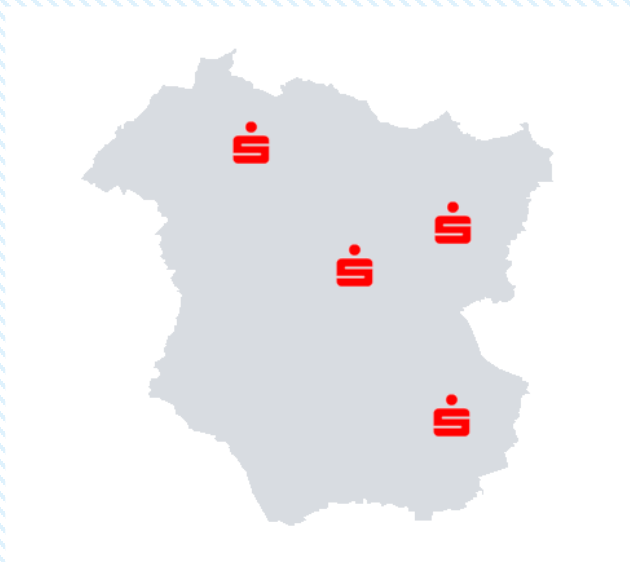
**3** **Vorgehen im Sondierungsprozess**  
*Was sind die wesentlichen Inhalte, Schritte und Termine in den Sondierungsgesprächen?*

# KSK Halle (Westf.) ist mit fast 190 Mitarbeitenden und knapp 1,4 Mrd. EUR durchschnittlicher Bilanzsumme auf Platz 30 im SVWL-Vergleich – alleiniger Träger ist der Kreis Gütersloh

Eckdaten KSK Halle (Westf.)

## Überblick

Kreissparkasse  
Halle (Westf.)



**Einwohnerzahl** 61.998

**Fläche (in km<sup>2</sup>)** 217

## Basisinformationen



**Durchschnittliche Bilanzsumme<sup>1), 2)</sup>** 1.360

**SVWL-Rang (DBS)** 30 von 52

**Anzahl Mitarbeiter** 187

**Anzahl Filialen / SB** 4 / 4

**Anzahl Kundenkonten<sup>3)</sup>** 85.000

## Vorstand



Henning Bauer  
Vorsitzender



Daniel Kreuzburg  
Mitglied



Sven-Georg Adenauer  
(CDU)

## VWR-Vorsitzender

## Weiteres

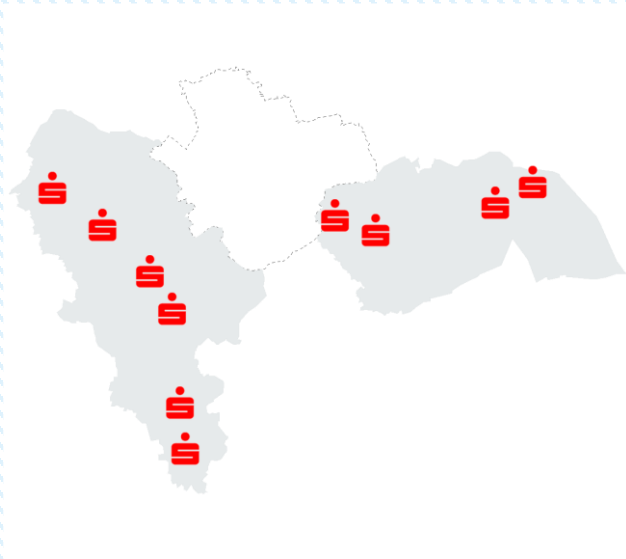
- **Träger**  
Träger der Kreissparkasse ist der Kreis Gütersloh.

1) Werte 2021; 2) in Mio. EUR; 3) Gemäß Sparkassenfachbuch 2023;  
Quelle: Jahresabschlüsse, Homepage

# KSK Wiedenbrück ist mit fast 320 Mitarbeitenden und 3,4 Mrd. EUR Ø Bilanzsumme auf Platz 14 im SVWL-Vergleich – Träger sind Kreis Gütersloh (70%) und Stadt Rheda-Wiedenbrück (30%)

Eckdaten KSK Wiedenbrück

## Überblick



<b>Einwohnerzahl</b>	125.689
<b>Fläche (in km<sup>2</sup>)</b>	343

## Basisinformationen



<b>Durchschnittliche Bilanzsumme<sup>1), 2)</sup></b>	3.365
<b>SVWL-Rang (DBS)</b>	14 von 52
<b>Anzahl Mitarbeiter</b>	318
<b>Anzahl Filialen / SB</b>	8 / 1
<b>Anzahl Kundenkonten<sup>3)</sup></b>	197.000

## Vorstand



Werner Twent  
Vorsitzender



Emilian Klein  
Mitglied



Klaus Dirks  
(CDU)

## VWR-Vorsitzender

## Weiteres

- **Träger**  
„Sparkassenzweckverband des Kreises Gütersloh und der Stadt Rheda-Wiedenbrück“ (70% Kreis Gütersloh und 30% Stadt Rheda-Wiedenbrück)

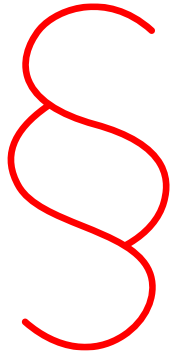
1) Werte 2021; 2) in Mio. EUR; 3) Gemäß Sparkassenfachbuch 2022;  
Quelle: Jahresabschlüsse, Homepage

- 1 Ausgangssituation und Kurz-Vorstellung beider Häuser
- 2 Motivation für Sondierungsgespräche
- 3 Vorgehen im Sondierungsprozess



# Sparkassengesetz regelt den Auftrag der Sparkassen – primär Versorgung der Bevölkerung und der Wirtschaft mit Bankgeschäften; Geschäftsführung nach kaufmännischen Grundsätzen

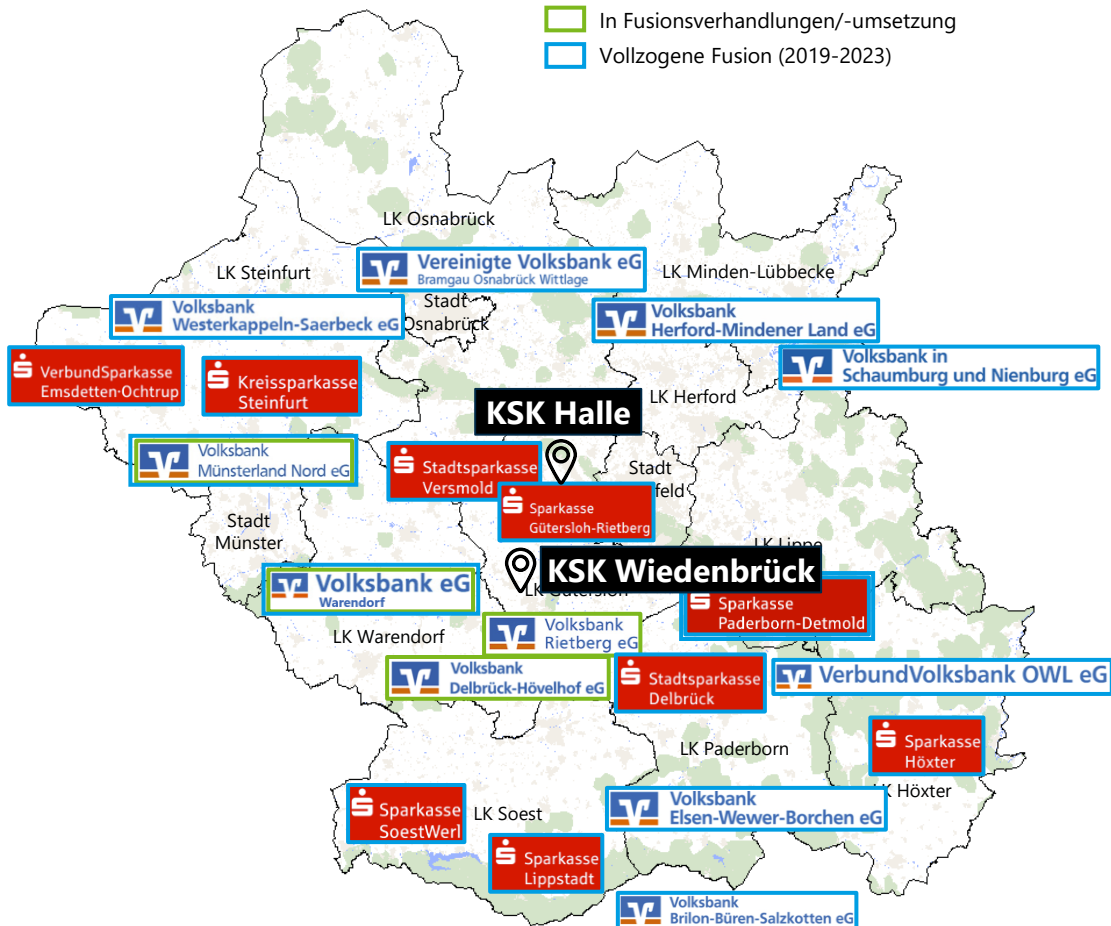
§2 Sparkassengesetz NRW



- 01 Die Sparkassen haben die Aufgabe, der **geld- und kreditwirtschaftlichen Versorgung** der **Bevölkerung** und der **Wirtschaft** insbesondere des Geschäftsgebietes und ihres Trägers zu dienen.
- 02 Die Sparkassen **stärken** den **Wettbewerb** im **Kreditgewerbe**. Sie **fördern** die **finanzielle Eigenvorsorge** und **Selbstverantwortung** vornehmlich bei der Jugend, aber auch in allen sonstigen Altersgruppen und Strukturen der Bevölkerung. Sie **versorgen** im **Kreditgeschäft** vorwiegend den **Mittelstand** sowie die wirtschaftlich schwächeren Bevölkerungskreise. Die Sparkassen tragen zur Finanzierung der Schuldnerberatung in Verbraucher- oder Schuldnerberatungsstellen bei.
- 03 Die Sparkassen führen ihre Geschäfte nach **kaufmännischen Grundsätzen** unter **Beachtung** ihres **öffentlichen Auftrags**. Gewinnerzielung ist nicht Hauptzweck des Geschäftsbetriebes.

# Für eine Vielzahl regionaler Sparkassen und Genossenschaftsbanken im Umfeld ist **Fusion das „Mittel der Wahl“** für eine zukunftsfeste Aufstellung

Konsolidierungstendenzen in übergreifender Betrachtung



**"Konsolidierung geht beschleunigt weiter,"**

Diese Einschätzung äußerte **SVWL-Präsidentin Dr. Liane Buchholz** im Interview mit der "Börsen-Zeitung". Hinter dem **zunehmenden Konsolidierungsdruck** sieht die Sparkassenpräsidentin zum einen die **Regulatorik**, zum anderen würden aber auch **Standardisierungsnotwendigkeiten** vor allem **kleinere Sparkassen an ihre Grenzen** bringen.[..] Die Standards [..] können von **kleinen Häusern kaum noch erfüllt werden**", erklärte die Verbandschefin.“

Börsen-Zeitung, 09.02.2023



# Geschäftsmodell der Sparkassen steht durch die **Zeitenwende** vor großen Herausforderungen

Zentrale Herausforderungen für Sparkassen

## Unsicheres Marktumfeld



### 01 **Stark volatile Zinsentwicklungen**

„Ein Parameter dreht das Geschäftsmodell um 180°“

### 02 **Geopolitische Spannungen**

Druck auf Gesamtwirtschaft (Inflation, Energiesicherheit, ..)

### 03 **Dynamisch wandelndes Kundenverhalten**

Kundenbedarfe werden komplexer, müssen kanalunabhängig bedient werden

# Bankgeschäfte spielen sich zunehmend in digitalen Zugangswegen ab – darüber hinaus werden die Kundenbedarfe immer vielfältiger und komplexer

Veränderung Kundenverhalten



Regionale Ausrichtung vor Ort ist Wettbewerbsvorteil von Sparkassen  
→ **DNA der Sparkasse bleibt erhalten**



Über 12 Mio. Kunden nutzen die Sparkassen-App, davon 70% täglich  
→ **Investitionen notwendig um Nähe auch digital zu wahren**



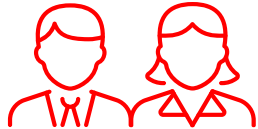
Private und gewerbliche Kunden wollen punktgenau betreut werden  
→ **Aufbau Spezialisierungen erforderlich, bedarf aber einer Mindestgröße**

z. B. für Heilberufe, Landwirte, gewerbliche Großkunden, Vermögensverwaltung, Generationenmanagement, Stiftungen, ..

# Geschäftsmodell der Sparkassen steht durch die **Zeitenwende** vor großen Herausforderungen

Zentrale Herausforderungen für Sparkassen

## Fachkräfte- mangel

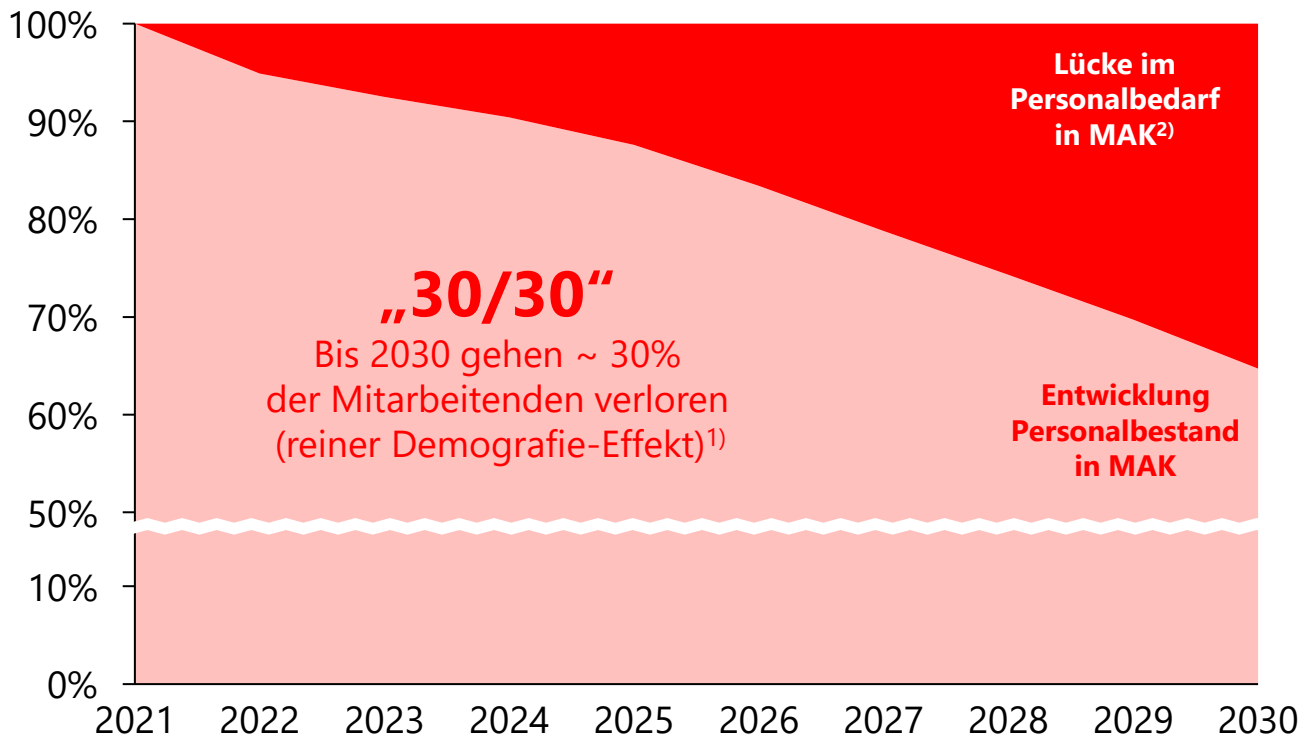


- 01 Demografie**  
Demografische Entwicklung entfacht Kampf um jedes Talent
- 02 Starker Arbeitsmarkt im Kreis Gütersloh**  
Regional niedrige Arbeitslosigkeit und hoher Wettbewerb attraktiver Unternehmen
- 03 Wachstumsbremse**  
Fehlendes Personal beschränkt Wachstum – Kopfmonopole nehmen zu

# Banken und Sparkassen verlieren bis 2030 alleine ca. 30% ihrer heutigen Arbeitskräfte in den Ruhestand – weitere Fluktuation in den vergangenen Jahren beobachtbar

Entwicklung Arbeitskräfte in Banken und Sparkassen (Demografie)

## Prognose über Personalbestand und -lücke bis 2030 in MAK<sup>1</sup>



## Bereits heute spürbare Herausforderungen



**Fachkräftemangel** bei Spezialistinnen und Spezialisten, aber auch bei „Standardfunktionen“ nimmt zu



Deutliche **höhere Aufwände für Rekrutierung und Marketing** nötig



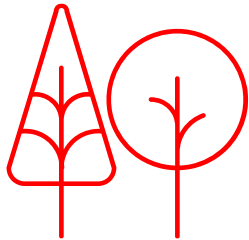
**Anforderungen der Bewerberinnen und Bewerber steigen** (z.B. Gehälter, mobiles Arbeiten, Work-Life-Balance, Führung)

1) Annahmen auf Grundlage von demographischer Entwicklung, Branchenwerten und Projekterfahrungen – bei Berücksichtigung von Kündigungen (3-4% p.a.) ~50% Verlust bis 2030; 2) Bei gleichbleibendem Personalbedarf  
Quellen: AGV Banken, zeb.research

# Geschäftsmodell der Sparkassen steht durch die **Zeitenwende** vor großen Herausforderungen

Zentrale Herausforderungen für Sparkassen

## Nachhaltigkeit



### 01 **Grüne Transformation**

Deutschlandweit Investitionsbedarfe von über 3.000 Mrd. EUR in Wirtschaft und Gesellschaft – daraus resultieren über 1.000 Mrd. Finanzierungsvolumen

### 02 **Fehlende Größe und Kompetenzen**

Risiko, den Megatrend der aktuellen Dekade zu verpassen

# Um von der Jahrhundertaufgabe der grünen Transformation zu profitieren, müssen sich Sparkassen jetzt strategisch im Wettbewerb neu ausrichten

Konsequenz für Sparkassen

**Über 425 Mio. Euro mögliches Finanzierungsvolumen** für die Kreissparkassen Halle (Westf.) und Wiedenbrück!

## 01 Kundenwahrnehmung

Nehmen Kunden uns überhaupt als relevanten Anbieter wahr?

## 02 Quantitative Leistungsfähigkeit

Können wir die massiven Finanzierungsvolumina mit unserer Größe stemmen?

## 03 Qualitative Leistungsfähigkeit

Haben wir die notwendigen Kompetenzen um die Kundenbedürfnisse zu erfüllen?



Lautet die Antwort nicht drei mal „Klares Ja“, dann besteht ein erhebliches Risiko, dass ein Anderer das Geschäft übernimmt, denn der Wettbewerb hat das Potenzial definitiv erkannt

 Volksbank  
Bielefeld-Gütersloh eG  Frankfurter Allgemeine

**Die FAZ verlieh der regionalen Genossenschaftsbank die Auszeichnung „Exzellente Nachhaltigkeit“.**

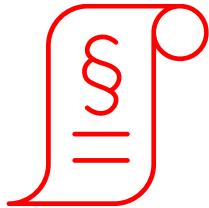
Die Volksbank Bielefeld-Gütersloh erzielte mit 92,6 von 100 möglichen Punkten die **zweithöchste Platzierung unter allen untersuchten Volks- und Raiffeisenbanken in Deutschland.**



# Geschäftsmodell der Sparkassen steht durch die **Zeitenwende** vor großen Herausforderungen

Zentrale Herausforderungen für Sparkassen

## Regulatorik



### 01 **Immer weiter steigende Anforderungen**

Kein Ende in Sicht, regulatorische Anforderungen nehmen stetig zu

### 02 **Schärfere Kapitalvorgaben**

Zusätzliche Vorgaben durch Basel IV und die ab 2023 geltenden Anforderungen<sup>1)</sup>

1) antizyklischer Puffer, sektoraler Systemrisikopuffer für mit Wohnimmobilien besicherte Kredite

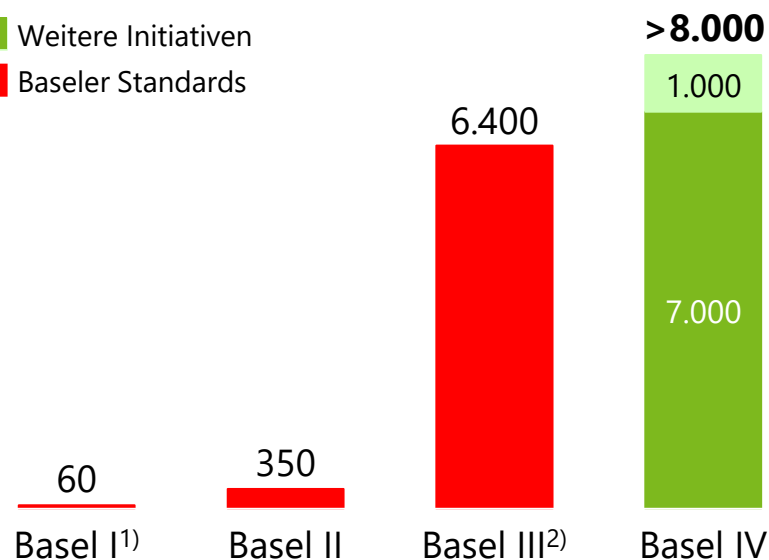
# Statt einer „Verschnaufpause“ steht mit der CRR III die Überführung neuer Baseler Regelwerke in europäisches Recht bis 2025 bevor

Laufender Handlungsdruck durch Regulatorik

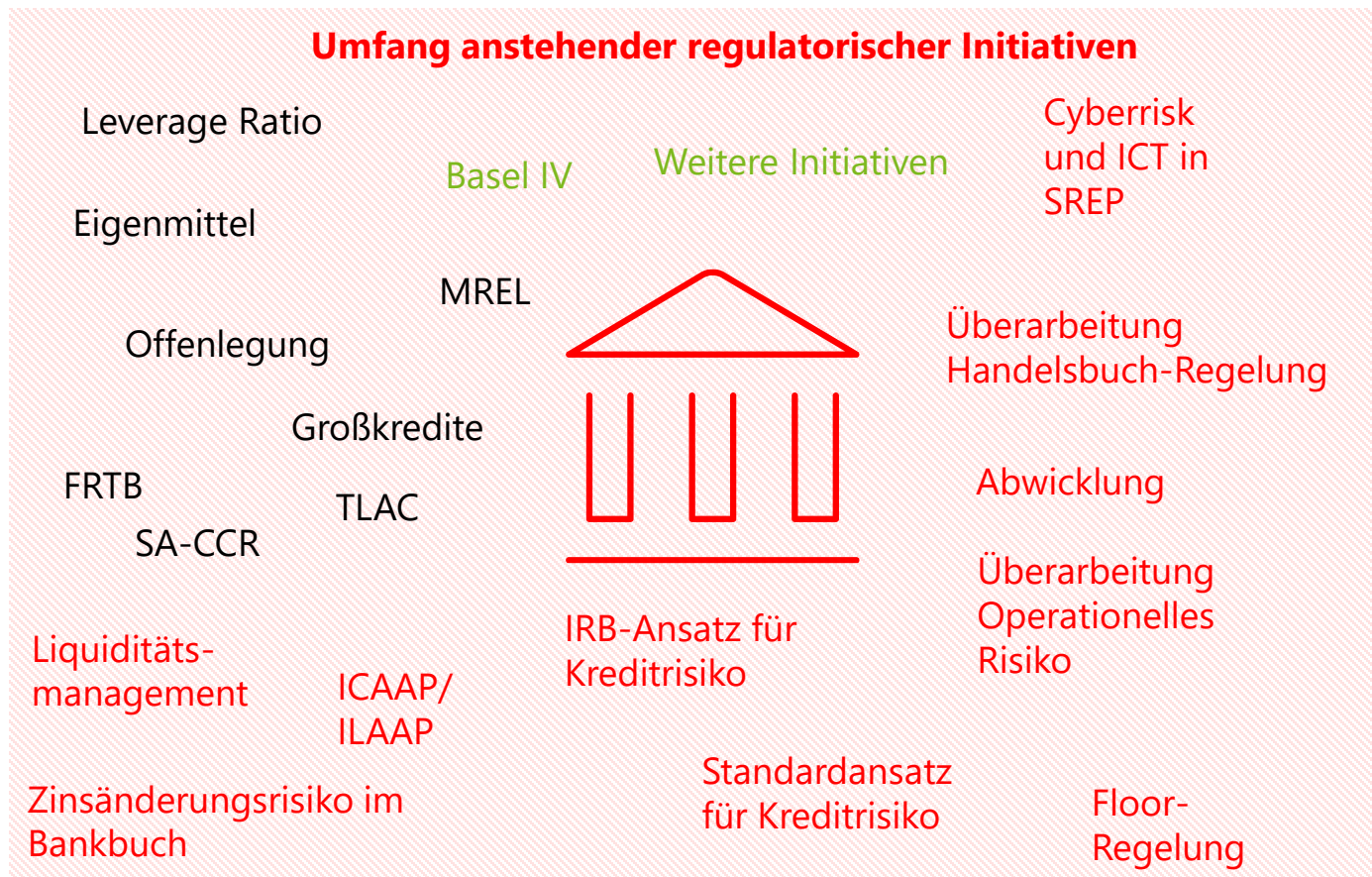
## Seitenzahl Basler Standards

Umfang an regulatorischen Vorschriften für Banken

■ Weitere Initiativen  
■ Baseler Standards



## Umfang anstehender regulatorischer Initiativen



schwarz = Scope CRR II    rot = weitere regulatorische Themen

1) Inkl. Risikozuschläge, MaH und MaK; 2) Inkl. technischer Standards; Quelle: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Aachener Zeitung; Quelle: zeb.research

# Mehr Größe kann erheblich dabei helfen ...

## Zusammenfassung



### Unsicheres Marktumfeld

... **resilienter** gegen äußere, nicht beeinflussbare  
Markteinflüsse **zu werden.**



### Fachkräftemangel

... gemeinsam **Schlüsselpositionen nachzubetzen** und  
**attraktiver** für Talente **zu werden.**



### Nachhaltigkeit

... die **massiven Finanzierungsbedarfe** der **grünen  
Transformation zu stemmen** und gleichzeitig die  
notwendigen **Kompetenzen aufzubauen.**



### Regulatorik

... die immer weiter zunehmenden **regulatorischen  
(Kapital-) Anforderungen zu meistern.**



### Konsequenz:

Alle strategischen Optionen  
(auch ein Zusammen-  
schluss) müssen daher  
geprüft werden

- 1 Ausgangssituation und Kurz-Vorstellung beider Häuser
- 2 Motivation für Sondierungsgespräche
- 3 Vorgehen im Sondierungsprozess

# Sondierungsgespräche sind von hoher Sensibilität geprägt – ein strukturierter und gewissenhaft ausgestalteter Prozess ist die Grundlage für konstruktives Arbeiten

Gestaltung eines erfolgreichen Sondierungsprozesses

## Grundprinzipien

- 01 Ergebnisoffenheit**  
Keine Vorfestlegungen in betriebswirtschaftlichen u. politischen Fragestellungen
- 02 Qualität vor Geschwindigkeit**  
Keine Schnellschüsse, gründliche Analysen sind Basis für Entscheidungen
- 03 Umfassende Betrachtung**  
Chancen und Risiken werden umfänglich betrachtet und bewertet
- 04 Ganzheitliche Perspektive und Einbindung**  
Interessen der Kunden, Mitarbeitenden, Träger, Sparkassen und Region im Fokus
- 05 Strukturierte Kommunikation**  
Es wird erst kommuniziert, wenn „es auch etwas zu kommunizieren gibt“

# Die aktuelle Prozess verläuft in mehreren Schritten – Chancen und Risiken einer gemeinsamen Sparkasse werden ergebnisoffen in der Sondierung Phase 1 herausgearbeitet und bewertet

Phasen des Sondierungsprozesses (zeb-Vorgehensmodell)

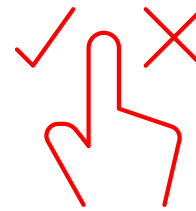
## Sondierung Phase 1

### Wesentliche Inhalte

- Herstellung betriebswirtschaftlicher und kultureller Transparenz
- Prüfung Risiken Portfolien (gegenseitig)
- Erste Indikation quantitativer Nutzen
- Erarbeitung Entwurf politischer Fusionseckpfeiler
- Herausarbeiten Interessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Entwurf Eckpunkte Dienstvereinbarung)
- Ausarbeitung Analyse Chancen und Risiken eines möglichen Zusammenschlusses

## Sondierung Phase 2

- Entwicklung Strategie- und Steuerungskonzept inkl. Leitplanken für Geschäfts- und Betriebsmodell
- Entwicklung strategisches Zielbild
- Fixierung Ergebnisanspruch
- Aufstellung Business-Case
- Vorbereitung und Initiierung politische Willensbildung
- Planung mögliche rechtliche Fusion



**Ergebnispräsen-  
tation in VWR –  
Beschluss über  
weiteres Vorgehen**

### Ergebnistypen

- Wechselseitige Transparenz hergestellt
- Chancen und Risiken sowie quantitativer Nutzen sind transparent
- Übereinkunft politische Eckpfeiler erarbeitet

- MaRisk-Fusionskonzept ausgearbeitet
- Öffentlich-rechtlicher Vertrag und Satzungen für Zweckverband und Sparkasse entworfen



# Vorstand sowie Fachexperten beider Kreissparkassen stellen im Rahmen mehrerer Workshops umfassend und gründlich gegenseitige Transparenz in manigfaltigen Facetten her

Betriebswirtschaftliche Transparenz (Beispielhaft/Auszug)



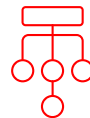
## Strategien und Gesamtbankziele

Strategischer Rahmen und Schwerpunkte, Zusammenspiel Gesamtbankziele und Geschäftsstrategie, ...



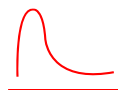
## Vertrieb und Vertriebsmanagement

Vertriebsstrategie, Betreuungsansatz, Spezialisteneinsatz, Rolle des Vertriebsmanagements, ...



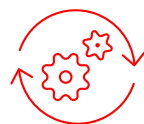
## Aufbauorganisation und Standortkonzept

Organigramme, Standortkonzept Vertrieb und Stabs-/Betriebseinheiten, ...



## Risiko und Steuerung

Gesamtbankrisikostrategie, Risikotragfähigkeit, Kreditrisiko, Treasury-Strategie, Depot A, Zinsbuchsteuerung, Liquiditätsrisiko, OpRisk, ...



## Credit Due Diligence

Risikoprüfung im Kreditgeschäft im Rahmen einer Gegenseitigkeitsprüfung ausgewählter und anonymisierter Kreditengagements

**Betriebswirt-  
schaftliche  
Transparenz**

# Politische Eckpfeiler werden im Rahmen einer Sondierungskommission, besetzt mit Vertreterinnen und Vertretern der Träger, diskutiert und gemeinsame Lösungsräume erörtert

Politische Eckpfeiler



**Name eines möglichen Hauses**



**Juristisch, technisch aufnehmendes Haus, juristischer Sitz**



**Anteilsverhältnisse, Gremienstrukturen, Vorstandsbesetzung**



**Gewerbesteuerverteilung**



**Öffentliche Förderung/soziales Engagement**



# Mit Vertreterinnen und Vertretern beider Personalräte erörtert die Sondierungskommission Personal die Belange der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beider Häuser

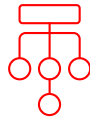
Mitarbeitendeninteressen



**Hauptstellen und Standorte eines möglichen Fusionshauses**



**Transparenz über Unternehmenskulturen und Besonderheiten beider Häuser**



**Transparenz über Personalstrukturen, Karriere- und Entwicklungsperspektiven**



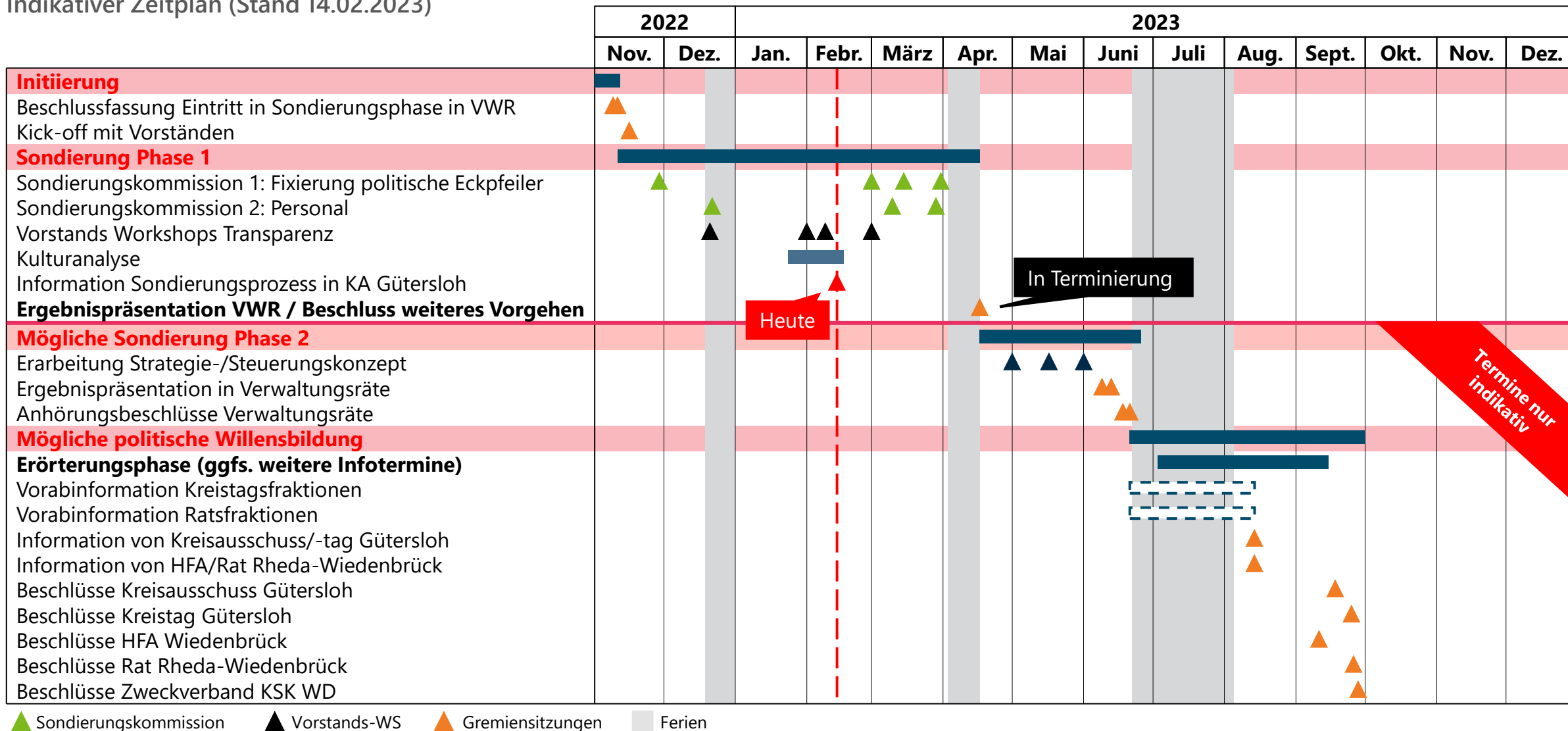
**Regelungsnotwendigkeiten für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Rahmen eines möglichen Zusammenschlusses**



**Transparenz über bestehende Dienstvereinbarungen und weitere betriebliche Leistungen**

# Nach aktueller Planung wird Phase I der Sondierung mit Ergebnispräsentationen in Verwaltungsräten Mitte April abgeschlossen sein – darin Entscheidung über weiteres Vorgehen

Indikativer Zeitplan (Stand 14.02.2023)





**Henning Bauer**  
Vorstandsvorsitzender  
KSK Halle (Westf.)



**Werner Twent**  
Vorstandsvorsitzender  
KSK Wiedenbrück



**Thorsten Helbig**  
Partner  
zeb