

„Gemeinsam ist besser als einsam“

Der Vorstandschef der Volksbank in der Ortenau über die Fusionsidee seines Geldhauses / „Sprung in eine neue Größenklasse“

Offenburg – Fusionen sind bei den Regionalbanken immer ein Thema. Denn die An- und Herausforderungen in der Branche nehmen stetig zu. Die Corona-Krise wird diesen Trend noch beschleunigen, da sind sich die Fachleute einig. Auch die Volksbank in der Ortenau in Offenburg und die Volksbank Schwarzwald Baar Hegau in Villingen-Schwenningen streben einen Zusammenschluss an. Damit entsteht ein neues Bankenschwergewicht in Baden-Württemberg. BT-Redakteur Tobias Symanski sprach mit dem Vorstandsvorsitzenden der Volksbank in der Ortenau, Markus Dauber, über die Beweggründe für die Fusion.

Interview

BT: Herr Dauber, die Volksbank in der Ortenau zählt bereits zu den größten genossenschaftlichen Instituten im Südwesten. Durch die Fusion mit der Volksbank Schwarzwald Baar Hegau entsteht nun sogar eine der größten Volksbanken in der Bundesrepublik. Warum halten Sie diesen Schritt für notwendig?

Markus Dauber: Das Umfeld der Bankenwelt steht unter den großen Überschriften: Niedrigzinsen, Regulatorik und Digitalisierung. Diese Megatrends sind ja nicht neu, aber in Zeiten von Corona beschleunigen sich deren Auswirkungen nochmals deutlich. Durch die geld- und fiskalpolitischen Eingriffe der Regierungen und Zentralbanken, um die Wirtschaftssysteme weltweit zu stabilisieren, kommt so viel Liquidität in den Markt, dass sich in Sachen Null- oder Negativzinsen auch auf lange Sicht nichts tun wird. Ich glaube, dass das in meinem Berufsleben auch so bleiben wird. Die Digitalisierung und enormer Wettbewerb sorgen für zusätzlichen Preisdruck in vielen Geschäftsbereichen. Um diese Herausforderungen zu meistern, gibt es verschiedene Optionen: zum einen die organische Weiterentwicklung mit einer klaren Wachstumsstrategie und überregionalem Fokus. Dieses Vorgehen hat unsere Arbeit der letzten Jahre geprägt – die Digitalisierung und das Plattformgeschäft haben uns hierbei sehr unterstützt. Zum anderen: Ein struktureller Sprung in eine neue Größenklasse, der jetzt für uns Sinn macht. Es geht strategisch aber um weit mehr als darum, nur die Bilanzsummen der beiden Häuser zu addieren.

BT: Nämlich?
Dauber: Durch die neue Größenklasse entstehen neue Chancen – zum Beispiel im Bereich eigener Innovationen, im Beteiligungs- und Kreditgeschäft. Grundlage für die Kreditvergabemöglichkeiten von Banken ist die Eigenkapitalausstattung und das operative Ergebnis. Hieraus leiten sich die Limitsysteme ab. Beide Größen verdoppeln sich durch den Zusammenschluss. Neben mehr Geschäftsmöglichkeiten entstehen aber auch Kostensynergien in der Bank, die ebenfalls zu einer höheren Produktivität führen werden. Auch für die Mitarbeiter ergeben sich enorme Chancen. Wir bekommen schon im Vorfeld der Fusion sehr gute Bewertungen. Es ist offensichtlich, dass eine solche große Volksbank auch ein attraktiver Arbeitgeber ist und viele Möglichkeiten für die berufliche Entwicklung bietet.

BT: Wie haben sich die bei-



Markus Dauber, Vorstandsvorsitzender der Volksbank in der Ortenau: „Die Digitalisierung und enormer Wettbewerb sorgen für Preisdruck in viele Geschäftsbereichen.“

Foto: pr

den Volksbanken in Offenburg und Villingen-Schwenningen gefunden?

Dauber: Die beiden Banken arbeiten bereits seit vielen Jahren eng zusammen. Unter anderem entlasten wir uns gegenseitig im großvolumigen Kreditgeschäft. Zudem nutzen die Kollegen mindestens schon seit zehn Jahren unsere besondere Expertise im Bereich der Zahlungssysteme. Wir kaufen beispielsweise die Terminals zusammen ein, mit denen man Kartenzahlungen abwickeln kann. Das Gutscheinkartensystem, das man in Offenburg und in Oberkirch kennt, haben wir mit den Kollegen in Singen umgesetzt. Die Mitarbeiter aus den beiden Häusern sind gut miteinander vernetzt. Die Vorstände kennen sich seit Jahrzehnten und arbeiten in Gre-

mien vertrauensvoll zusammen. Fazit: Obwohl zwischen beiden Instituten 70 Kilometer liegen, sind wir uns alles andere als fremd.

BT: Sie haben mit dem Aufbau des Bereichs digitale Zahlungssysteme schon einen zukunftsträchtigen Markt erschlossen. Reicht das Wachstum allein in diesem Geschäftsfeld nicht aus, um die Volksbank in der Ortenau alleine weiterzuentwickeln?

Dauber: Keine Frage, wir haben wirklich gute Jahre hinter uns, und die wesentlichen strategischen Initiativen waren sehr erfolgreich. Nicht nur im Bereich der Zahlungssysteme sondern vor allem auch im Firmen- und Privatkundenkreditgeschäft, der Wertpapierberatung oder dem Aufbau unserer Beteiligungsstrategie. Weil wir

seit Jahren zweistellig pro Jahr wachsen, kommen wir jetzt ohnehin in eine Investitionsphase. Wir müssen unsere Personalkapazitäten aufstocken, teilweise altersbedingte Nachfolgeregelungen organisieren und damit unsere Strukturen für die nächste Wachstumsphase neu ausrichten. Trotz unserer Dynamik würde dies einen erheblichen Zeitraum in Anspruch nehmen, um diese Investitionen gut skalieren zu können. Zudem geht es bei der Fusion auch um die Überzeugung der Notwendigkeit am gemeinsamen Gestaltungswillen.

BT: Im Südwesten existieren noch sehr kleine genossenschaftliche Institute, bei denen alle Kapazitäten auf der Abwicklung des Tagesgeschäfts liegen. Wie sollen sich diese

Banken angesichts der großen Herausforderungen weiterentwickeln können?

Dauber: Das fragen wir uns auch. In den Gesprächen mit Kollegen bekommen wir hier kaum Antworten – es schwingt ein großes Stück das Prinzip Hoffnung mit. Nach dem Motto: „Es ist schon immer gut gegangen.“ Uns ist das zu wenig. Mit dieser Sichtweise wird es sehr schwierig, fundierte und belastbare Geschäftsplanungen für die kommenden Jahre auf den Tisch zu legen, aus der dann eine objektive, gute Ertrags- und Eigenkapitalplanung abgeleitet werden kann. Diese ist aber – auch angesichts der regulatorischen Mindeststandards – zwingend notwendig für eine nachhaltige Zukunftsfähigkeit der Institute.

BT: Normalerweise fusionieren Regionalbanken mit angrenzenden Geschäftsgebieten. Bei der Fusion zwischen der Volksbank in der Ortenau und der Volksbank Schwarzwald Baar Hegau ist das nicht der Fall. Warum stört Sie das nicht?

Dauber: Wir haben die Optionen eines Zusammenschlusses natürlich auch mit allen direkt angrenzenden genossenschaftlichen Nachbarbanken diskutiert. Unsere Erkenntnis ist, dass jeder Vorstand offensichtlich seine ganz eigene Sichtweise auf das Thema und den vermeintlich richtigen Zeitpunkt einer Strukturveränderung hat. Es geht auch um Fragestellungen wie: „Schaffe ich es besser alleine, die Herausforderungen der Zukunft zu meistern, oder brauche ich dafür eine größere Einheit?“ Oder: „Welche Rolle finde ich ganz persönlich in einem größeren Unternehmen, und bin ich bereit, eine größere Verantwortung zu tragen?“ Bis hin zu: „Ist es nicht bequemer/sicherer, alles zu belassen wie es ist?“ Kurzum: Es ist uns nicht beziehungsweise noch nicht gelungen, andere von unserer ambitionierten Vision zu überzeugen.

BT: Die Gespräche fanden jedoch alle vor der Corona-Krise und dem sich abzeichnenden wirtschaftlichen Abschwung in Deutschland statt. Vielleicht hat sich ja mittlerweile das Denken in den Vorstandsetagen der benachbarten Institute verändert?

Dauber: Möglicherweise. Wir sind weiterhin im Dialog. Auch nach unserer Fusion laden wir ein, an dieser Wertegemeinschaft, an dem innovativen Geschäftsmodell mitzuarbeiten und sich einzubringen.

BT: Volksbanken stehen seit jeher für regionale Identität und Gemeinschaft. Geht dieser Gedanke durch die Fusion nicht verloren?

Dauber: Wir organisieren das neue Institut in zunächst zwei großen Regionalmärkten – nahezu identisch mit der heutigen Marktbearbeitungskonzeption. Es wird juristische Doppelsitze in Offenburg und Villingen-Schwenningen geben. Die Marktverantwortlichkeiten und kundenrelevanten Prozesse bleiben bis in die Vorstandsebene dezentral. Auch bei den Kreditausschüssen planen wir regionale Gremien, das unterstützt die Kenntnis der Kreditnehmer vor Ort – und wir bleiben in den Entscheidungsprozessen agil. Beide Banken sind heute bekannt für dynamische, unternehmerische und pragmatische Abläufe. Das werden wir auf jeden Fall erhalten und durch noch größere Kompetenzen – die sich übr-

gens wieder aus der Größe der Bank, des Eigenkapitals und des Gewinns ableiten – ausbauen. Auch der Privatkunde wird am Ende keinerlei Nachteile spüren. Die Berater bleiben dieselben – für die Kunden der Volksbank in der Ortenau ändert sich nicht einmal die IBAN, da wir technisch aufnehmende Bank sind.

BT: Erhöht die Corona-Krise den Fusionsdruck im genossenschaftlichen Bankenlager?

Dauber: Da bin ich sicher. In den vergangenen zehn Jahren war das Kreditrisiko eher zu vernachlässigen. Dieses Jahr und auch in den Folgejahren erwarten wir konjunkturbedingt einen deutlich höheren Wertberichtigungsbedarf bei allen Banken. Institute, die bereits heute eine vergleichsweise schwache operative Ertragslage haben, werden diese Kreditrisiken nicht so ohne weiteres abfedern können. Es kann bei diesen Kollegen leicht die Situation entstehen, auf Reserven zurückgreifen zu müssen. Mangels der Wachstums- und Ertragsstrategie werden diese Vorstände gezwungen sein, über massive Kosteneinsparungen gegenzusteuern, um so ihre operative Gewinnfähigkeit wieder herzustellen: Das ist der Beginn einer Abwärtsspirale, die schnell in einer Struktur- und Strukturkrise enden kann. Die sich dann ergebende Frage ist, ob eine Bank in dieser Situation dann noch einen Partner für einen Zusammenschluss findet. Denn das Muster für Fusionen hat sich in den letzten Jahren deutlich verändert.

„Erfolgreich fusioniert mit erfolgreich“

BT: Inwiefern?

Dauber: Früher galt ausschließlich die Regel: „Nachbarbank fusioniert mit Nachbarbank“. Heute beobachten wir, dass große erfolgreiche Volksbanken mit anderen großen erfolgreichen Volksbanken fusionieren. Es entstehen vermehrt Institute mit erheblicher regionalen Ausdehnung und Bilanzsummen jenseits der fünf Milliarden Euro. Ein aktuelles Beispiel finden wir bei den Kollegen in Rosenheim und Alttötting, die zusammen auf über neun Milliarden Euro Bilanzsumme kommen und sich über sechs Landkreise ausdehnen. Auch die Volksbank Mittelhessen bearbeitet ein Marktgebiet vom Edersee bis an die Grenzen Frankfurts. Ähnliche Fusionen gab es im Raum Hannover, Köln-Bonn und Ostwestfalen-Lippe. Trotz der Größe vor der Fusion teilen die Verantwortlichen in den Banken die Auffassung: „Gemeinsam ist besser als einsam.“ Es fusionieren auch deshalb erfolgreiche Banken mit erfolgreichen Banken, weil selbst eine starke Bank es sich heute nicht mehr leisten, eine wirtschaftlich schwache Bank aufzunehmen. In Summe wäre die Gesamtbank in einer solchen Konstellation zu geschwächt, um die Herausforderungen der Zukunft dann erfolgreich gestalten zu können.

BT: Das bedeutet: Nicht erfolgreiche Regionalbanken kommen unter die Räder?

Dauber: Das wäre möglich. Regionale Fusionen klassischer Couleur könnten in Zukunft vielleicht gar nicht mehr zustande kommen, weil die Risiken für die aufnehmende Bank dann zu groß wären. Deshalb wird die eine oder andere Bank in der Bedeutungslosigkeit untergehen.

Zum Thema

Eine der größten Volksbanken in Deutschland

Offenburg/Villingen-Schwenningen (tas) – Der Verschmelzungsvertrag ist unter Dach und Fach, nun müssen noch die beiden Vertreterversammlungen grünes Licht für die Fusion der Volksbank in der Ortenau (Offenburg) mit der Volksbank Schwarzwald Baar Hegau (Villingen-Schwenningen) geben. Dafür ist eine jeweilige Mehrheit von drei Vierteln der gültig abgegebenen Stimmen notwendig. Dann kann rückwirkend zum 1. Januar ein neues Schwergewicht in Baden-Württemberg entstehen.

Mit einer Bilanzsumme von über 8,1 Milliarden Euro, rund 238 000 Kunden und fast 1 000 Mitarbeitern wird das neue Südwest-Institut eine der größten Volksbanken in Deutschland werden. Von der Bilanz-

summe her wäre es sogar größer als die Volksbanken in Dortmund oder Stuttgart. Geleitet wird die neue Volksbank unter anderem vom künftigen Co-Vorstandsvorsitzenden Markus Dauber, der seinen Dienstsitz weiterhin in Offenburg haben wird. Dauber war nach verschiedenen Führungspositionen in der Marburger Bank eG im Jahr 2005 in den Vorstand der Volksbank Offenburg berufen worden und leitet das Institut seit 2013 als Vorsitzender. Die letzte Fusion erlebte die Volksbank Offenburg im Jahr 2016. Damals schloss sie sich mit der benachbarten Volksbank Achem zusammen und nennt sich seither Volksbank in der Ortenau. Über die Jahre hat sich die Bank eine überregionale Marktstellung im Be-

reich der sogenannten Zahlungssysteme erarbeitet. Hier betreut das genossenschaftliche Institut über Tochterunternehmen und Beteiligungen mehr als 40 000 Kunden in ganz Europa, die Schwerpunkte liegen aber in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Pro Jahr werden so für Mittelständler Zahlungen von insgesamt rund 13 Milliarden Euro in über 230 Millionen Transaktionen abgewickelt. Das Spektrum des Geschäftsfeldes ist vielfältig. Elektronische Zahlungssysteme kommen überall dort zum Einsatz, wo Kunden mit Karte oder via Smartphone-App bezahlen. Auch die Abwicklungen von Transaktionen im Onlinehandel spielen für die Volksbank eine immer größere Rolle.