

Redaktionsgespräch mit Markus Dauber

„Alle unsere Geschäftsbereiche sind auf Wachstum ausgerichtet“

Herr Dauber, wie haben Sie die vergangenen Wochen und Monate – auch angesichts der Covid-19-Pandemie – erlebt?

Die letzten Monate des Jahres 2020 waren in unserer Volksbank erneut von einer starken strategischen Vorwärtsbewegung und starkem operativen Wachstum geprägt. Bis zum Lockdown Mitte März war der Alltag von sehr vielen Kundenterminen, Reisen und Netzwerkveranstaltungen dominiert. Zudem haben wir bereits im Januar 2020 das Mandat unseres Aufsichtsrates erhalten, eine Fusion mit der Volksbank eG Schwarzwald Baar Hegau vorzubereiten. Wir haben mit „Vollgas“ die strategische und strukturelle Weiterentwicklung der Bank vorangetrieben und – durch die Beschlüsse der Vertreterversammlungen im Juli 2020 – mittlerweile die Fusion zu einer der größten Volksbanken in Deutschland auf den Weg gebracht.

schließung und so weiter. Das öffentliche Leben kam bei uns faktisch kurzfristig zum Erliegen. Ein echtes Schock-Momentum. Diese Wochen waren von extremer Unsicherheit, Ängsten und einem emotionalen Auf und Ab dominiert. Für uns alle eine völlig neue Dimension des Krisenmanagements. Die Lage hat sich bei uns in der Bank erst nach den Osterferien wieder entspannt.

Können Sie für Ihr Haus ebenfalls den vielbeschworenen Digitalisierungsschub feststellen, intern wie bei den Kunden?

Wir haben zwar auch schon vor dieser Zeit regelmäßig via Telefonkonferenzen und Web-Meetings gearbeitet. Aber die Selbstverständlichkeit und der Umfang, mit der die Technik heute genutzt wird, ist neu. Dank dieser Möglichkeiten haben wir auch weite Strecken des Fusionsprozesses bewältigt. Ein solch großes Projekt

mit den Kollegen aus Villingen, sondern auch unsere Aufsichtsratssitzungen digital beziehungsweise hybrid organisiert haben. Sogar unsere Vertreterversammlung haben wir erstmals in einem völlig anderen Format durchgeführt. Dies bedurfte natürlich auch einer gänzlich neuen Informations- und Kommunikationspolitik.

Bei unseren Kunden hat das Jahr 2020 zu einer erheblich stärkeren Nutzung unseres Selbstbedingungsangebots und des Online-Bankings geführt. Der bargeldlose Zahlungsverkehr hat erheblich zugenommen – hieran partizipieren wir auf mehreren Ebenen – in der Bank, aber auch bei unseren Tochterunternehmen. Sowohl die First Cash Solution, als auch die Micropayment GmbH in Berlin verzeichnen exorbitant höhere Transaktionsstückzahlen. Wir haben noch nie in unserer Geschichte mehr Zahlungstransaktionen abgewickelt als heute – rund 30 Prozent mehr als noch vor einem Jahr.

„Es hat massive Wachstumssprünge in der Stückzahl des bargeldlosen Zahlungsverkehrs gegeben.“

Rechnen Sie damit, intern und bei den Kunden, dass das veränderte Verhalten nach dem Ende der Pandemie anhalten wird?

Die Ortenau ist der industriestärkste Landkreis am Oberrhein. Offenburg selbst hat 60000 Einwohner und über 40000 Arbeitsplätze. Das ist ein ungewöhnliches Verhältnis. Es zeigt: Es kommen sehr viele Menschen aus der Umgebung nach Offenburg um bei einem der vielen ansässigen Unternehmen, die nicht selten auch zu den Hidden Champions zählen, zu arbeiten. Im März kam dann plötzlich der Lockdown – mit Grenzschließung, Homeschooling, Behörden-

wie eine Fusion mittels digitaler Kommunikation funktioniert aber nur, wenn sich die handelnden Personen bereits gut kennen und vertrauen. Ohne eine stabile zwischenmenschliche Beziehung wäre es sicher schwierig geworden. Wir konnten in dieser Situation die Entfernung überbrücken und gleichzeitig das Infektionsrisiko minimieren.

Das ging so weit, dass wir nicht nur Vorstandssitzungen und Führungskräftemee-

Ich glaube die Nutzung der digitalen Möglichkeiten wird dauerhaft deutlich höher bleiben. Allerdings nicht in der Radikalität, die wir während des Lockdowns beobachtet haben. Erste Präsenzveranstaltungen und Meetings finden ja auch wieder persönlich statt. Das ist auch gut so. Es braucht bei aller Vorsicht auch Formate, bei denen man sich wieder begegnen kann. Vertrauen aufzubauen und zu vertiefen funktioniert nur eingeschränkt digital.



Während andere Volksbanken und auch Sparkassen unter rückläufigen Erträgen und steigendem Kostendruck ächzen, zeigt Ihr Institut seit Jahren dynamisches Wachstum bei in etwa gleichbleibenden Aufwendungen. Was machen Sie anders?

Wir haben uns vor einigen Jahren – auch angesichts der dauerhaften Niedrigzinsphase – die Frage gestellt, welche grundsätzlichen Optionen wir zur Weiterentwicklung unserer Bank haben. Gedanklich standen wir an einer strategischen Wegkreuzung, an der man nur links oder rechts abbiegen kann und bei der man sich grundsätzlich für eine von zwei Themen entscheiden muss.

These 1 – für die sich übrigens die meisten Banken entschieden haben lautet: Wir haben einen begrenzten Markt mit

le Anwendungen ersetzt – letztlich also Kosten optimiert.

Gleichzeitig hatten wir aber immer genügend unternehmerische Energie und Kreativität, andere Bereiche auf- und auszubauen. Am deutlichsten wird das am Wachstum unseres Bereiches Zahlungssysteme. Als ich vor 15 Jahren in die Bank kam, war das eine Vier-Mann-Abteilung. Heute arbeiten hier fast 80 Kolleginnen und Kollegen. Weitere 150 Menschen beschäftigen wir bei unseren Tochterunternehmen in Dresden, Hamburg, Berlin und den Standorten der Gewinnblick-Gruppe.

Es gab aber weitere „Musterbrecher“, mit denen wir große Wachstumschancen nutzen konnten. Beispielsweise haben wir uns relativ früh mit dem Thema der „Plattformökonomie“ befasst und uns als

„Wir versuchen mit gleicher Mannschaft das doppelte Geschäft zu machen.“

flachen Wachstumsraten und stabilen beziehungsweise fallenden Margen. Ergo: wir steuern die Bank über die Kostenseite, initiieren Optimierungsprojekte mit dem Ziel Kosten dauerhaft abzubauen. Im Ergebnis bearbeiten diese Banken in etwa das gleiche Geschäft mit halber Mannschaft.

Das war nicht unser Weg. Unsere These war geprägt von der Annahme faktisch unbegrenzt großer Märkte und entsprechender Wachstumschancen. Folglich haben wir uns anders aufgestellt und versuchen mit ungefähr gleicher Mannschaft und gleichen Kosten das doppelte Geschäft zu machen. Das heißt, alle unsere Geschäftsbereiche sind grundsätzlich auf Wachstum ausgerichtet.

Jetzt bewegen wir uns natürlich auch nicht ausschließlich auf einem attraktiven Markt mit attraktiven Preisen. Natürlich haben wir auch Teile der Bank zurückgebaut – zum Beispiel im filialgestützten Service. Hier wurden Standorte und Personal reduziert und durch digita-

Produktgeber – zum Beispiel Baufinanzierungsplattformen – positioniert. Wir haben damit neue Vertriebswege gefunden. Auch wenn wir sicher keine Pioniere in dem Segment waren, konnten wir uns schnell aufgrund unserer sehr guten Prozesse und professionellen Kolleginnen und Kollegen als wichtiger Ansprechpartner für die Plattformbetreiber positionieren. Seinerzeit untypisch für eine Volksbank war unsere überregionale/nationale Ausrichtung. Nicht selten wurden wir auch von einzelnen Akteuren innerhalb unserer Gruppe deshalb angegriffen. Heute tummeln sich mehr oder weniger alle auf den Plattformen. Dieses Überangebot erzeugt einen enormen Preisdruck. Folglich haben wir unsere Aktivitäten bereits deutlich reduziert und konzentrieren uns auf rentablere Geschäftstätigkeiten.

Im Kreditgeschäft haben Sie Wachstumsraten „weit über dem Durchschnitt aller Kreditgenossenschaften“, wie Sie es in der Bilanz selbst formulieren. Liegt das wirklich nur



Markus Dauber

Vorsitzender des Vorstands, Volksbank in der Ortenau eG, Offenburg

Die Volksbank in der Ortenau macht einiges anders als andere Volksbanken. Im Gespräch hat die Redaktion versucht, der Frage auf den Grund zu gehen, warum die Genossenschaftsbank entgegen dem allgemeinen Trend seit Jahren wächst – sogar beim Zinsüberschuss. Laut Dauber hat das unter anderem damit zu tun, dass sein Institut als Antwort auf die Niedrigzinsphase nicht nur auf die Kostenseite geschaut hat, sondern über Wachstum Ertragsverluste ausgleicht. Dabei achtet die Bank jedoch darauf, nur in margenstarken Märkten zu wachsen und schaut dafür auch über den regionalen Tellerrand. Das Institut profitiert dabei aber auch ein Stück weit von der sehr starken Wirtschaftsregion. Eine weitere Rolle für die Prosperität der Bank spiele das ständige Suchen nach neuen Geschäftsfeldern, so wie es die Volksbank schon seit Jahrzehnten tut, damals angefangen mit dem ungewöhnlichen Ausflug einer mittleren Primärbank in das Segment Payment, wo das Institut heute europaweit unterwegs ist. (Red.)

an der Ausweitung in die margenstärkeren Märkte, oder gehen Sie auch höhere Risiken ein?

Unser Portfolio ist in puncto Bonitätsverteilung deutlich besser als der Verbandsvergleich. Das hat mehrere Gründe. Zum einen haben wir hier in unserem traditionellen Geschäftsgebiet, der mittleren und nördlichen Ortenau, eine exzellente Branchenstreuung mit ausgezeichneter Bonität. Viele Familienunternehmen und

einige „Hidden Champions“ im Südwesten zählen zu unseren Kunden und Mitgliedern.


Wir sind sehr stark im Firmenkundengeschäft – auch aufgrund der Wirtschaftsstruktur in unserer Region. Die Ortenau hat drei- bis viermal so viele Mittelständler wie der ein oder andere Nachbarlandkreis. Über 99 Prozent der Unternehmen liegen in der Umsatzgröße bis 50 Millionen Euro. In diesem Segment beträgt unser Marktanteil zirka 60 Prozent.

Darüber hinaus besetzten wir auch Nischensegmente im Firmenkundengeschäft – zum Beispiel in der Bauträger-, Projekt-, Konsortial- und auch in der M&A-Finanzierung.

Wir bauen systematisch Netzwerkpartner und Vermittlerstrukturen auf und arbeiten auch intensiv mit anderen Kreditinstituten im Metageschäft zusammen. Auch aufgrund der guten Diversifikation ist die Risikolage seit vielen Jahren entspannt.

„Die Risikolage ist seit vielen Jahren entspannt.“

Selbst in diesem Jahr rechnen wir nicht mit nennenswerten Einzelwertberichtigungen.


 **Befürchten Sie im Zuge von Corona einen Rückschlag? Haben Sie schon Sorge, ob das Kreditwachstum nun mit Ausfällen zum Boomerang werden könnte?**

Aktuell eher nicht. Mit all unseren Firmenkunden haben wir in den ersten Monaten einen „Corona-Check“ gemacht. Wir haben beispielsweise mit allen analysiert, wie stark das Geschäftsmodell von der Pandemie betroffen ist, wie die Geschäftsmodelle angepasst, wie die Liquiditäts- und Ertragssituation gesichert werden können.

Das Kreditwachstum der letzten Jahre war weniger durch die Industrie, sondern eher durch Immobilienfinanzierungen


geprägt. Dieses Segment verzeichnet nach wie vor eine große Stabilität. Sicherlich wird die Wachstumsgeschwindigkeit in den nächsten Jahren etwas abnehmen.

Wie sich die Pandemie und deren Auswirkung weiter entwickelt ist natürlich noch ein Stück weit unsicher. Sie sehen uns hier aber nicht in heller Aufregung. In vielen Bereichen hat sich die Lage tatsächlich wieder stabilisiert. Die Kurzarbeiterzahlen gehen bei uns wieder Stück für Stück zurück.

 **Befürchten Sie eine große Kreditausfallwelle, wenn das „Insolvenzverschleppungsgesetz“ (CoInsAG) im September oder eventuell sogar erst im März 2021 ausläuft?**


Die Insolvenzanmeldung ist das eine – in der Regel sollten die Frühwarnsysteme der Banken aber frühzeitiger anschlagen. Aktuell sehen wir in der Breite Stand heute kein Problem. Unsere Kreditlinien

sind im Moment nur zu 22 Prozent ausgelastet, die Liquiditätslage und auch die Eigenkapitalausstattung ist gut. Ein Grund ist dabei auch, dass große Bestandteile des Umlaufvermögens jetzt freigesetzt sind. Wenn die Wirtschaft wieder anspringt wird auch die Liquidität wieder stärker gebunden sein. Die hohe Liquidität und Substanz in den Unternehmen ist vielleicht auch ein Indiz dafür, dass die Realwirtschaft in den letzten Jahren zu verhalten investiert hat.


 **Haben Sie dennoch angesichts der Krise die Risikovorsorge in diesem Jahr hochgefahren?**

Ja, natürlich. In „normalen“ Zeiten budgetieren wir einen erwarteten Verlust in Höhe von rund 5 Millionen Euro. Den Wert hatten wir im zweiten Quartal mehr als verdoppelt – mittlerweile aber aufgrund der unverändert entspannten

Risikolage wieder etwas zurückgenommen.

 **Wird der Gewinn der Volksbank in der Ortenau im Zuge der Krise in diesem Jahr einbrechen oder zumindest das dynamische Gewinnwachstum zum Erliegen kommen?**

Nein. Strategisch und strukturell sind wir bestens aufgestellt und rechnen mit weiter steigenden Ergebnissen. Unser Teilbetriebsergebnis liegt um rund 9 Prozent nochmals über dem bereits sehr guten Vorjahresniveau, das Wachstum wird auf jeden Fall wieder deutlich zweistellig im Kreditgeschäft sein und im Oktober 2020 erstmals die 3-Milliarden-Euro-Grenze überschreiten. Getragen vom Kreditwachstum wird auch die Bilanzsumme um rund 12 Prozent wachsen.

 **Sehr stark wächst bei Ihnen auch das Provisionsergebnis. Auch da gehen Sie für eine Volksbank ungewöhnliche Wege. Sie haben Beteiligungen im Payment-Bereich. Können Sie Ihr Geschäftsmodell mal erläutern?**

Anders als die allermeisten Banken haben wir eine hohe Expertise im B2B-Geschäft aufgebaut und uns einen sehr guten Ruf im sogenannten „Händlerkundengeschäft“ erarbeitet. Wir optimieren Bezahlp Prozesse im weitesten Sinne für mittelständische Händlerkunden für deren stationäre und digitale Vertriebsprozesse. Eine besondere Stärke ist neben dem technischen-prozessualen Know-how unser enorm großes Partnernetzwerk, das sich über die gesamte DACH-Region erstreckt.

Wir sind einer der großen kaufmännischen Netzbetreiber in Deutschland und arbeiten gleich mit mehreren technischen Netzbetreibern intensiv zusammen. Wir verkaufen, vermieten und betreiben viele zehntausend Kartenterminals und wickeln mit eigenen Lizenzen der Kartenorganisationen (Acquirer) den kartengestützten Zahlungsverkehr mit einem Volumen in Höhe von vielen Milliarden Euro ab. Über unser Tochterunternehmen First Cash Solution in Offenburg bedienen wir in erster Linie die großen Filialis-



ten – über unser Tochterunternehmen POS-Cashservice in Dresden mittels Online-Vertrieb eher das Retailsegment beziehungsweise Kunden mit wenigen Kassenplätzen, die standardisierte Lösungen schätzen.

ne Finanzinvestoren, sondern strategisch investierende Unternehmer – das ist ein großer Unterschied. Wir wollen die Unternehmen gemeinsam weiterentwickeln und sichern uns damit Zugang zu Technologie und neuen Kunden.


Ja, wir hoffen sogar, dass wir die Dynamik noch beschleunigen können. Wir bekommen jetzt die Chance – und das war auch ein Ziel der Fusion – mehr Investitionen in Innovationen tätigen zu können.

„Die Größe darf und wird die Dynamik nicht abbremsen!“


Durch unsere neue Beteiligung an der Gewinnblick-Gruppe rücken wir jetzt auch in die Wertschöpfungsstufe der eigentlichen Kassen vor. Die Gewinnblick-Gruppe ist mittlerweile die größte Kassenvertriebsgesellschaft in der DACH-Region mit mehreren Standorten in Süddeutschland. Im E-Commerce wird die Wertschöpfungsstufe der „digitalen Kasse“ von sogenannten Payment-Service-Providern wahrgenommen. Hier arbeiten wir mit Partnern zusammen. Über unsere Beteiligung an der Micropayment GmbH in Berlin sind wir strategisch investiert.

Um Bezahlvorgänge tatsächlich zu optimieren, bedarf es aber noch einer Menge an weiteren Leistungen, die wir als „added services“ bezeichnen. Diese Leistungen werden nicht nur direkt von unseren Kunden nachgefragt, sondern auch von anderen Marktbegleitern bei uns eingekauft und unter eigenem Labeling weiterverkauft. Wir sind also auch Dienstleister für die Paymentindustrie – ein klassischer „Frenemy-Ansatz“.

Seit einigen Jahren engagieren wir uns über Beteiligungskapital als strategischer Investor an Unternehmen der Paymentbranche. Durch die Eigen- und Fremdkapitalkraft der Volksbank in der Ortenau erleben diese Unternehmen dann einen deutlichen Wachstumsschub, der durch die enge Verzahnung dann auch wieder unser Kerngeschäft befruchtet.

 **Wollen Sie weitere strategische Beteiligungen in diesem Geschäftsfeld eingehen?**

Ja, da sind wir immer offen. Es muss allerdings zum Modell passen. Wir sind ja kei-

 **Derzeit wird ja viel über ein einheitliches europäisches Angebot im Payment diskutiert, da es ein Skalengeschäft ist und um der starken Konkurrenz durch die Bigtechs etwas entgegenzusetzen. Welche Folgen hat das für Ihren Antritt, wenn es eine europäische Paymentscheme geben wird, ob mit oder ohne Girocard?**

Durch unsere Positionierung auf der Payment-Akzeptanzseite hat diese Entwicklung zunächst für uns nur positive Folgen und wir begrüßen die Initiativen der Deutschen Kreditwirtschaft DK sehr. Der Schwerpunkt der Diskussionen konzentriert sich auf ein eigenes, europäisches Issuingsystem – denn wir sind in der Tat in vielen Bereichen eine „Zahlungsverkehrskolonie“ großer US-Konzerne. Und eines ist sicher: Die asiatischen Anbieter werden versuchen auch in Europa nennenswerte Marktanteile zu besetzen. Eine solche


Die jetzt zur Verfügung stehende, noch größere Schwungmasse erlaubt es neue Dinge auszuprobieren zu können, weitere Geschäftsfelder und weitere Märkte aufzubauen und bietet letztlich auch weitere Ressourcenspielräume bei den Mitarbeitern. Wir sehen unverändert mehr Chancen, als dass wir aufgrund begrenzter Kapazitäten alles nutzen und abarbeiten können. Gemeinsam mit den Kollegen der Volksbank eG Schwarzwald-Baar-Hegau können wir die Lösungen, die wir entwickeln leichter ausrollen und schneller skalieren. Fazit: Die Größe darf und wird die Dynamik nicht abbremsen!

 **Was sind Ihre Ziele für das Jahr 2021?**

Wir werden noch einige Zeit brauchen, um die beiden Organisationen gut zusammenzuführen und wieder in einen stabilen, eingeschwungenen Zustand zu kommen. Wichtiger Meilenstein ist hier die juristische Fusion Anfang und insbesondere die technische Fusion Mitte November 2020. Erst auf einer gemeinsamen Datenbasis können die Steuerungs- und Vertriebsprozesse wirklich weiterentwickelt werden und dann im nächsten Jahr

„Wir produzieren auch Produkte für die Payment-Industrie.“

Abhängigkeit hätte wirklich strategische Folgen für Europa und es wird höchste Zeit, dass hier endlich etwas geschieht. Leider ist der Prozess aufgrund der föderalen Strukturen sehr politisch und entsprechend langwierig.

 **Bald wird die Volksbank in der Ortenau in der „Volksbank eG – Die Gestalterbank“ aufgehen und mehr als doppelt so groß sein. Können Sie all die Dynamik und all Ihre „Spezialitäten“ da noch aufrechterhalten?**

Stück für Stück die Produkte, Preise und Prozesse weiter optimiert werden. Uns ist völlig klar, dass es eines gewissen Spagats bedarf – einerseits den „Run“-Betrieb mit dem Fuß auf dem Gaspedal zu bewältigen und gleichzeitig den „Change“, also die Zusammenführung, die Weiterentwicklung der Organisation zu organisieren. Bei all dem dürfen wir unsere wichtigste Aufgabe – die „Create-Funktion“ – nicht aus dem Auge verlieren. Schließlich wollen wir Zukunft gemeinsam gestalten.