

„Vermutlich haben wir ein historisches Zeitfenster genutzt“

Interview mit Markus Dauber und Joachim Straub



Mit ihrer Fusionsentscheidung haben die Volksbank in der Ortenau und die Volksbank eG Schwarzwald Baar Hegau in der Corona-Krise ein historisches Zeitfenster genutzt – und mit der schriftlichen Durchführung der Vertreterversammlung mit Beschlüssen nach dem Umwandlungsrecht vielleicht Rechtsgeschichte geschrieben, so die beiden Vorstandsvorsitzenden. Gemeinsam bilden beide Institute die größte Genossenschaftsbank in Baden-Württemberg. Den erwarteten Ergebniseffekt beziffern Markus Dauber und Joachim Straub auf 10 bis 15 Prozent. Wichtiger sei allerdings der gemeinsame Gestaltungswille. Die fusionierte Volksbank eG tritt deshalb auch mit dem N „die Gestalterbank“ auf.

Red.

bm Das Fusionskarussell unter den Genossenschaftsbanken dreht sich ja schon eine ganze Weile. Weshalb haben sich die Volksbank in der Ortenau eG und die Volksbank eG Schwarzwald Baar Hegau jetzt für eine Fusion entschlossen?

Joachim Straub: Nicht nur bei genossenschaftlichen Banken, auch im Finanzsektor an sich und in der Gesamtwirtschaft sind in den letzten Jahren vermehrt Fusionen zu verzeichnen. Strukturelle Anpassungen in der Wirtschaft sind ja keineswegs nur ein Phänomen der Banken. Die Verantwortlichen aus Gesellschaft, Politik, Wirtschaft und natürlich auch der Banken müssen sich mit vielfältigen – häufig sich exponentiell entwickelnden

technologischen, wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen – Treibern auseinandersetzen.

Die Treiber der Veränderung für die Banken sind ja seit Jahren bekannt: die stetig steigende Regulierung und die damit erheblich höheren Kosten, steigende Eigenkapitalanforderungen, die nur durch steigende Rentabilität dauerhaft erfüllt werden können, dauerhafte Niedrig-/Negativzinsen bei gleichzeitig zu erwartenden höheren Risikokosten, zuletzt aufgrund des durch die Corona-Pandemie ausgelösten Abschwungs, globaler Wettbewerb rund um Bankleistungen zwischen Banken und zum Beispiel auch den Bigtechs, veränderte Kundenanforderungen durch den technolo-

gischen Fortschritt, um nur einige zu nennen. Unser Antritt war: Agieren im Sinne von trinken, bevor der Durst kommt, wie es im Sport heißt.

Markus Dauber: Obwohl die beiden Volksbanken zu den erfolgreichsten in Deutschland zählen, sind wir davon überzeugt, dass es noch mehr Schwungmasse braucht.

Wer Verantwortung in einer Bank trägt, ist aufgefordert, Antworten auf die Frage zu geben, wie die eigene Organisation auch in fünf und zehn Jahren noch attraktiv für Mitglieder, Kunden, Mitarbeiter und wirtschaftlich erfolgreich sein kann. Hierbei müssen alle Dimensionen des strategischen Managements betrachtet werden: Strategie, Kultur und auch die Struktur der eigenen Bank. Die Verantwortlichen der Volksbank in der Ortenau und der Volksbank Schwarzwald Baar Hegau werden dieser Verantwortung gerecht und antizipieren die aktuellen und noch zu erwartenden Entwicklungen frühzeitig. Vermutlich haben wir in diesem Jahr ein Zeitfenster genutzt, das man in einigen Jahren als „historisch“ bezeichnen wird.

bm Was kann das fusionierte Institut besser oder effizienter leisten als jedes Institut für sich?



Markus Dauber, Vorsitzender des Vorstands, Volksbank in der Ortenau eG, Offenburg

Markus Dauber: Wir sind fest davon überzeugt, dass durch den Zusammenschluss zweier starker Partner eine Bank entsteht, die aufgrund ihrer Größe und ihres Marktauftritts für die zukünftigen Anforderungen des Wettbewerbs und des Gesetzgebers bestens gerüstet ist. Hierdurch werden sich Vorteile aus verschiedenen Blickwinkeln ergeben.

Ein Aspekt ist die Größenklasse, denn 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 der Banken. Wir realisieren mit der neuen Bank einerseits Größenvorteile bei der Kreditvergabe und andererseits bleibt das Portfolio granular. Auch die neue Bank wird dem regionalen Mittelstand ein verlässlicher Partner sein.

Die Verdoppelung der betriebswirtschaftlichen Basis und die sich ergänzenden Bilanzstrukturen stärken unsere Zukunftsfähigkeit. Die Marktposition in der jeweiligen Region und darüber hinaus wird gestärkt. Wir sind ein noch attraktiverer Partner auch für überregionale Kooperationen und Netzwerke.

Joachim Straub: Die Mitglieder profitieren von einem erweiterten Angebot in verschiedenen Leistungsfeldern. Wir können in größerem Umfang mit unseren Kunden wachsen. Das sichert die langfristige Kreditversorgung der mittelständischen Wirtschaft. Die persönliche Nähe bleibt in der größeren

Einheit nicht zuletzt aufgrund der dezentralen Aufstellung in den Marktgebieten erhalten.

Überhaupt bleibt vieles erhalten: Die vereinigte Volksbank bleibt ein verlässlicher Partner in den Regionen. Unser Fokus gilt nach wie vor unseren Mitgliedern. Wir bleiben aber auch unverändert Partner für die Gemeinden, Schulen und Vereine. Insgesamt bauen wir das Banking mit den genossenschaftlichen Werten kontinuierlich aus.

Neben mehr Geschäftsmöglichkeiten entstehen auch Kostensynergien in der Bank. Wenngleich die Ausgangsbasis beider Banken gut ist, sind angesichts der Rahmenbedingungen weitere Produktivitätsfortschritte notwendig. Die-

gelang beider Volksbanken ja schon sehr gut – dies wird aber durch den Zusammenschluss noch einmal deutlich zunehmen.

Die Fusion zielt nicht auf die Optimierung des „Heute und Jetzt“, auf das „best practice“ aus beiden Banken ab. Keiner von beiden braucht dem anderen zu erklären, wie man erfolgreich eine große Volksbank entwickelt und steuert – das haben alle Beteiligten über viele Jahre bewiesen. Es geht um die Fragestellung, wie eine Volksbank in fünf oder zehn Jahren aussehen muss – es geht uns bei der Zusammenarbeit um das „next practice“.

Joachim Straub: Eine Fusion allein aus einem gemeinsamen Gestaltungswillen

»Eine Fusion aus einem gemeinsamen Gestaltungswillen abzuleiten, ist vermutlich ein Musterbrecher.«

Joachim Straub

se kommen von der Aufwand- aber namhaft auch von der Ertragsseite. Fusionsbedingte Kündigungen wird es keine geben, denn alle Mitarbeiter werden gebraucht.

Natürlich ist eine der größten Volksbanken in Deutschland auch ein attraktiver Arbeitgeber, der viele spannende Möglichkeiten für die eigene berufliche Entwicklung bietet. Ein innovativer Arbeitgeber mit sicheren, dezentralen Arbeitsplätzen in höchst attraktiven Regionen vom Bodensee, dem Schwarzwald und der Ortenau – was will man mehr? Das hat sich übrigens schon herumgesprochen, denn schon im Laufe des Fusionsprozesses haben wir interessante Bewerbungen erhalten.

bm Welche Rolle hat der zunehmende, durch Regulatorik bedingte Aufwand für die Fusionsentscheidung gespielt?

Markus Dauber: Unser Zusammenschluss ist weitsichtig und rein unternehmerisch motiviert. Die regulatorischen Rahmenbedingungen einzuhalten ist eher das „Pflichtprogramm“ und war für keine der beiden Banken je ein Thema. Gleichzeitig aber dauerhaft überdurchschnittlich erfolgreich zu wachsen, das ist die „Kür“. Auch dies

abzuleiten, ist vermutlich ein „Musterbrecher“. Nicht selten wird doch eine Fusion erst möglich, wenn einer der Fusionspartner bereits schwache Ergebnisse oder eine hohe Risikolage ausweisen muss.

Davon abgesehen – viele regulatorische Anforderungen können in einer großen Einheit leichter skaliert werden. Zudem bedarf es einer immer größeren Spezialisierung, die nur noch durch hochqualifizierte Experten sichergestellt werden kann. Eine so große und innovative Bank wie die unsere ist für diese Experten natürlich deutlich interessanter als eine kleine Einheit.

bm Ging der Fusionsentscheidung bereits eine intensivere Kooperation voraus? Was sprach für die Fusion anstelle von bloßen Kooperationen in verschiedenen Bereichen wie Marketing-Callcenter oder Geldautomaten?

Joachim Straub: Die Mitarbeiter aus den beiden Häusern sind gut miteinander vernetzt. Die Vorstände kennen sich seit vielen Jahren und arbeiten in diversen Gremien vertrauensvoll zusammen. In einem Satz: Obwohl zwischen dem jeweiligen Sitz der beiden Instituten 70 Kilometer liegen, sind wir uns alles andere als fremd.



Joachim Straub, Vorsitzender des Vorstands, Volksbank eG Schwarzwald-Baar-Hegau, Villingen-Schwenningen

Die beiden Banken arbeiten bereits seit vielen Jahren in mehreren Leistungsfeldern eng zusammen. Unter anderem entlasten wir uns gegenseitig im großvolumigen Kreditgeschäft. Zudem nutzen wir in Villingen mindestens schon seit zehn Jahren die besondere Expertise der Volksbank in der Ortenau 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

ge, erfolgreiche Firmengeschichte zurück. Im Verlauf der langen Historie gab es immer wieder strukturelle Veränderungen und zahlreiche Fusionen. Die Volksbank in der Ortenau entstand aus der Fusion der Volksbank Achern und der Volksbank Offenburg im Jahr 2016.

Joachim Straub: Für die Volksbank eG Schwarzwald Baar Hegau ist es die siebte Fusion seit der Jahrtausendwende. Mit strukturellen Anpassungen ken-

denen Expertise aller Beteiligten hat bislang alles tadellos funktioniert.

Markus Dauber: In Fragen des Genossenschafts- und Verschmelzungsrechts haben wir auf die Expertise unseres langjährigen Fachanwaltes zurückgegriffen. Dies war auch aufgrund der besonderen Herausforderungen im Kontext der Covid-19-Sondergesetzgebung sehr wertvoll. Denn was zunächst von den Verbänden kritisch gesehen wurde, wurde dank der gutachterlichen Stellungnahmen unseres Stuttgarter Fachanwaltes am Ende doch möglich. Andere Volksbanken haben unser Modell übernommen: die schriftliche Durchführung der Vertreterversammlung mit Beschlüssen nach dem Umwandlungsrecht. Das Registergericht ist unserer rechtlichen Auffassung gefolgt und wir haben vielleicht ein Stückchen Rechtsgeschichte mit der Vorgehensweise geschrieben. Eine Wahlbeteiligung von rund 80 Prozent und einer Zustimmungsquote von rund 95 Prozent in beiden Banken sind wohl ein eindeutiges Votum unserer Vertreterversammlungen!

»Mit der Vorgehensweise haben wir vielleicht ein Stückchen Rechtsgeschichte geschrieben.«
Markus Dauber

Oberkirch kennt, haben wir mit den Kollegen in Singen umgesetzt.

Markus Dauber: Die zu erwartenden Effekte aus einer Fusion sind gegenüber einer Kooperation jedoch deutlich größer. Die Konsolidierung der Ergebnis- und Kapitalbestandteile erhöht die Risikotragfähigkeit deutlich und reduziert die Einzelrisiken. Doppelstrukturen können vermieden und deutliche Ergebnisbeiträge durch den Abbau des Verwaltungsaufwands erzielt werden.

Die Verschmelzung führt partnerschaftlich zwei starke Genossenschaften zusammen – mit der gemeinsamen Vision, eine Bank zu sein, die sich durch Stabilität, Effizienz sowie Mitglieder- und Kundenorientierung auszeichnet. Dank ausgeprägter Innovationskraft werden echte Mehrwerte geschaffen. In den relevanten Märkten sind wir Leistungsführer im Hinblick auf Rentabilität, Wachstum und Tiefe der Kundenbeziehung.

Wir haben zwar keine gemeinsamen Marktgrenzen, aber wir haben die „gleiche Denke“. Nicht nur die Menschen in der Bank kennen sich schon lange und passen zusammen, sondern auch die Profile der beiden Banken passen beziehungsweise ergänzen sich ideal.

bm Wie viel Fusionserfahrung haben die Fusionspartner bereits gesammelt?

Markus Dauber: Beide Volksbanken blicken jeweils auf eine über 150-jährige

nen wir uns also wirklich gut aus und sind sehr erfahren in der Zusammenführung und Weiterentwicklung von Organisationen.

bm Welche Hilfestellungen für die Fusion können beziehungsweise wollen Sie aus dem genossenschaftlichen Verbund in Anspruch nehmen?

Joachim Straub: Zunächst begleitet der Prüfungsverband eine Verschmelzung sehr routiniert im Rahmen seines gesetzlichen Prüfungsauftrages. Nicht zuletzt erstellt der Prüfungsverband auch das Fusionsgutachten.

Auch die genossenschaftliche Zentralbank hat uns durch eine exzellente Bilanzstruktur- und Eigenanlagenanalyse sehr unterstützt. So ließen sich früh die betriebswirtschaftlichen Effekte einer Fusion simulieren und die Potenziale quantifizieren.

Wichtiger Partner im Rahmen der technischen Migration ist natürlich das Rechenzentrum. Die Fiducia & GAD IT AG ist hier sehr routiniert und arbeitet intensiv und zielorientiert mit unseren Experten zusammen. Neben der eigentlichen technischen Migration Mitte November fanden bereits im Vorfeld eine Cloud-Migration und eine Notes-Migration statt – dank der vorhan-

Viele der eigentlichen Fusionsprojekte stemmen wir in Eigenregie. Beim Strategieprozess selbst greifen wir auf langjährige Partner zurück, die unsere Häuser sehr gut kennen und primär die Moderatorenrolle und Strukturierung des Prozesses übernehmen. Auf die

»Auf Fusionsberatungsprojekte der großen Beratungshäuser haben wir bewusst nicht zurückgegriffen.«
Markus Dauber

großen „Fusionsberatungsprojekte“ der großen Beratungshäuser haben wir erneut und bewusst nicht zurückgegriffen. Es ist Aufgabe des Vorstandes und der Führungskräfte, diese Aufgaben zu lösen – und von sonst niemanden.

bm Mit welchen fusionsbedingten Kosten rechnen Sie? Wodurch werden die entstehen?

Joachim Straub: Die externen Fusionskosten belaufen sich auf rund 2,5 bis 3 Millionen Euro. Im Wesentlichen sind die Fusionskosten durch Beratungsaufwendungen zum Beispiel bei den rechtlichen Fragestellungen, Grunderwerbs-

steuern, Beurkundungskosten sowie Aufwendungen im Kontext der technischen Migration verursacht. Durch die Zusammenführung sind Investitionen in die IT-Infrastruktur notwendig. Im Fusionsjahr sind natürlich auch erhebliche Managementkapazitäten durch die Zusammenführung der beiden großen Organisationen gebunden. Mit Blick auf die langfristigen, vielfältigen positiven Effekte sind die Fusionskosten jedoch eher zu vernachlässigen oder anders ausgedrückt eine gute Investition.

bm Welche Synergien versprechen Sie sich im Einzelnen von dem Zusammenschluss?

Markus Dauber: Wir erwarten zunächst eine Vielzahl an qualitativen Synergien und eine exzellente strategische Positionierung auch im Hinblick darauf, dass wir für die nächsten Jahre erwarten, dass sich unsere genossenschaftliche Finanzgruppe weiter konsolidieren wird. Die Fusion sehen wir als einen Aufbruch in eine neue Zeit des genossenschaftlichen Bankings im Südwesten. Wir sind jetzt nicht nur die größte Genossenschaftsbank, sondern auch außerhalb des Sektors eine der größten Banken insgesamt in Baden-Württemberg. Eine gute Basis für organisches und auch anorganisches Wachstum, das jede einzelne Bank allein so nicht hätte leisten können.

Joachim Straub: Die Bildung größerer Einheiten hilft, die Anforderungen, die hohen Investitionskosten im Rahmen der Digitalisierung, stetig steigende Anforderungen und Kosten der Regulierung gemeinsam besser zu bewältigen. Doppelarbeiten in der Administration – zum Beispiel in den Bereichen Rechnungswesen/Bilanzierung, Meldewesen, Steuerung, Beauftragtenwesen, Marketing, Produktentwicklung, interne und externe Revision und so weiter können vermieden oder zumindest reduziert werden. Dazu kommen die Effekte auf der Ertragsseite.

Mittelfristig rechnen wir mit einem Ergebniseffekt zwischen 10 Prozent und 15 Prozent, der sowohl von der Aufwandseite als auch der Ertragsseite generiert wird.

bm Weshalb hat man sich für den neuen Namen „Volksbank eG“ ent-

schieden? Wird damit nicht der für regionale Kreditinstitute bisher doch recht wichtige regionale Bezug marketingtechnisch aufgegeben? Oder soll der neue Name vielleicht sogar Offenheit für künftige weitere Fusionen signalisieren, weil man damit quasi regional unabhängig ist? Bringt der Verzicht auf den regionalen Bezug im Banknamen vielleicht auch Vorteile im digitalen Vertrieb?

Markus Dauber: Die Firmierung „Volksbank eG“ entspricht der heutigen Firmierung der Volksbank eG Schwarzwald Baar Hegau. Während des Leitbild- und Strategieprozesses haben wir

beitungskonzeption. 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.

Markus Dauber: Beide Banken sind heute bekannt für dynamische, unternehmerische und pragmatische Abläufe. Das werden wir auf jeden Fall erhalten und durch noch größere Kom-

»Die Marktverantwortlichen bleiben bis in die Vorstandsebene dezentral.«

Joachim Straub

uns weniger an der geografischen Verortung, sondern viel mehr von den genossenschaftlichen Werten leiten lassen. Im Mittelpunkt stand auch weniger, was wir tun, sondern vielmehr, wie wir künftig arbeiten wollen und vor allem warum die Mitglieder eine Volksbank wie die unsere auch künftig brauchen. „Zukunft | Gemeinsam | Gestalten“ – dies ist der Titel unseres Leitbildes und Basis für unseren Markenzusatz „Die Gestalterbank“.

Joachim Straub: Wir organisieren den stationären Vertrieb in zunächst zwei großen Regionalmärkten – faktisch identisch mit der heutigen Marktbear-

petenzen – die sich übrigens 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.

Selbstverständlich haben wir die Optionen eines Zusammenschlusses auch mit allen direkt angrenzenden genossenschaftlichen Nachbarbanken diskutiert. Unsere Erkenntnis ist, dass jeder Vorstand seine ganz eigene Sichtweise auf das Thema und den für ihn richtigen Zeitpunkt einer Strukturveränderung hat. Für Gespräche sind wir auch in der Zukunft immer offen. ■

bm
bank und markt
ZEITSCHRIFT FÜR BANKING

Finden Sie jetzt bei uns online
aktuelle Studien rund um
das Retailbanking

WWW.KREDITWESEN.DE/RESEARCH

Ihr Anspruch ist Expertenwissen.
Unserer auch!

Bleiben Sie mit aktuellen Studien zu spannenden
Themen immer nah am Markt.