

Zeitschrift für das gesamte
REDITWESEN

78. Jahrgang · 1. Oktober 2025

19/20-2025

**Digitaler
Sonderdruck**

Pflichtblatt der Frankfurter Wertpapierbörse
Fritz Knapp Verlag · ISSN 0341-4019

**DIE GENOSSENSCHAFTLICHE
FINANZGRUPPE**

2025

„Wir erwarten nicht weniger Regulierung,
sondern intelligentere Regulierung“
Redaktionsgespräch mit Peter Rottenecker

Redaktionsgespräch mit Peter Rottenecker

„Wir erwarten nicht weniger Regulierung, sondern intelligentere Regulierung“



Herr Rottenecker, warum sind Sie gerne Vorstandsvorsitzender einer Volksbank?

Ich komme aus dem Controlling und bin ein Mann der Zahlen. Was mich aber immer wieder begeistert, ist der direkte Kontakt zu den Menschen in unserer Region. Die meisten unserer Mitglieder und Kunden leben und arbeiten hier – genauso wie unsere Mitarbeitenden. Das schafft eine besondere Nähe und Identität. Und wenn wir im Vorstand strategische Entscheidungen treffen, hat das für uns ein Gesicht, wir sehen die Wirkung unmittelbar.

Nach außen wirkt das genossenschaftliche Bankmodell vielleicht traditionell, doch genau darin liegen unsere Stärken: Stabilität und Vertrauen. Gleichzeitig haben wir die Freiheit, uns immer wieder neu zu erfinden und Innovationen möglich zu machen. Dieses Spannungsfeld aus Tradition und Zukunft reizt mich besonders.

Ich liebe meinen Job, weil ich mit tollen Menschen zusammenarbeiten darf – mit motivierten Mitarbeitenden, auf die ich sehr stolz bin und mit Kundinnen und Kunden, zu denen ich ein vertrauensvolles Verhältnis pflege. Der kritische Austausch und das Feedback sind für mich sehr wertvoll.

Last, but not least: Seit zwölf Jahren bin ich Vorstandsvorsitzender der Volksbank Lahr. Damit ich diese Aufgabe wirklich ausfüllen kann, war und ist mir sehr wichtig, dass meine Familie hinter mir steht.



Was sind die aktuellen Herausforderungen an eine große und erfolgreiche Volksbank?

Wir stehen vor acht zentralen Bereichen: Digitalisierung und Technologiewandel; Kundenerwartungen und Servicekultur; Regulierung und Aufsicht; Zinsumfeld und Ertragsdruck; Wettbewerb und Konsolidierung; Fachkräftemangel; Nachhaltigkeit und ESG. Mitglieder- und Kundenbindung sowie Regionalität.



Wie begegnen Sie diesen angesprochenen Herausforderungen?

Jeder dieser acht Bereiche verlangt eine eigene Antwort. Entscheidend ist, dass wir mit einer klaren Strategie konsequent in die Umsetzung gehen.

1. Digitalisierung und Technologiewandel: Wir investieren weiter in unsere Omnikanal-Strategie, um Banking über alle Kanäle hinweg nahtlos erlebbar zu machen. Mit dem konsequenten Ausbau unseres Digitalen Service- und Beratungszentrums verbinden wir digitale Effizienz mit persönlicher Nähe. Außerdem kooperieren wir mit Fintechs und integrieren eigene Lösungen in die genossenschaftliche Plattform der Atruvia. Immer wichtiger werden auch die Themen Cybersecurity und Cloud-Lösungen.

2. Kundenerwartungen und Servicekultur: Unsere Kundinnen und Kunden erwarten heute beides, digitale Services und persönliche Nähe vor Ort mit vertrauten Ansprechpartnern. Digitale Services wie zum Beispiel Videoberatung, Terminvereinbarung, Kontoeröffnung sowie datenbasierte personalisierte Beratung haben wir fest etabliert. Gleichzeitig investieren wir gezielt in unsere Filialstruktur und eröffnen neue Standorte, wo es sinnvoll ist. So bleiben wir

nah an den Menschen – digital und persönlich.

3. Regulierung und Aufsicht fordern einen hohen Aufwand. Wir haben dafür spezialisierte Compliance- und Risiko-Teams aufgebaut und unsere Melde- und Kontrollprozesse, zum Beispiel die Geldwäscheprävention, automatisiert. Um diese regulatorischen Anforderungen effizient umzusetzen, nutzen wir auch die Kooperation innerhalb der Genossenschaftlichen Finanzgruppe.

4. Zinsumfeld und Ertragsdruck: Das Zinsumfeld birgt Chancen und Risiken zugleich. Wir setzen weiter auf den konsequenten Ausbau unseres Provisionsgeschäfts, zum Beispiel in der Wertpapierberatung, bei Versicherungen oder in der Immobilienvermittlung. Außerdem verfolgen wir eine stärkere Diversifikation im Vermögensmanagement und Firmenkundengeschäft. Die höheren Zinsen nutzen wir für attraktivere Anlagestrategien, aber mit striktem Risikomanagement.

5. Wettbewerb und Konsolidierung: Mit steigendem Ertragsdruck verschärft sich auch der Wettbewerb. In der gesamten Branche sind Filialschließungen und Fusionen eine Folge dieser Entwicklung. Unser Filialnetz haben wir bereits zukunftsfähig ausgerichtet, eine Fusion steht derzeit nicht auf der Agenda. Wir kooperieren innerhalb der Genossenschaftlichen Finanzgruppe, nutzen gemeinsame Plattformen wie die VR-Banking App und Union Investment und suchen gezielt nach Skaleneffekten. Darüber hinaus engagieren wir uns bei der Entwicklung regionaler Ökosysteme – von

digitalen Marktplätzen bis zu Förderprojekten – und stärken gezielt unsere regionalen Netzwerke.

6. **Fachkräftemangel:** Der Fachkräftemangel stellt die Wirtschaft vor große Herausforderungen. Wir investieren gezielt in unser Employer Branding und positionieren uns als attraktiver, regionaler Arbeitgeber mit sicheren Arbeitsplätzen, attraktiven Benefits, Sinn und Perspektiven. Flexible Arbeitsmodelle – von Homeoffice bis Lebensarbeitszeitkonten – sind bei uns gelebte Praxis. Weiterbildung, individuelle Karriereplanung, Bildungspartnerschaften mit Schulen und Hochschulen sowie unsere junge Marke BlackVRst sichern uns den Nachwuchs. So gelingt es uns auch, offene Stellen zügig zu besetzen und junge Menschen für eine Ausbildung bei uns zu begeistern.

7. **Nachhaltigkeit und ESG:** Mit Blick auf Nachhaltigkeit können wir stolz auf unser genossenschaftliches Geschäftsmodell verweisen, das seit 170 Jahren wirtschaftlichen Erfolg mit verantwortungsvollem Handeln verbindet. Wir fördern den Wandel zu einer nachhaltigen Wirtschaft und für eine nachhaltige Zukunft und handeln gemeinsam mit unseren Kundinnen, Kunden, Mitgliedern und Mitarbeitenden.

Besonders stolz sind wir auf zwei eigene Initiativen. Eine davon ist unsere Solarinitiative.

Regionale Vereine oder soziale Einrichtungen können eine kostenlose Solaranlage erhalten. Mit unserer Tochter BlackVRst Capital Management haben wir die dazugehörige Geldanlage exklusiv für unsere Mitglieder aufgelegt. Für dieses Geschäftsmodell sind wir für den Deutschen Nachhaltigkeitspreis im Bereich Klima nominiert.

Des Weiteren engagieren wir uns seit vielen Jahren gemeinsam mit regionalen Partnern mit unserer Biodiversitätsinitiative „Unsere Region blüht und summt“ für mehr Artenvielfalt. Seit 2019 haben wir mit Schulkindern fast 51000 Quadratmeter Wildblumenwiesen ausgesät.

Unsere nachhaltigen Aktivitäten dokumentieren wir in einem halbjährlichen Wirkbericht. Auch wenn wir nach heutigem Stand nicht berichtspflichtig werden, planen wir für das Geschäftsjahr 2025 einen Nachhaltigkeitsbericht nach VSME-Standard.

Einen Schwerpunkt legen wir darauf, unsere Firmenkunden auf dem Weg zu mehr Nachhaltigkeit zu begleiten. Dazu haben wir strategische Partnerschaften geschlossen, zum Beispiel mit CRIF und deren Nachhaltigkeitsplattform Synesgy, die unseren Kunden eine Hilfestellung bei der Offenlegung von ESG-Informationen in der Lieferkette ist, sowie mit den Klimapartnern Südbaden.

8. Die Mitglieder- und Kundenbindung sowie Regionalität sind unsere Identität. Für uns steht der Mensch im Mittelpunkt – unsere Mitglieder sind unsere Eigentümer. Unabhängig von der Anzahl der Geschäftsanteile hat jeder eine Stimme, kann teilhaben und mitbestimmen. Das schafft Vertrauen.



Von welchen Geschäftsfeldern versprechen Sie sich derzeit am meisten?

Besonderes Potenzial sehen wir derzeit in den Geschäftsfeldern Individualbanking sowie bei jungen Kundinnen und Kunden. Um die private und geschäftliche Seite unserer anspruchsvollen Kunden individueller zu begleiten und strategisch besser zu steuern, haben wir unser Private Banking und unsere Unternehmenskunden unter der Dachmarke Individualbanking zusammengeführt.

Mit unserer jungen Marke BlackVRst bieten wir ein Angebot mit Clubcharakter – von jungen Leuten für junge Leute. Ein wichtiger Baustein ist auch das Thema finanzielle Bildung, das wir über einen eigenen Instagram-Kanal „Finanzen einfach verstehen“ erfolgreich etabliert haben und inzwischen über ein Tochterunternehmen weiterentwickeln und vermarkten.



Es wird viel über Unsicherheiten und eine große Investitionszurückhaltung gesprochen. Wie



Foto: Volksbank Lahr

Peter Rottenecker



Vorsitzender des Vorstands, Volksbank Lahr eG, Lahr

Seit zwölf Jahren steht Peter Rottenecker an der Spitze der Volksbank Lahr, einer erfolgreichen Volksbank ohne Skandale und ohne Fusionen. Der Bankchef beschreibt sich selbst als „Mann der Zahlen“ – und doch ist es der direkte Kontakt zu Menschen, der ihn an seiner Aufgabe am meisten begeistert. In einer Zeit, in der sich regionale Banken zwischen Digitalisierung, Regulierungsdruck und Nachhaltigkeit neu erfinden müssen, setzt Rottenecker auf ein klares Erfolgsrezept: Nähe, Verlässlichkeit und Innovationskraft. Im Gespräch mit der Kreditwesen-Redaktion betont er die Chancen des genossenschaftlichen Modells, erklärt, wie die Bank auf zentrale Herausforderungen wie Fachkräftemangel, ESG-Reporting oder veränderte Kundenerwartungen reagiert, und zeigt, warum die Verbindung aus digitaler Effizienz und persönlicher Beratung für ihn der Schlüssel zur Zukunft ist. Ein Beispiel auch für andere Primärbanken? (Red.)

schätzen Sie die Kreditnachfrage der mittelständischen Unternehmen aktuell ein, vor allem angesichts von Konjunktursorgen und geopolitischen Risiken?

In ihrem aktuellen Bericht spricht die KfW noch von einer vorsichtigen Stabilisierung der Kreditnachfrage. Mit fallenden Zinsen und klareren Rahmenbedingungen werden jedoch gute Chancen für eine Belebung der Investitionsfinanzierungen im Mittelstand gesehen.

Die Unternehmen in unserer Region sind robust und solide aufgestellt. Für das Jahr 2025 erwarten wir ein ordentliches Kreditwachstum. Unsere Verantwortung liegt darin, gerade in herausfordernden Zeiten an der Seite unserer Kundinnen und Kunden zu stehen. Mit unserer Erfahrung im Bereich Fördermittel entwickeln wir strukturierte, individuelle Finanzierungskonzepte und geben zusätzliche Sicherheit, um wichtige Zukunftsprojekte anzustoßen.

Sehen Sie besondere Herausforderungen im Bereich Immobilienfinanzierung bei steigenden Baukosten und veränderten Marktbedingungen?

Ja, die Immobilienfinanzierung ist aktuell deutlich herausfordernder und stagniert auf einem niedrigen Niveau: Steigende Baukosten, höhere Zinsen und unsichere Förderbedingungen machen Finanzierungen komplexer. Die Kundinnen und Kunden brauchen mehr Eigen-

kapital und eine sorgfältige Planung. Der Bedarf an Wohnraum bleibt jedoch hoch – ob für Familien, Fachkräfte oder seniorenrechtliches Wohnen. Genau hier setzen wir als regionale Volksbank an: mit individueller Beratung, flexiblen Finanzierungslösungen und dem gezielten Einsatz von Förderprogrammen.

Wie wirkt sich die aktuelle Zinsentwicklung auf das Geschäftsmodell der Volksbank Lahr aus?

Die aktuelle Zinsentwicklung wirkt sich eher positiv auf unser Geschäftsmodell aus. Nach Jahren mit einer flachen, teilweise sogar inversen Zinsstruktur haben wir wieder eine normale Kurve: am kurzen Ende niedrigere Zinsen als am langen Ende. Für uns ist das ein entscheidender Vorteil, weil wir dadurch wieder Fristentransformation betreiben können – also kurzfristige Einlagen hereinnehmen und

Drohen sinkende Margen? Mit welchen Stellschrauben lässt sich die Profitabilität sicherstellen?

Margendruck gehört zum Bankgeschäft, entscheidend ist, wie wir damit umgehen. Für uns ist die aktuelle Situation kein Risiko, sondern ein Ansporn, unsere strategische Ausrichtung konsequent weiterzuentwickeln. Stillstand wäre gefährlich – aber nicht bei uns. Wir sichern unsere Profitabilität langfristig mit klar definierten Stellschrauben ab.

Wir stärken die Ertragsseite und optimieren unsere Kostenstruktur und steuern Kapital und Risiken konsequent. Wir setzen auf Kundenzentrierung und neue Märkte und nutzen Technologie für Innovation und Effizienz. Dem Fachkräftemangel begegnen wir aktiv, in-

„Gefühlt steigen die Belastungen durch regulatorische Vorgaben von Jahr zu Jahr.“

langfristige Kredite vergeben. Das stärkt unser Kerngeschäft und ermöglicht uns, unsere Stellung als verlässlicher Finanzierer in der Region weiter auszubauen.

Entscheidend ist für uns, dass wir nicht auf kurzfristige Effekte reagieren, sondern unsere Ertragskraft nachhaltig stärken und unsere Rolle als verlässlicher Partner in der Region festigen. Am Ende zählt für uns nicht allein eine stabile Marge, sondern vor allem das Vertrauen unserer Kundinnen und Kunden.

Welche Belastungen spüren Sie durch neue regulatorische Vorgaben wie Basel IV oder das ESG-Reporting?

Gefühlt steigen die Belastungen durch regulatorische Vorgaben von Jahr zu

Jahr. Neue Kapital- und Liquiditätsanforderungen, umfangreiche ESG-Reportingpflichten sowie zusätzliche IT- und Prozessanpassungen binden erhebliche Ressourcen – für kleine Regionalbanken wegen geringerer Skaleneffekte besonders. Wir setzen das professionell um, wünschen uns aber mehr Proportionalität und Verbundlösungen, die die Besonderheiten regionaler Institute berücksichtigen.

Lassen Sie mich dazu nur ein paar Stichworte anführen: Neue Standardansätze in Kredit- und Marktrisiko erhöhen häufig den Kapitalbedarf unter anderem bei Mittelstandskrediten und im Immobilienfinanzierungsgeschäft. Höhere Risikogewichte lassen zudem die Eigenkapitalbindung steigen. LCR und NSFR binden zusätzliche Liquidität und erhöhen den Steuerungsaufwand. Bei CSRD und Taxonomie wird es hoffentlich bei den vorgeschlagenen Entlastungen für kleine Banken bleiben. Dennoch verlangt die MaRisk umfangreiche Risikobetrachtungen im Bereich ESG, aber die erforderlichen Daten beispielsweise zu CO₂-Emissionen, Energieeffizienz und Branchenrisiken sind bei KMU oft schwer verfügbar.

Dann erfordert die Integration von ESG-Faktoren in Risikomodelle und Kreditprozesse den Umbau und Ausbau bestehender Systeme. Zusätzliche Anforderungen aus BAIT und DORA erhöhen zudem Komplexität und Prüfungsdichte. Dadurch wirken IT-/Compliance-Kosten bei kleinen regionalen Banken überproportional. Hinzu kommt der Fachkräftemangel, denn die Knappheit bei ESG-Experten, Risikomanagern und IT-Spezialisten verteuert und verzögert Umsetzungen.

Bleiben die Auswirkungen auf die Kreditvergabe an den Mittelstand. Hier ist zu beobachten, dass die strengeren Kapital- und ESG-Anforderungen die Finanzierung energieintensiver Branchen oder KMU ohne belastbare ESG-Daten erschweren.

Fazit: Die Regulierungsdichte führt bei kleineren Regionalbanken zu erheblicher Kosten- und Ressourcenbelastung bei gleichzeitig geringeren Skalenvorteilen.

len als bei Großbanken. Unsere Erwartung an Politik/Aufsicht: Proportionalität stärken und Verbundlösungen ermöglichen, die Besonderheiten regionaler Institute berücksichtigen.

Gibt es Bereiche, in denen Sie Entlastungen für notwendig halten?

Wir brauchen vor allem mehr Proportionalität. Für Regionalbanken, die weder systemrelevant noch hochriskant agieren, sollten die Anforderungen einfacher und praxistauglicher sein. Konkret betrifft das das ESG-Reporting, die Vielzahl von Meldungen und Offenlegungen sowie die hohen IT-Anforderungen. Wenn diese Felder entschlackt würden, könnten wir unsere Ressourcen stärker auf unsere Kernaufgabe richten – die Finanzierung des Mittelstands und die Menschen vor Ort.

Nun haben die BaFin und die Bundesbank genau das angekündigt: Wie ernst nehmen Sie die Versprechungen von mehr Proportionalität?

Auf europäischer Ebene wurden mit Basel IV erste Proportionalitätsansätze eingeführt, etwa für kleinere, regional tätige Banken. In der Praxis sind diese Erleichterungen jedoch bislang überschaubar – es sind Detailanpassungen, aber noch keine spürbare Entlastung. Hier gibt es noch viel Luft nach oben. Entlastung ist vor allem bei Proportionalität, ESG-Reporting, Meldepflichten, IT-Sicherheit und Fachkräften nötig.

Wenn wir über Entlastungen sprechen, sehe ich vor allem folgende Ansatzpunkte: stärkere Anwendung des Proportionalitätsprinzips, sprich abgespeckte Anforderungen für Regionalbanken. Standardisierte, einfache ESG-Datenerhebungen für KMU. Zentrale Datenbanken oder Verbundlösungen, zum Beispiel über Sparkassen- und Genossenschaftsverbände. Vereinfachung zahlreicher Meldungen, Offenlegungen und Stress-tests. Digitale Standardlösungen statt individueller Eigenentwicklungen. Abschaffung redundanter Berichtspflichten.

Noch einmal konkret: Was erwarten Sie von der Politik und Aufsicht, um den Volksbanken ein zukunftsfähiges Umfeld zu sichern?

Wir erwarten eine klare Zwei-Welten-Regulierung. Großbanken mit internationalem Geschäft brauchen andere Regeln als regionale Volksbanken, die fest in ihrer Region verwurzelt sind, den Mittelstand finanzieren und Wohnungsbau oder Energiewende voranbringen. Einheitliche Vorgaben nach dem Gießkannenprinzip benachteiligen uns und regionale Institute, das bindet Ressourcen,

Entscheidend ist für uns, dass die Digitalisierung Routineaufgaben übernimmt und unterstützt – die persönliche Beratung aber immer im Mittelpunkt bleibt. Erfahrung, Empathie und Vertrauen sind nicht ersetzbar. Unsere Stärke ist die Kombination aus digitaler Effizienz und menschlicher Nähe.

Wo investieren Sie aktuell am stärksten in digitale Angebote?

Unsere Investitionen fließen derzeit vorrangig in die Weiterentwicklung unserer Omnikanal-Strategie und den ge-

„Künstliche Intelligenz spielt für uns eine immer wichtigere Rolle.“

die wir besser für unsere Kundinnen und Kunden einsetzen können.

Von Politik und Aufsicht erwarten wir deshalb nicht weniger Regulierung, sondern intelligenterer Regulierung: mehr Proportionalität und weniger Mikromanagement. Wichtig ist auch die Wertschätzung unserer Rolle als tragende Säule der Transformation – sei es im Mittelstand, bei der Energiewende oder der Digitalisierung.

Welche Rolle spielt die Digitalisierung für Ihr Haus – von der Kundenberatung bis hin zum Zahlungsverkehr?

Die Digitalisierung spielt für uns in beiden Bereichen eine zentrale Rolle – sowohl in der Kundenberatung als auch im Zahlungsverkehr. Schon seit einigen Jahren setzen wir erfolgreich auf die Automatisierung von Standardprozessen (RPA). Das entlastet unsere Mitarbeitenden und schafft mehr Zeit für die persönliche Beratung und komplexe Aufgaben.

Im Zahlungsverkehr stehen Schnelligkeit und Sicherheit im Fokus. Gleichzeitig entwickeln wir unsere digitalen Angebote konsequent weiter und nutzen dabei die neuen Technologien und KI.

zielten Einsatz von KI. Damit schaffen wir Self-Services, die rund um die Uhr verfügbar sind. Gleichzeitig bauen wir unser Digitales Service- und Beratungszentrum weiter aus, um Beratung auch auf Distanz flexibel und sicher zu ermöglichen.

Ebenso wichtig ist uns, die digitale Transformation mit Investitionen in unser Humankapital zu verbinden. Technik und Produkte sind vergleichbar – Persönlichkeit und Werte nicht.

Deshalb investieren wir ebenso konsequent in unsere Mitarbeitenden: in Ausbildung, Qualifikation und unsere Unternehmenskultur. Das Zusammenspiel von moderner Technologie und menschlicher Kompetenz ist für uns der entscheidende Erfolgsfaktor.

Sie haben es gerade erwähnt – welche Rolle spielt künstliche Intelligenz konkret in Beratung und Prozessen?

Künstliche Intelligenz spielt für uns eine immer wichtigere Rolle – sowohl in Prozessen als auch in der Beratung. In internen Abläufen nutzen wir KI, um Standardprozesse zu automatisieren, die Effizienz zu steigern und unsere Mitarbeitenden zu entlasten. Dadurch gewin-

nen wir mehr Zeit für das, was uns ausmacht die persönliche Beratung.

In der Kundenberatung werden wir KI gezielt unterstützend einsetzen – zum Beispiel bei der Aufbereitung von Informationen oder als Prozessbegleiter. Klar ist für uns: Der Mensch bleibt im Mittelpunkt. KI schafft Effizienz, die Beratung bleibt ein Mensch-zu-Mensch-Kontakt.

Wie gelingt es Ihnen, Nähe zu den Kunden zu wahren, obwohl vieles digitaler wird?

Nähe entsteht für uns durch gewachsenes Vertrauen und gemeinsame Erlebnisse – das kann keine KI ersetzen. Unsere Kundinnen und Kunden wollen flexibel entscheiden, wie sie mit uns in Kontakt treten: digital oder persönlich, je nach Anlass oder Lebenssituation.

Als Regionalbank und echte Omni-Kanal-Bank sind wir auf allen relevanten Kanälen digital präsent, bieten schnelle

Entscheidungen treffen zu können – etwa zu Ausschlusskriterien oder Positivmerkmalen – brauchen wir deutlich umfassendere ESG-Daten als heute verfügbar sind. Hier stehen wir gemeinsam mit unseren Partnern noch am Anfang.

In unserer Anlagepolitik bevorzugen wir bereits heute nachhaltige Emittenten und haben uns klare Leitplanken gesetzt, um nicht nachhaltige Engagements kontinuierlich zu reduzieren. Parallel prüfen wir in unserem Strategieprozess, wie wir die Kreditvergabe künftig noch stärker an Nachhaltigkeitskriterien ausrichten können. Nachhaltigkeit ist für uns kein Nebenprodukt, sondern wird Schritt für Schritt fester Bestandteil unseres Kerngeschäfts.

Gibt es bereits konkrete Ziele zur Klimaneutralität?

Ja, wir streben bis 2040 einen klimaneutralen Geschäftsbetrieb an. Um diesen

Wie stark drängen Kunden auf nachhaltige Produkte?

Das Interesse unserer Kundinnen und Kunden an nachhaltigen Produkten ist grundsätzlich vorhanden, aber es lässt sich nicht pauschal bewerten. Unsere Umfragen zeigen, dass Kundinnen und Kunden – unabhängig vom Alter – von uns erwarten, verantwortungsvoll und nachhaltig zu wirtschaften. Dieses Bewusstsein ist deutlich spürbar. Gleichzeitig erleben wir eine ausgeprägte Preisorientierung. Viele sind verständlicherweise nicht bereit, für ökologische oder soziale Mehrwerte einen höheren Preis zu zahlen. Das wirft die grundsätzliche Frage auf, ob Nachhaltigkeit überhaupt eine Zusatzleistung sein darf – oder nicht vielmehr zum Standard werden muss. Aktuell sind wir verpflichtet, bei nachhaltigen Geldanlagen umfangreich nachzuweisen, dass sie die entsprechenden Kriterien erfüllen. Aus unserer Sicht wäre es sinnvoller, wenn für alle Finanzprodukte verbindliche Nachhaltigkeitsstandards gelten würden. So könnten wir gemeinsam auf eine zukunftsfähige und verantwortungsvolle Geld- und Kreditwirtschaft hinarbeiten.

Wo könnte der genossenschaftliche Finanzverbund insgesamt die Banken vor Ort noch besser unterstützen? Wie zufrieden sind Sie mit der Arbeitsteilung?

Kleine Regionalbanken stehen zunehmend unter Druck durch den wachsenden regulatorischen Aufwand. Hier sehe ich großes Potenzial, dass der Genossenschaftliche Finanzverbund die Banken vor Ort stärker entlastet – etwa durch zentrale Unterstützung bei Meldepflichten, Reporting und Geldwäscheprävention. Das würde den einzelnen Banken helfen, sich stärker auf ihre Kernaufgaben zu konzentrieren. Auch der Ausbau von Shared Services würde dazu beitragen, dass jede Bank weniger Aufwand für administrative Aufgaben binden muss.

Ein zweiter wichtiger Punkt ist die digitale Integration. Kundinnen und Kunden vergleichen ihre Volksbank zu-

„Die Teilhabe schafft Nähe, die weit über eine reine Kundenbeziehung hinausgeht.“

und sichere Services und bleiben gleichzeitig mit persönlicher Beratung vor Ort.

Diese Verbindung aus unserer regionalen Verwurzelung und digitaler Flexibilität ist ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal zu Direkt- und Onlinebanken. Noch stärker prägt uns aber die genossenschaftliche Idee: Unsere Kundinnen und Kunden können Mitglied werden und damit Miteigentümer. Diese Teilhabe schafft Nähe, die weit über eine reine Kundenbeziehung hinausgeht.

Welche Rolle spielt Nachhaltigkeit in Ihrer Kredit- und Anlagepolitik?

Es ist unser erklärtes Ziel, unser Kerngeschäft konsequent nachhaltiger auszurichten. Dabei liegen die Herausforderungen im Detail: Um fundierte

Prozess zu überwachen, erfassen wir seit 2019 unsere jährliche CO₂-Bilanz und setzen gezielt Maßnahmen zur Ressourcenschonung um. An allen Standorten beziehen wir 100 Prozent Ökostrom und betreiben inzwischen neun eigene Photovoltaikanlagen auf unseren Filialdächern, die wir teilweise zur Eigenversorgung nutzen.

Klimafreundliche Mobilität fördern wir durch Jobrad-Leasing und bieten bis zu drei Tage pro Woche Homeoffice an, um das Pendeln unserer Mitarbeitenden zu reduzieren. Für unseren Fuhrpark werden nur noch E-Autos angeschafft. Mithilfe unserer Beschaffungsrichtlinie achten wir darauf, möglichst regional und nachhaltig einzukaufen. Durch diese und weitere Maßnahmen stellen wir sicher, dass Klimaneutralität nicht nur ein erklärtes Ziel bleibt, sondern Teil unserer gelebten Praxis wird.



nehmend mit Direktbanken und internationalen Finanzdienstleistern.

Um wettbewerbsfähig zu bleiben, wäre es sinnvoll, die Angebote unserer Verbundpartner – von Union Investment über R+V bis Teambank und Schwäbisch Hall – stärker in die digitale Kundenschnittstelle einzubinden. So könnte die Volksbank vor Ort als zentraler Anbieter auftreten – im Sinne eines Alles-aus-einer-Hand-Erlebnisses.

Darüber hinaus sollten wir Innovationskraft im Verbund noch stärker bündeln. Kooperationen mit Fintechs – etwa über die DZ Bank oder amberra – eröffnen Chancen, digitale Identitätslösungen oder Open-Banking-Angebote zentral verfügbar zu machen.

Insgesamt kann der Verbund die Volksbanken vor allem durch Entlastung bei regulatorischen Anforderungen, durch verbundweite Produktinnovationen und durch ein stärkeres gemeinsames Marketing unterstützen. So bleiben die Banken

regional verwurzelt und sind gleichzeitig zukunftsfähig und wettbewerbsstark.



Wo liegen in den kommenden Jahren die Chancen für eine Regionalbank im genossenschaftlichen Verbund?

Regionalbanken haben gegenüber Großbanken und Neobanken einen entscheidenden Vorteil: die persönliche Nähe. Gerade bei komplexen Themen wie Baufinanzierung, Altersvorsorge oder im Firmenkundengeschäft ist Beratung vor Ort ein echter Mehrwert. Die Zukunft liegt für mich in einer klugen Kombination – digitale Grundversorgung über App und Self-Services, ergänzt durch vertrauensvolle persönliche Beratung. Dieses hybride Modell wird sich durchsetzen.

Ein besonders großes Potenzial sehe ich im Firmenkundengeschäft. Der deutsche Mittelstand ist stark regional verankert – genau dort, wo wir beheimatet sind. Wir kennen unsere Firmenkunden persönlich, verstehen ihre Geschäftsmodelle

und können passgenaue Lösungen anbieten. Durch die Zusammenarbeit im Verbund, etwa mit DZ Bank, VR Smart Finanz oder DZ Hyp, sind wir in der Lage, auch große Finanzierungen darzustellen.

Darüber hinaus bietet die genossenschaftliche Idee eine starke Differenzierung. Immer mehr Menschen suchen nach alternativen, gemeinschaftlichen Wirtschaftsmodellen. Mitbestimmung und Teilhabe sind Alleinstellungsmerkmale gegenüber Groß- und Direktbanken. Gerade junge Generationen wie Generation Z und Millennials lassen sich mit Themen wie Fairness, Nachhaltigkeit und Gemeinschaft ansprechen.

Für die kommenden Jahre sehe ich deshalb große Chancen: in der Beratung bei komplexen Finanzthemen, im Firmenkundengeschäft als Wachstumstreiber, in der Nutzung digitaler Lösungen über den Verbund – und in unserer genossenschaftlichen Idee, die uns einzigartig macht. Damit können auch kleinere Regionalbanken wie große Player auftreten. █