

## IM INTERVIEW: FRANK MÜHLBAUER

## „Wir machen nicht auf Teufel komm raus Geschäft“

Der neue Vorstandsvorsitzende der TeamBank über den Reiz des Ratenkredits, die Wechats und Paypals dieser Welt, Restschulversicherungen und die Duz-Kultur

Börsen-Zeitung, 8.11.2019

## ■ Herr Mühlbauer, Sie sind seit April Vorstandsvorsitzender der TeamBank. Wie erleben Sie Ihren persönlichen Change-Prozess?

Mein neues Arbeitsumfeld erlebe ich sehr positiv, aber eine enorme Veränderung bedeutet der Wechsel von der DZ Hyp zur TeamBank in der Tat. Das fängt mit unseren Arbeitswelten an. Das offene Bürokonzept, in dem man abends einen Clean Desk hinterlässt, ist schon etwas anderes als ein Einzelbüro, das man bei Arbeitsende auch mal nicht perfekt aufgeräumt hinter sich zuschließt. Und auch unsere Duz-Kultur fordert mich manchmal noch heraus. Ich muss mir erst einmal 50% mehr Daten merken – außer den Nachnamen und den Funktionen auch die Vornamen.

## ■ Das Duzen ist, zumal in Banken, nicht jedermanns Sache.

Meine Generation ist anders sozialisiert. Aber ich habe schnell Gefallen an ungezwungenen Du gefunden. Inzwischen kenne ich zur Verwunderung vieler Kolleginnen und Kollegen schon sehr viele mit ihrem Vornamen, und es fällt mir fast schwerer, mich zum Sie zu disziplinieren, wenn ich mit Leuten am Tisch sitze, die den informellen Umgang nicht gewöhnt sind.

## ■ Wie unterscheiden sich die zwei Welten Realkredit und Ratenkredit?

Das Thema Liquiditätsmanagement für Privatkunden, mit dem wir unterwegs sind, nehme ich als viel dynamischer wahr als das Geschäft, das ich in den vergangenen zehn Jahren betrieben habe, obgleich auch der Realkredit nicht stillsteht – denken Sie nur an Plattformmodelle, die in der Baufinanzierung mehr und mehr an Bedeutung gewinnen. Insgesamt ist der Realkredit aber noch deutlich näher am klassischen Bankgeschäft, etwa was die Frage der Sicherheiten angeht. Da lässt sich nicht alles problemlos digitalisieren. Bei der TeamBank hingegen hat der Kunde das Geld zur freien Verwendung. Wir schauen auf die Bonität.

## ■ Sie kommen von einem 75-Mrd.-Euro-Haus und sind jetzt bei einer Bank mit 10 Mrd. Euro Bilanzsumme. Ist das nicht ein Abstieg?

Dafür sind die Stückzahlen bei uns etwas höher.

## ■ Akzeptiert. Die Frage war auch nicht ganz ernst gemeint. Ist es eigentlich ein bestimmter Menschenschlag, der bei der TeamBank arbeitet?

Der Typ Mensch, der sich bei uns wohlfühlt, wäre nicht unbedingt auch in jeder klassischen Bank gut aufgehoben. Die Art und Weise, wie

„Banking ist für Privatkunden nicht sehr sexy. Es macht ihnen noch weniger Spaß als ein Termin beim Zahnarzt.“

man zusammenarbeitet, wie Hierarchien gelebt werden oder gerade nicht gelebt werden, zieht bestimmte Menschen an. Ich erlebe bei der TeamBank eine hohe Identifikation unserer Mitarbeiter mit dem Haus und ein äußerst hohes Commitment.

## ■ Wie erklären Sie sich das?

Es ist wohl die Kombination aus der Einbettung in die genossenschaftliche Finanzgruppe, der Fokussierung auf Privatkunden, der prozessgetriebenen Arbeit und der besonderen Kultur dieses Hauses. Das alles führt zu einer auch im Vergleich zu anderen Finanzdienstleistern extrem hohen Zufriedenheit unserer Mitarbeiter. Und nicht nur für uns gilt: Die Sehnsucht nach Sinn in der Arbeit schafft eine starke Kohäsion. Eine Folge davon ist die Betriebszugehörigkeit von durchschnittlich mehr als zehn Jahren. Das hätte ich in so einem dynamischen Umfeld nicht unbedingt erwartet.

## ■ Was sind die größten Herausforderungen für die TeamBank in diesen für die Bankenbranche wilden Zeiten?

Grundsätzlich treiben uns die gleichen Themen um, die auch die gesamte Branche bewegen: Digitalisierung, Regulatorik, Niedrigzinsen, die Wettbewerbssituation. Manches davon trifft uns dank unseres Geschäftsmodells nicht mit der vollen Härte wie die Kollegen. Zum Beispiel ist für uns weder das absolute Zinsniveau noch die Zinsstrukturkurve dramatisch. Wir leben allein vom Konditionenbeitrag, und die Refinanzierung erfolgt, wie Sie wissen, durch unsere Muttergesellschaft. Eigene Kundeneinlagen haben wir ja nicht. Deshalb denken wir eher in Nettokreditmargen.

## ■ Die sind stabil?

Relativ stabil. Ein gewisser Druck ist spürbar. Der geht weniger vom Zinsumfeld aus als vom Wettbewerb am Ratenkreditmarkt.

## ■ Wie stellt sich das Zinsumfeld aus Kundensicht dar?

Unsere Kunden denken mehr in Raten und weniger in Zinsen oder Effektivzinsen. Das ist für jemanden, der in einer traditionellen Bank groß geworden ist, nicht ganz leicht zu verstehen.

## ■ Sie wollen Ihre Kunden aber nicht umerziehen?

Das ist nicht unser Auftrag. Unser Auftrag besteht darin, einen Liquiditätsbedarf auf faire und transparente Weise zu decken. Dieser Bedarf ergibt sich daraus, dass zwar die meisten Menschen Vorsparer sind, die von ihren Eltern mitbekommen haben, dass man mit 10 Euro in der Tasche nicht 20 Euro ausgeben kann, dass es aber andererseits „Nachsparer“ gibt, die einen anderen Zugang zu dem Thema haben. Diese Nachsparer bilden eine relativ stabile Zielgruppe von 20% der Bevölkerung.

## ■ Wie sieht es mit der Regulatorik aus?

Die Regulatorik ist eine gewaltige Herausforderung, weil wir als Teil der DZ Bank-Gruppe von der EZB beaufsichtigt werden.

## ■ In Alleinstellung hätten Sie es leichter.

Sicher, aber dann bleiben wir doch lieber Mitglied der genossenschaftlichen Finanzgruppe und Kompetenzzentrum für Liquiditätsmanagement der Volksbanken und Raiffeisenbanken und nehmen dafür sogar die strengeren regulatorischen Anforderungen in Kauf.

## ■ Dann ist der scharfe Wettbewerb Ihre größte Herausforderung?

Das ist so. Der Wettbewerb – da sage ich Ihnen nichts Neues – kommt nicht so sehr von klassischen Banken und Sparkassen, auch wenn wir diese Häuser als Mitbewerber keineswegs unterschätzen. Perspektivisch werden wir uns aber vor allem gegen die Wechats, Googles und Paypals dieser Welt behaupten müssen.

## ■ Warum sind diese Adressen für die Kunden so reizvoll?

Banking ist für Privatkunden nicht sehr sexy. Es macht ihnen noch weniger Spaß als ein Termin beim Zahnarzt. Die TeamBank unterhält ein Ökosystem für Liquiditätsmanagement, aber unsere Endkunden leben in einer komplett anderen Welt. Die wollen ja keinen Kredit. Die wollen eine Lösung, und zwar eine einfache, bequeme und schnelle, möglichst sofortige Lösung, wenn sie zum Beispiel ein Fahrrad im Schaufenster sehen, dafür aber gerade nicht genug Geld auf dem Konto haben.

## ■ Solche Lösungen anzubieten, gelingt den Amazons, Googles &amp; Co. besser?

Sie beherrschen die entsprechende Denke bereits, weil sie näher an den Lebenswelten der Kunden dran sind. Wir sind diesen Unternehmen auf den Fersen und schaffen es immer besser, die Bedürfnisse unserer Kunden zu erkennen und zu adaptieren. Und natürlich müssen wir mit unserem Angebot und unseren Services für die Partnerbanken in jeder Hinsicht so attraktiv sein, dass sie begeistert von der Idee sind, das Geschäft mit uns zu machen.

## ■ Über die neuen Wettbewerber liest man viel, etwa dass Paypal ins Ratenkreditgeschäft einsteigt. Aber bleibt es nicht oft bei Ankündigungen?

Sie haben insofern Recht, als die konkreten Auswirkungen am Markt noch überschaubar sind. Aber die Initiativen zeigen, wohin die Reise geht. Paypal, um bei diesem Beispiel zu bleiben, ist mit seinen enormen Skalierungsmöglichkeiten ein hochrelevanter Player, arbeitet konsequent daran, die Wertschöpfungskette rund um den Zahlungsverkehr auszuweiten, und hat zweifellos das Zeug, am Ratenkreditmarkt ein bedeutender Wettbewerber zu werden.

## ■ Wie stark machen Ihnen Plattformbetreiber wie Check24 zu schaffen, die teilweise mit Negativzinsen auf Kundentafeln gehen?

Einmal davon abgesehen, dass ich Negativ- oder Nullzinskonditionen mindestens für Mogelpackungen halte, da diese Angebote reine Marke-

## ■ Das Produkt dafür ist die „Finanzreserve“, eine Art Kontokorrentkredit?

Richtig. Die Finanzreserve ist das Upgrade fürs Portemonnaie. Bislang gibt es diese nur in Kombination mit dem Easycredit. Perspektivisch wollen wir sie auch eigenständig anbieten.

## ■ Was macht den Ratenkredit heute überhaupt für so viele Anbieter interessant? Es ist gar nicht lange her, da galt der Ratenkredit als „Schmuddelgeschäft“.

Ihre historische Einordnung ist wohl zutreffend, aber Zeiten ändern sich. Laut einer Studie des Bankenfachverbandes sind Ratenkredite heute die am häufigsten verwendete Finanzierungsform, und auch Gutverdiener zahlen

## ■ Welche Relevanz hat für die TeamBank das umstrittene Thema Restschulversicherung?

Auch hier kommt es darauf an, sachgerecht und sauber mit dem Thema umzugehen und die Qualitätsstandards einzuhalten. Nicht sachgerecht und sauber wäre es etwa, einem Beamten eine Versicherung gegen Arbeitslosigkeit zu vermitteln. Die oft pauschale Kritik von Verbraucherschützern kann ich nicht nachvollziehen. Die Erfahrung der TeamBank zeigt eindeutig, dass der Bedarf an Restschulversicherungen im Kundeninteresse gegeben ist. Bei einem Bestand von mehreren 100.000 Verträgen, die unsere Kreditnehmer bei der R+V abgeschlossen haben, liegt die „Anwendungsquote“ bei etwa 15%. Als Branche haben wir es bisher aber offenbar nicht geschafft, unsere Position zu vermitteln.

## ■ Rechnen Sie damit, dass der Gesetzgeber wie in der Lebensversicherung auch hier einen Provisionsdeckel einführt?

Die Diskussion ist im Stadium eines Referentenentwurfs steckengeblieben. Aber auf Dauer müssen wir uns auf eine Obergrenze und damit eingehende Ertragseinbußen einstellen. Darauf werden wir möglicherweise mit Produktanpassungen zu reagieren haben.

## ■ Wie viele Streitfälle dazu haben Sie bei der TeamBank?

So gut wie keine. Die Pakete, die wir anbieten, sind hinsichtlich des Schutzzumfangs und der Kosten hochtransparent. Der eine Kunde sagt Ja dazu, der andere sagt Nein. Wichtig ist, dass ein Berater nicht den Eindruck erweckt, der Kunde bekomme den Kredit nur, wenn er auch die Versicherung abschließt. Die Vorstände und Mitarbeiter wollen und müssen dem Kunden in die Augen schauen können, wenn sie ihn am nächsten Morgen beim Bäcker treffen.

## ■ Welche Erwartungen haben Sie für das Geschäftsjahr 2019?

Man soll den Tag nicht vor dem Abend loben, aber bei aller Vorsicht: Wir haben uns ein Bruttoneugeschäft von 3,4 Mrd. Euro vorgenommen, 13% mehr als im Vorjahr. Wie es heute aussieht, werden wir diese Vorgabe erreichen oder leicht übersteigen. Im Bestand dürften wir um 8 bis 9% zulegen und bei knapp 9 Mrd. Euro landen. Für 2020 peilen wir ähnliche Zuwächse an. Das heißt, wir wollen weiter deutlich überproportional wachsen und sind überzeugt, dass uns das gemeinsam mit unseren Partnerbanken gelingen wird.

## ■ Wie sieht es beim Ergebnis aus? Wir rechnen mit einem ähnlich guten Ergebnis wie 2018, also in der Gegend von 140 Mill. Euro vor Steuern. Auch diese Aussage steht Anfang November noch unter Vorbehalt.

## ■ Dieses Ergebnis vergleicht sich mit der von der DZ Bank für die ganze Gruppe genannten nachhaltigen Spanne von 1,5 bis 2 Mrd. Euro?

Richtig. Darüber hinaus können Ihnen auch die von uns an Partnerbanken in Deutschland gezahlten Provisionen von 260 Mill. Euro ein Gefühl für den Stellenwert der TeamBank in der Gruppe geben. Die Wertschöpfung im Verbund, also erwirtschaftetes Ergebnis plus ausgeschüttete Provisionen, möchten wir in den nächsten Jahren weiter signifikant steigern.

## ■ Mit dem genannten Ergebnis fühlen Sie sich wohl?

Wohlfühlen dürfen sich damit letztlich unsere Stakeholder. Wir selbst als TeamBank brauchen ein Ergebnis in dieser Größenordnung, um unser für die nächsten Jahre geplantes Wachstum unterlegen zu können. Wir müssen die Infrastruktur ständig parallel zu den sich rasch wandelnden Kundenbedürfnissen weiterentwickeln. Ich bin davon überzeugt, dass wir schon heute wirklich schnell und gut sind, aber die Anforderungen der Amazon-Generation an Tempo, Convenience und Servicequalität werden immer höher. Nicht nur jüngere Menschen wünschen sich das perfekte Kundenerlebnis. Hier müssen wir angemessen investieren, um zukunftsfähig zu bleiben.

## ■ Sie müssen das Wachstum auch mit Kapital unterlegen.

Auch das. Aktuell sind wir mit einer Kernkapitalquote von 12,7% (Ende 2018, nach IFRS) ausreichend, aber nicht üppig ausgestattet. Es gibt Spielraum, auch in Zukunft Gewinne zu thesaurieren, aber es gibt auch die berechtigten Erwartungshaltung, dass wir einen Teil unseres Ergebnisses abführen. Das muss immer wieder neu austariert werden.

## ■ Kann der Kapitalbedarf auch mal über den Thesaurierungsspielraum hinausgehen?

Das ist nicht auszuschließen. Angesichts der Ergebnisse, die wir erwirtschaften, bin ich aber zuversichtlich, dass unsere Eigenkapitalausstattung auch in Zukunft nicht als Wachstumsbremse wirken wird.

## ■ Inwieweit kommen zum einen die politischen Themen, mit denen wir alle täglich konfrontiert sind, also Brexit, Handelskonflikte und so weiter, und zum anderen die konjunkturelle Abschwächung im Geschäft der TeamBank an?

Die politischen Themen bewegen mich als Bürger sehr. Für unser Geschäftsmodell sind sie unmittelbar noch nicht spürbar. Das mag sich über Zweitrundeeffekte durchaus einmal ändern. Unser eigenes Geschäft – und das betrifft auch den zweiten Teil Ihrer Frage – wird in hohem Maße von den

„Die oft pauschale Kritik von Verbraucherschützern kann ich nicht nachvollziehen.“

Beschäftigungsquoten und der Konsumfreude geprägt. Die Beschäftigung ist auf einem hervorragenden Niveau, und in der Konsumfreude, die von den Zukunftserwartungen der Privatkunden bestimmt wird, schlägt sich die tatsächliche oder vermeintliche konjunkturelle Eintrübung auch noch nicht nieder. Auf der Risikoseite ist deshalb bisher nichts zu erkennen, das uns beunruhigen müsste. Die für die TeamBank selbst relevanten Indikatoren sind somit auch mit Blick nach vorne eher noch leicht positiv auf hohem Niveau. Unabhängig von der direkten Betroffenheit oder Nichtbetroffenheit kann uns als Mitglied der genossenschaftlichen Finanzgruppe der gesamtwirtschaftliche Kontext allerdings nicht kaltlassen.

## ■ Alle reden von Nachhaltigkeit. Auch die TeamBank?

Wir reden nicht nur darüber, wir praktizieren sie auch. Nachhaltigkeit heißt für uns zuerst, in unseren Kundenbeziehungen die genossenschaftlichen Werte zu pflegen, ehrbare Kaufleute zu sein und uns fair zu verhalten. Hierzu gehört, dass wir konsequent vom Kunden her denken, was nicht zuletzt bedeutet, der Gefahr einer Überschuldung vorzubeugen. Dazu engagieren wir uns unter anderem auch mit unserer unabhängig arbeitenden Stiftung „Deutschland im Plus“.

## ■ Was macht die genau?

Die Stiftung verfolgt das Ziel, die Menschen für einen risikobewussten und nachhaltigen Umgang mit ihren Finanzen zu sensibilisieren, und leistet dazu intensive Aufklärungsarbeit in Schulen, Bildungseinrichtungen und auch für Geflüchtete. Darüber hinaus bedeutet Nachhaltigkeit für uns auch, ein verantwortungsvoller Arbeitgeber für rund 1.000 Beschäftigte zu sein, etwa indem wir – wie mit unserem Gebäude in Nürnberg – für ein ansprechendes und inspirierendes, aber auch umweltbewusstes Umfeld sorgen oder mit einem weitreichenden Jobticket für öffentliche Verkehrsmittel den Klimaschutz unterstützen. In der Mitarbeiter-schaft und bei Interessenten, gerade auch im Universitätsumfeld, spüre ich, dass das Thema Nachhaltigkeit für die Positionierung als Arbeitgebermarke praktisch allgegenwärtig ist und beim Halten und Rekrutieren von Personal eine entscheidende Rolle spielt. Da gibt es in Bewerbungsgesprächen eine klare Erwartungshaltung.

Das Interview führte Bernd Wittkowski

## ZUR PERSON

## Eingegroovt

ski – Mit dem Wechsel vom Co-Chef der DZ Hyp zum Vorstandsvorsitzenden der TeamBank hat Frank Mühlbauer Ballast abgeworfen. Nicht allein das förmliche Sie ließ er bei der Immobilien- und Pfandbriefbank zurück, auch die Krawatte und das Mittelinitial M. In seinem neuen Amt ist er eben auch Repräsentant einer besonderen Kultur. Dumme Sprüche musste er sich wegen des lockereren Auftretens bisher nicht anhören. Den Ratenkreditspezialisten, an dessen Spitze er seit April steht, hat sich Mühlbauer durch Hospitationen in den Bereichen und im direkten Kontakt mit den Beschäftigten schnell erschlossen und sich insgesamt, wie er sagt, im neuen Umfeld „eingegroovt“.

Dem aus Burghausen stammenden 56-jährigen Diplom-Kaufmann und Diplom-Bankbetriebswirt kommt entgegen, dass er seit 36 Jahren überzeugter Kreditgenosse ist, den Verbund mit seinen Strukturen und Befindlichkeiten daher bestens kennt (und der Verbund ihn), dass ihm aber auch die TeamBank nicht fremd war, als er nach Nürnberg wechselte. Als Vorstandsmitglied und später Chef der Volksbank Niederrhein trieb er einst



Frank Mühlbauer

gegen anfängliche interne Widerstände die Kooperation mit dem Easycredit-Anbieter voran. Er gehörte zudem einige Jahre dem Aufsichtsrat der DZ-Bank-Tochter an.

Mühlbauer wurde bei der vormaligen Norddeutschen Genossenschaftsbank in Hannover ausgebildet. Eine Station auf seinem Berufsweg war auch die frühere DG Bank. 2009 kam er zur WL Bank, bei der er 2011 an die Spitze rückte. Die Münsteraner fusionierten 2018 mit der DG Hyp in Hamburg, Mühlbauer wurde Co-Chef der DZ Hyp. (Börsen-Zeitung, 8.11.2019)

tingaktionen sind, die nur für einen Bruchteil der Kunden verfügbar sind, ist solch eine Plattform mit ihrem Zugang zu den Kunden und der Kompetenz im Management von Daten ein ernstzunehmender Herausforderer. Eine Herausforderung, die wir aber annehmen. Nicht von ungefähr hat sich die TeamBank vor einigen Jahren von den Plattformen losgelöst, weil wir mit der Zusammenarbeit auf Dauer die Kundenschnittstelle aufgeben hätten und zum reinen Produktlieferanten mutiert wären, der nur noch eine Kostenstrategie fahren kann.

## ■ Wenn Sie den Kunden, wie Sie sagen, Lösungen anbieten wollen, um zum Beispiel auch Spontankäufe zu tätigen, müssen Sie näher an den Point of Sale.

Gekauft. Mit dem „Ratenkauf by Easycredit“ sind wir seit 2015 am Markt und verzeichnen durchaus vorzeigbare Erfolge, sowohl am Point of Sale als auch im E-Commerce. Inzwischen sind rund 1.700 Händler angebunden. Drei von vier Kunden, die einen Ratenkauf tätigen, haben Girokonten außerhalb der genossenschaftlichen Finanzgruppe und bergen damit das Potenzial, Neukunde zu werden.

## ■ Marktdurchdringung und Stückzahlen erscheinen aber ausbaufähig.

Klar. Da liegt noch viel Arbeit vor uns. Wir mussten erst einmal lernen, wie Handel funktioniert. Aber wir sind da dran, und die mit uns kooperierenden Händler zeigen sich überwiegend begeistert. Die Entwicklung geht jedoch weiter: In Zukunft dürfen wir nicht darauf warten, dass beim Kunden ein Liquiditätsbedarf entsteht, sondern er muss wissen, was er der Bank dank seiner Bonität „wert ist“, so dass er für Impulskäufe sofort auf einen entsprechenden Rahmen zugreifen kann. Wir müssen zur Stelle sein, wenn der Bedarf entsteht.

zunehmend in Raten. Der Ratenkredit ist längst nicht mehr in der Schmutzdecke. Der deutsche Ratenkreditmarkt ist in den vergangenen Jahren konstant in Größenordnungen von 4 bis 5% auf jetzt rund 175 Mrd. Euro gewachsen. Das ist ein beachtliches Volumen, und der Markt dürfte in der absehbaren Zukunft mit ähnlichem Tempo weiterexpandieren. Nicht zuletzt: Über die gesamte Branche gesehen entfallen 25% des Revenüepools im Privatkundengeschäft auf den Ratenkredit. Das alles macht den Reiz dieses Geschäfts aus.

## ■ Die Kreditgenossen schöpfen ihr Potenzial an dem riesigen Markt nicht annähernd aus. Die TeamBank hatte 2018 einen Kreditbestand von 8,2 Mrd. Euro. Auch wenn man das direkte Geschäft der Primärinstitute hinzurechnet, kann die Gruppe damit nicht zufrieden sein.

Die TeamBank hat in der Vergangenheit jährlich um 6 bis 8% und damit über Markt zugelegt und verfolgt auch für die nächsten Jahre eine klare Wachstumsstrategie. Erfreulich ist zu sehen, dass unsere Partnerbanken mit uns wachsen. Diese Kooperationen werden wir intensivieren. Denn wir sind fest davon überzeugt, dass wir als strategischer Partner zum profitablen Wachstum der Gruppe beitragen können.

## ■ Die TeamBank will fair und transparent sein. Was heißt das?

Einfach gesagt, wir machen nicht auf Teufel komm raus Geschäft. Ein Nichtkunde, dem wir keinen Kredit geben, ist kurz verärgert. Doch das ist mir lieber, als jemanden in die Überschuldung zu treiben. Die Raten müssen für den Kunden verknäuelbar bleiben. Im Zweifelsfall sind wir etwas restriktiv. Das kommt dem Kunden oder Nichtkunden zugute und nicht zuletzt unseren Risikokosten.