

Bericht des Vorstands
über die Entwicklung der apoBank im Geschäftsjahr 2015
anlässlich der Vertreterversammlung am 10. Juni 2016

- Manuskript zur Rede von Herbert Pfennig, Vorsitzender des Vorstands -

Liebe Eigentümerinnen und Eigentümer der apoBank,
meine sehr geehrten Damen und Herren!

auch im Namen meiner Kollegen Ulrich Sommer, Eckhard Lüdering, Dr. Thomas Siekmann und – seit Anfang April neu bei uns an Bord – Olaf Klose, sowie im Namen aller unserer Führungskräfte und Mitarbeiter begrüße ich Sie sehr herzlich zur wichtigsten Veranstaltung im Geschäftsjahr unseres Hauses, der Versammlung des höchsten Entscheidungsgremiums unserer Bank, der Vertreterversammlung.

Wir freuen uns, dass so viele auch der neu gewählten Vertreter heute den Weg zu uns gefunden haben. Ihre Teilnahme ist für uns wieder ein schöner Beweis für das große Interesse an unserem Haus – Ihrer Bank. Herzlichen Dank dafür.

Kommen wir nun zur Lage Ihrer Bank und zum Geschäftsergebnis für das Jahr 2015.

2015 war das Umfeld für Finanzinstitute einmal mehr äußerst anspruchsvoll und vor allem durch die Nullzinspolitik der EZB geprägt. Umso erfreulicher ist, dass wir unser Ergebnis insgesamt gesteigert haben: Unser Jahresüberschuss erreichte 59,1 Mio. Euro, dies entspricht einem Zuwachs von 8,3 Prozent.

Mit unserem Geschäftsverlauf sind wir insgesamt zufrieden, auch wenn wir den Druck auf unsere operativen Erträge mehr und mehr zu spüren bekommen. War es doch einmal mehr möglich unsere Reserve- und Rücklagenpolster aufzufüllen – und zwar um weitere beachtliche 127 Mio. Euro.

Auf dieser Basis möchten wir Ihnen heute erneut vorschlagen, eine Dividende von vier Prozent für das Geschäftsjahr 2015 auszuschütten. Hierzu werden wir Sie später um Ihre Zustimmung bitten.

Unser Ergebnis, meine Damen und Herren, haben wir der Arbeit und dem Engagement unserer Mitarbeiter und Führungskräfte zu verdanken. Einige sind heute auch hier. Wir im Vorstand möchten Ihnen, stellvertretend für alle Ihre Kolleginnen und Kollegen, für Ihren tatkräftigen Einsatz ein herzliches Dankeschön aussprechen.

Ganz besonderer Dank gilt unseren Gremien: Natürlich der Vertreterversammlung und unserem Aufsichtsrat, mit Herrn Apotheker Keller an der Spitze, allen Mitgliedern des Aufsichtsrats, der Ausschüsse des Aufsichtsrats, dem Beirat und unserem Ältestenrat. Wir können uns immer auf konstruktive und ausgesprochen kompetente Kritik sowie Rat und Tat verlassen. Die damit gegebene Stabilität hat unserer Bank sehr geholfen.

Dass sich die Arbeit gelohnt hat, zeigt sich an unserem Kundengeschäft mit den Heilberuflern und ihren Organisationen. Für 2015 hatten wir uns hier vorgenommen, es weiter auszubauen. Dass wir auf dem richtigen Weg sind, spiegelt sich in unserer Kundenzahl wider. Sie ist einmal mehr gewachsen – um vier Prozent auf knapp 400.000. Mit Blick auf die aggressive Konkurrenz ist dies ein beachtlicher Erfolg.

Unsere Marktführerschaft bei wirtschaftlich selbständigen Heilberuflern bleibt damit unangetastet. Aber auch angestellte Heilberufler und Studenten haben wir für uns gewinnen können.

Auch an der Nachfrage nach unseren Finanzierungen zeigt sich, dass wir im Kundengeschäft gewachsen sind.

Im vergangenen Jahr haben wir 6,3 Mrd. Euro an neuen Krediten ausgereicht, das sind rund eine Milliarde Euro mehr als im Vorjahr. Und das ist der beste Wert seit mehr als 10 Jahren.

Das Wachstum ist auch deshalb als Erfolg zu werten, weil unsere Kunden aufgrund des aktuell extrem niedrigen Zinsniveaus unverändert viel getilgt haben.

Nicht zuletzt hat unser – ja noch relativ junges – Betreuungssegment der angestellten Heilberufe einen Beitrag dazu geleistet; zudem sehen wir positive Tendenzen im Kreditgeschäft mit unseren Firmenkunden.

Das wachsende Darlehensgeschäft, steigende Kundeneinlagen und eine günstigere Refinanzierung können allerdings nicht darüber hinwegtäuschen, dass wir infolge der historischen Niedrigzinsen im Zinsüberschuss erwartungsgemäß unter Vorjahr geblieben sind. Der Zinsüberschuss sank um 3,3 Prozent auf 675,2 Mio. Euro.

Gestatten Sie mir hier einen kleinen Exkurs zu den Niedrigzinsen bzw. geldpolitischen Maßnahmen der EZB.

Es gibt aktuell kaum eine Bank, die sich diesem Einfluss entziehen kann. Das ist aber nicht nur problematisch für die Banken. Das von der EZB verantwortete niedrige Zinsniveau macht sich auch negativ bei Sparern oder Lebensversicherungen bemerkbar. Sparer erhalten faktisch keine Verzinsung mehr auf ihre Einlagen.

Die Erholung der Realwirtschaft in Europa setzt nur schleppend ein, auch wenn – angeheizt durch zunächst fallende Energiepreise und einen schwachen Euro – die Wirtschaft in Europa wieder leicht wächst. Man muss sich die Frage stellen: Stimmt die Medizin, aber die Dosis nicht? Oder erhält der Patient die falsche Medizin und sind die Nebenwirkungen gravierender als der Nutzen?

Es ist ein Novum, um nicht zu sagen ein extremer Tabubruch in der Geschichte der Bundesrepublik, dass die Notenbank Konjunkturpolitik macht. In Zeiten der Deutschen Bundesbank wäre etwas nur annähernd Ähnliches nie und nimmer auch nur denkbar gewesen.

Meiner Meinung nach kann die Geldpolitik die Probleme im Euro-Raum nicht lösen, sondern den politisch Verantwortlichen nur mehr Zeit für die Lösung verschaffen. Ob diese Zeit konsequent genutzt wird, darf man bezweifeln.

Die Ursachen sind struktureller Natur, also werden Reformen benötigt, die alte Verkrustungen aufbrechen. Vieles muss in den Mitgliedstaaten selbst geschehen. In der Eurozone ist an eine Leitzinserhöhung vorerst nicht zu denken, so dass wir weiter von einem sehr niedrigen Zinsniveau ausgehen müssen.

Während viele andere Bankhäuser hierauf längst reagiert und vor allem für Großanleger Negativzinsen eingeführt haben, haben wir die Negativkonditionen an unsere Kunden bislang nicht weitergegeben. Unsere Kunden haben davon profitiert, dass wir in Zeiten normalen Zinsniveaus Absicherungsmaßnahmen getroffen haben. Diese sind 2015 so gut wie ausgelaufen. Die Negativzinsen treffen uns nun unmittelbar.

Man muss sich das so vorstellen, dass wir für Einlagen, die wir regulatorisch bedingt nicht direkt in Kundenkredite umsetzen dürfen und bei der EZB als Liquidität parken, einen Strafzins in Höhe von 0,4 Prozent bezahlen. Gerade im Sinne unserer Eigentümer und der ökonomischen Stabilität unserer Bank können wir an diesem Vorgehen aber nicht weiter festhalten. Zumal wir seit einiger Zeit Neuzuflüsse von Anlegern beobachten, die mit uns eine Arbitrage generieren. Das kostet uns Geld und damit letztlich auch Ihr Geld, als Eigentümer der apoBank.

Wir haben in den letzten Wochen umfassend geprüft, wie wir darauf reagieren wollen. Im Ergebnis führen wir eine Verwahrgebühr für Großkunden ein. Großkunden, das sind für uns institutionelle Anleger und Standesorganisationen – und um es direkt klarzustellen: Privatkunden sind hier noch nicht betroffen. Wir werden diese Gebühr auch nicht auf die gesamten Einlagen erheben, sondern nur auf das Volumen, das über einen Sockelbetrag hinausgeht.

Derzeit sind wir dabei, mit unseren Kunden zu sprechen und mögliche Handlungsoptionen bzw. Anlagealternativen zu erarbeiten. Am Ende werden wir als Bank der Heilberufe und ihrer Organisationen Lösungen finden, die unsere Kunden im Marktvergleich allemal besser stellen. So bieten wir als eine Ausweichmöglichkeit im Rahmen unseres Liquiditätsmanagements sogenannte „Kündigungsgelder“ an, die eine etwas längere Laufzeit als täglich kündbare Gelder haben und von der Verwahrgebühr nicht betroffen sind.

Um eines aber auch klarzustellen: Diese Verwahrgelder sind kein neues Geschäftsmodell für uns. Wir generieren hieraus keine zusätzlichen Erträge! Es werden für die Bank lediglich Teile der Belastungen aus Negativzinsen vermieden.

Wir rechnen im Jahr 2016 dennoch mit einem signifikanten Rückgang unserer Zinserträge und damit der Ertragskraft insgesamt. Ich komme später noch darauf zurück.

Nun zurück zu unserer Gewinn- und Verlustrechnung.

Lassen Sie mich noch etwas zum provisionstragenden Geschäft sagen, dem wir in der Bank ja eine zunehmende Bedeutung beimessen. Im Provisionsüberschuss verzeichneten wir einen deutlichen Anstieg. Er nahm um 7,7 Prozent auf 133,0 Mio. Euro zu. So puffern wir die Auswirkungen der Niedrigzinsphase etwas ab.

Der Anstieg beim Provisionsüberschuss ist auf höhere Erträge aus dem belebten Wertpapiergeschäft mit Privatkunden und institutionellen Anlegern zurückzuführen, aber auch aus dem übrigen provisionsgetragenen Geschäft, wie z.B. Bausparen oder Versicherungen. Und unser Private Banking Segment erfreut sich einer kontinuierlich wachsenden Kundenzahl.

Insgesamt verwahren wir für unsere Kunden Vermögenswerte mit einem Volumen von 39,0 Mrd. Euro. Bezogen auf die Bilanzsumme der apoBank ist das im Marktvergleich sehr groß.

Besonders freut uns, dass bei unseren institutionellen Anlegern mittlerweile unsere Beratungsdienstleistungen eine immer wichtigere Rolle spielen. Unsere Kunden schätzen die Unterstützung insbesondere bei ihrer eigenen Standortbestimmung: hier liefern unsere ALM-Studien gute Benchmarks. Aber auch unsere Reporting-Tools zur Messung der Risiken in den Portfolios erhalten durchweg positive Rückmeldungen von den Nutzern.

Verlassen wir nun die Ertragsseite und kommen wir zu den Kosten.

Bei den Kosten profitierten wir nach wie vor davon, dass wir in den vergangenen Jahren unsere Kostenstruktur optimiert haben. So stieg unser Verwaltungsaufwand nur moderat um 3,6 Prozent auf 496,0 Mio. Euro – und das, obwohl wir deutlich höhere regulatorische Aufwendungen verkraften mussten und in unser Kundengeschäft investiert haben.

Der Kostenanstieg war maßgeblich getrieben von unserer wachsenden Belegschaft. Wir haben allein über 60 neue Beraterinnen und Berater in unseren Filialen angestellt.

Ich betone das, weil die apoBank sehr gezielt investiert. Das bedeutet – im deutlichen Gegensatz zu vielen unserer Konkurrenten – mehr Mitarbeiter im Vertrieb und auch ein Ausbau unserer Standorte.

Diese Investitionen in unser Kundengeschäft verfolgen wir mit einem wachen Auge auf die Sachkosten. Wir sind sehr bedacht darauf, kontinuierlich zu prüfen, welche Ausgaben und Prozesse wir uns leisten können und wollen.

So erklärt sich dann auch, dass der Sachaufwand trotz hoher regulatorischer Kosten um 2,5 Prozent gesunken ist. Das ist ein guter Erfolg für 2015.

In den nächsten Jahren wird sich diese Entwicklung leider nicht in diesem Maße fortsetzen. Denn allein mit Blick auf die bevorstehende IT-Migration rechnen wir mit einem weiter steigenden Verwaltungsaufwand.

Einige von Ihnen werden sich vielleicht fragen, warum wir schon wieder auf eine IT-Migration zusteuern, insbesondere deshalb, da unsere letzte Migration noch nicht allzu lang zurückliegt.

Zum einen ist die IT im digitalen Zeitalter ein extrem wichtiger Wettbewerbsfaktor. Das Thema „zukunftsfähige IT-Plattform“ wird uns in den nächsten Jahren ein ständiger Begleiter sein und unsere Ressourcen in Anspruch nehmen.

Zum anderen ist die IT unabdingbar für die Erfüllung unserer besonderen regulatorischen Pflichten. Wir erleben, dass sich die zunehmende Regulierung auch in den Anforderungen an unsere IT-Ausstattung niederschlägt. Hier stehen letztlich alle Banken vor der gleichen Herausforderung: die EZB hat eine klare Vorstellung, in welcher Form und wie schnell die Banken über ihre Risiken auskunftsfähig sein müssen. Das ist für einige Banken nicht mit den bestehenden IT-Lösungen darstellbar - zumindest nicht ressourcenverträglich.

Und in Folge des Zusammenschlusses der genossenschaftlichen IT-Anbieter GAD und Fiducia müssen wir uns ohnehin überlegen, mit welchem IT-System wir künftig arbeiten wollen.

Aktuell durchlaufen wir ein Ausschreibungsverfahren.

Kommen wir zurück zu unserer Gewinn- und Verlustrechnung.

Wenn wir uns nun unser operatives Ergebnis anschauen, so glich der deutliche Anstieg beim Provisionsüberschuss den niedrigzinsbedingten Rückgang im Zinsüberschuss und den Kostenanstieg nicht vollständig aus. Daher blieb per saldo das Teilbetriebsergebnis vor Risikovorsorge mit 304,8 Mio. Euro planmäßig hinter seinem Vorjahreswert zurück.

Erfreulich war dagegen die Entwicklung unserer Risikovorsorge. Im operativen Geschäft lag diese mit 39,2 Mio. Euro deutlich unter Vorjahr. Unser Kreditportfolio weist unverändert niedrige Ausfallraten auf, was der guten Bonität unserer Kunden und unserem guten Risikomanagement geschuldet ist. Mir fällt keine Retailbank ein, die ein derart gutes Risikoprofil aufweist.

Dieser Sachverhalt hilft uns natürlich auch bei der laufenden Überprüfung durch die EZB. Wir gehören zwar nicht zu den ganz großen Banken, die den offiziellen Stresstest mitmachen. Gleichwohl müssen wir – wie alle direkt EZB-beaufsichtigten Banken auch – das volle Prozedere mitgehen.

Wir sind zuversichtlich, was die voraussichtlichen Ergebnisse anbetrifft. Allerdings bindet dieser Prozess wieder erhebliche Ressourcen. Allein für regulatorische Projekte kratzt der Aufwand jährlich knapp an der zweistelligen Millionen-Grenze. Wenn wir die Bankenabgabe und den Garantiefonds noch hinzuaddieren, dann kommen wir mittlerweile auf Kosten von mehr als 25 Mio. Euro. Kosten für zusätzlich benötigtes hochqualifiziertes Personal noch nicht mitgezählt.

Wenn wir es uns wünschen könnten, würden wir diese Stange Geld in unsere Kundenbetreuung und technische Infrastruktur investieren.

Unser Fazit für das Geschäftsjahr 2015 ist: Wir stehen insgesamt mit unseren Ergebnissen im Wettbewerb gut da. Und wir haben unser stabiles Fundament unter Beweis gestellt.

Diesen Erfolg haben wir erreicht, obwohl wir als Genossenschaft natürlich nicht die Gewinnmaximierung als oberstes Ziel verfolgen.

Denn: Gewinnmaximierung überlassen wir anderen. Wir sind eine Genossenschaft und eine Wertegemeinschaft. Und wir spüren auch das wachsende Vertrauen in dieses genossenschaftliche Prinzip: Unsere Gemeinschaft besteht erstmals aus knapp 108.000 Mitgliedern. Seit der Finanzmarktkrise haben wir unsere Mitgliederbasis um rund 8.000 erhöht.

Neben unserer anerkannten Branchenkenntnis ist übrigens die genossenschaftliche Firmierung und das entsprechende Agieren im Markt der Hauptgrund für unsere Kunden, bei der apoBank zu sein. Selbstverständlich benötigen wir aber auch auskömmliche Gewinne für ökonomische Stabilität und die erforderliche Eigenkapitalbildung. Nur eine robuste Bank kann ihren Auftrag auch erfüllen.

Der schöne Nebeneffekt einer wachsenden Gemeinschaft ist, dass sich die steigende Mitgliederbasis in unserem Eigenkapital niederschlägt. Unsere Geschäftsguthaben belaufen sich mittlerweile auf 1,1 Mrd. Euro. Das ist rund die Hälfte unseres Kernkapitals. Die andere Hälfte besteht im Wesentlichen aus Reserven und Rücklagen. Damit zeichnet sich unser Kernkapital durch eine sehr hohe Qualität aus.

Bei der Quantität spricht die Quote für sich. Die harte Kernkapitalquote ist im Vorjahresvergleich – im Wesentlichen infolge unserer Reservendotierungen und Gewinnthesaurierung – noch einmal um 1,8 Prozentpunkte gestiegen; zum Ultimo 2015 lag sie bei 22,0 Prozent.

Was die Kapitalquoten anbetrifft, so fühlen wir uns auf diesem hohen Niveau wohl. Insbesondere deshalb, weil wir davon ausgehen müssen, dass unsere Quoten durch weitere zukünftige regulatorische Verschärfungen alles andere als unwesentlich belastet werden.

Kommen wir damit zum Ausblick.

Was auch zu unserem Fazit für 2015 gehört, ist, dass die kommenden Jahre sicherlich noch viel anspruchsvoller werden als das letzte Jahr. Und wir werden auch noch viel härter arbeiten müssen.

Die Rahmenbedingungen für die Bankenbranche bleiben schwierig. Niedrigzinsen und die weiter zunehmende Regulierung fordern den Banken viel ab. Gleichzeitig verändern sich Kundenbedürfnisse und Kundenverhalten mit der fortschreitenden Digitalisierung fundamental.

Die Zeiten, in denen man sich im Alter von 20 Jahren für eine Bank entschied und ihr bis zur Rente treu blieb, die gibt es schon lange nicht mehr. Kunden wechseln auf Knopfdruck ihre Bankverbindung und betreiben je nach bestem Angebot Bank-Hopping.

Innovative Technologien beflügeln dieses Verhalten und bieten neuen und in Teilen bankfernen Akteuren überdies eine Chance, mit spezifischen Nischengeschäftsmodellen in einen Markt einzutreten, der bisher von hohen Eintrittsbarrieren gekennzeichnet war.

Zukunftsfähige Geschäftsmodelle, langfristige Ertragsquellen und ein effizienter Umgang mit Ressourcen bleiben demnach die wichtigsten Punkte auf der Agenda von Banken.

Aber das betrifft natürlich nicht nur die Banken, sondern auch Sie im Gesundheitswesen, liebe Heilberufler. Erlauben Sie mir an dieser Stelle den Hinweis auf unsere Studie zur Digitalisierung im Gesundheitswesen, die unsere Experten jüngst dazu erarbeitet haben. Ich bin mir sicher, dass wir später hierzu noch Gelegenheit haben werden, das ein oder andere zu diskutieren.

Was heißt das für die apoBank?

Ein zukunftsfähiges Geschäftsmodell haben wir, hier sind wir einzigartig. Die Spezialisierung auf den Gesundheitsmarkt kombiniert mit der Tatsache, dass unsere Kunden auch unsere Eigentümer sind – das sind unsere Erfolgsfaktoren.

Aber auch wir spüren den kräftigen Gegenwind, der aus dem Branchenumfeld resultiert – mit der Konsequenz, dass wir uns in den nächsten Jahren auf niedrigere Erträge einstellen müssen.

Unser Zinsüberschuss bspw. liegt nach dem ersten Quartal bei 152,4 Mio. Euro – dies sind 7,5 Prozent weniger als im März des Vorjahres.

An unserem Ziel, die niedrigeren Zinserträge mit einem höheren Anteil an Provisionserträgen zu kompensieren, halten wir zwar fest. Allerdings liefert uns das aktuelle Kapitalmarktumfeld nicht gerade Rückenwind. Die ersten Monate des laufenden Jahres haben uns mit dem Einbruch der Börsen schon gleich den ersten Rückschlag verpasst. Nicht verwunderlich ist deshalb, dass unser Provisionsüberschuss im ersten Quartal mit 12,7 Prozent unter dem anteiligen Vorjahreswert liegt. Diese Entwicklung kann uns nicht gefallen. Seien Sie versichert, dass wir hier die Ärmel hochgekrepelt haben und entsprechend gegensteuern werden.

Beim operativen Ergebnis werden wir den Wert von 2015 nicht erreichen. Die Zeiten der wirklich hohen operativen Erträge sind unter diesen Bedingungen – man kann hier durchaus schon von einer Bankenkrise sprechen – für eine ganze Weile vorbei.

Dass das Niedrigzinsumfeld auf unseren Erträgen lasten würde, das haben wir in unseren Planungen antizipiert. Ein Rückgang der Zinserträge ist aufgrund der ausgelaufenen Zinsderivate unvermeidlich. Wir haben uns in den vergangenen Jahren gezielt auf diese Situation vorbereitet und unser Ertragsniveau insgesamt kräftig anheben können. Allerdings sind die Zinsen noch stärker gefallen, als wir das erwartet haben.

Aus dem Niedrigzinsniveau ist mittlerweile ein Minuszinsniveau geworden. Und so wird auch unser Zinsüberschuss stärker sinken, als wir voraussehen konnten. Jetzt kommt uns zugute, dass wir über ein solides Fundament und ein höheres Niveau als Ausgangsbasis verfügen. Das hilft uns, um weiterhin ein starkes Haus zu bleiben.

Wir erhalten uns eine reduzierte, aber auf vergleichsweise auskömmlichem Niveau verbleibende Ertragskraft, wofür uns sicherlich viele andere Bankinstitute auch noch beneiden werden.

Zudem müssen die Kosten für die IT-Umstellung geschultert werden. Da ist es gut, dass wir heute mit unseren Rücklagen und gezielt aufgebauten Reserven hinreichend Rüstzeug haben, um für derartige Investitionen gewappnet zu sein.

Insgesamt planen wir, um im gleichen Maß dividendenfähig zu bleiben, für 2016 einen Jahresüberschuss auf dem 2015er Niveau. Die Möglichkeiten, Eigenkapital durch Gewinnthesaurierung zu bilden, bestehen dabei weiterhin, schwächen sich allerdings ab.

Es ist daher gut, dass wir in den letzten Jahren so außerordentlich viel selbst erwirtschaftetes Kapital in der Bank halten konnten. Wir sind dafür unseren Eigentümern dankbar. Die seinerzeitigen Entscheidungen zahlen sich heute aus.

Inmitten dieser turbulenten Zeiten in der Finanzbranche sind wir in der komfortablen Situation, uns nicht neu erfinden zu müssen. Wir halten an unseren strategischen Zielen fest. Wir fühlen uns nicht in der Defensive, sondern halten das Zepter selbst in der Hand. Unser Umfeld soll uns gerade nicht dazu bringen, massiv Filialen zu schließen, wie es so viele

unserer Kollegen in ihrer Not tun - selbst inklusive der traditionell ebenfalls kundennahen Volksbanken und Sparkassen.

Im Gegenteil. Wir wollen in einem schon fast notleidenden Markt, der viele zu bitteren Einschränkungen zwingt, mit Bedacht weiter - aber sehr gezielt - wachsen und in unser Kundengeschäft investieren. Gleichzeitig machen wir uns die Digitalisierung zunutze - für unsere Kunden und für unsere Prozesse.

Zwar ändert die Digitalisierung nichts daran, dass wir uns als Gestalter für die finanziellen Pläne unserer Kunden verstehen - zumal wir mit unserem Ankerprodukt „Existenzgründungen“ und den fundierten Kenntnissen im Gesundheitswesen sicher fester im Sattel sitzen als so manche andere Bank . Sie zeigt uns aber, wo wir den Schwerpunkt bei unseren Dienstleistungen setzen müssen.

So sind unsere neue Service-Plattform „Konnektum“, unsere Online-Beratung sowie die Online-Sprechstunde speziell für Existenzgründungen weitere Schritte in die richtige Richtung, um die Offline- und Online-Welt miteinander zu verschmelzen. Das geht allerdings nur, wenn wir unsere Prozesse so weit wie nur möglich digitalisieren und unseren Kunden selbsterklärende, intuitive Benutzeroberflächen bieten. Am Ende entscheidet natürlich der Kunde selbst, wo, wann und wie er uns erreichen möchte.

Auch die sogenannte FinTech-Entwicklung beobachten wir sehr genau und prüfen kontinuierlich, welche neuen Lösungen auf dem Markt perspektivisch Mehrwerte für unsere Kunden schaffen. Wir sehen FinTechs nicht als Gegner, sondern in der aktuellen Phase grundsätzlich als natürliche Partner der Banken.

In unsere Standorte wollen wir ebenfalls investieren. Wenn wir über die Zukunft unserer Filialen nachdenken, müssen wir folgendes im Blick haben:

1. Junge Kunden kommen immer seltener in die Filialen.
2. Tägliche Bankgeschäfte werden zunehmend über digitale Kanäle ausgeführt.
3. Und die Bedeutung von Bargeldtransaktionen nimmt in Zukunft noch weiter ab.

Trotzdem ist für viele Kunden die Nähe zur Filiale immer noch ein wichtiges Kriterium bei der Auswahl ihrer Hausbank. In einer digitalisierten Bankenwelt werden Kunden in Zukunft eine Bankfiliale nur noch aufsuchen, um in einem vertraulichen und persönlichen Gespräch mit qualifizierten Bankmitarbeitern komplexere Sachverhalte zu klären und finanzielle Lebensplanungen zu realisieren.

Deswegen schließen wir als apoBank auch keine Standorte – im Gegenteil, wir wachsen sogar. In den letzten drei Jahren haben wir insgesamt 11 Standorte an Kliniken und Universitätskrankenhäusern eröffnet, weitere werden folgen. Und das entgegen dem Branchentrend. Prognosen zufolge wird sich das Filialnetz der Geldhäuser nämlich in den kommenden Jahren insgesamt weiter um rund 11.000 Zweigstellen reduzieren.

Um den veränderten Kundenbedürfnissen gerecht zu werden, werden wir in den nächsten Monaten unser Filialkonzept weiterentwickeln. Den Fokus werden wir dabei verstärkt auf die Beratung legen – unterstützt durch moderne Technologie, die administrative Tätigkeiten deutlich verschlankt.

Während wir auf der einen Seite investieren, stellen wir uns auf der anderen Seite in den Zentralfunktionen so effizient wie möglich auf. Hier zählen wir auf den Abbau von Administration und Komplexität. Indem wir Prozesse automatisieren, verzichtbare oder unproduktive Verwaltungsaufwendungen deckeln oder gar abbauen, schaffen wir uns Spielraum für Investitionen in die Modernisierung der Bank und für den Ausbau unserer Kundenbetreuung.

Wo sehen wir weitere Ertragspotenziale?

Der Schwerpunkt und damit Wachstumsmotor für die apoBank ist unverändert die Gewinnung neuer Kunden – in erster Linie Studenten und Angestellte. Zudem wollen wir gemeinsam mit den regionalen Landesorganisationen Existenzgründungen weiter verstärkt fördern. Und losgelöst vom aktuell schwierigen Kapitalmarktumfeld haben wir noch viel Potenzial beim Anlagegeschäft mit unseren Kunden.

Zum Ausbau unserer Erträge sehen wir aber auch das Geschäft mit Unternehmen im Gesundheitsmarkt, mit dem wir einen zunehmenden Ergebnisbeitrag generieren möchten.

Sehr geehrte Damen und Herren, wir können uns nicht davor verschließen, dass sich der Gesundheitsmarkt wandelt und mit einer rasanten Geschwindigkeit hin zu größeren Strukturen entwickelt.

Für die Versorgungsteilnehmer bilden sich neue Betriebs- und Organisationsformen heraus, die die bisher strikten Grenzen zwischen ambulanter, stationärer, rehabilitativer und pflegerischer Leistungserbringung überwinden.

Natürlich gehen wir weiter davon aus, dass die Heilberufler weiterhin in Einzelpraxen und bewährten Kooperationsformen tätig sein werden, was de facto unser Kerngeschäft ist und auch bleibt. Fakt ist aber auch, dass dieser „Kern“ zumindest anteilmäßig kleiner wird.

Die Erträge aus dem Firmenkundengeschäft sind daher als zusätzliche Ertragsquelle für uns sehr wichtig, sie tragen gleichzeitig zur Kapitalbildung bei und liefern uns Ressourcen für die Förderung von Existenzgründungen.

Wenn unsere Bank perspektivisch ein wichtiger Player im Gesundheitswesen bleiben will, werden wir uns dem Trend des Marktes nicht entziehen können, sondern müssen bei der Finanzierung dieses Trends in Führung gehen. Ansonsten tun es andere Institute, die nur darauf lauern, uns Marktanteile abzujagen.

Die Erschließung zusätzlicher Marktanteile und die Finanzierung der IT-Migrationskosten bei Nullzinsniveau werden uns sicher die nächsten fünf Jahre stark fordern. Viele Grundlagen haben wir bereits geschaffen, sei es mit unserer Service-Plattform, der Gewinnung vieler Studenten, dem Aufbau der Zinsbuchsteuerung oder der Stärkung des Firmenkundengeschäfts.

Meine sehr geehrten Damen und Herren, gewiss ist, wir haben einiges vor der Brust, und wir müssen die Dinge in Angriff nehmen. Das ist bisweilen mühsam, weil wir Bestehendes hinterfragen und auch anpassen müssen. Ich bin mir aber sicher, dass wir damit Neues ermöglichen und unser Geschäft beflügeln. Zuversicht wird zum begründeten Optimismus, wenn man einer der Handelnden ist. Unser Blick nach vorn ist demnach verhalten positiv bestimmt.

Ziel muss es sein, die besondere Stärke unserer Bank offensiv, aber mit gut kalkuliertem Risiko zu nutzen. Die Bank existiert seit über 110 Jahren. Sie soll auch in 100 Jahren noch der Partner der Heilberufler, ja deren eigene Bank sein.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!