

## **Bericht des Vorstands über das Geschäftsjahr 2022**

**anlässlich der Vertreterversammlung  
am 28. April 2023**

**– Rede von Matthias Schellenberg, Vorsitzender des Vorstands –**

– Es gilt das gesprochene Wort. –

Meine sehr verehrten Damen und Herren,

Sylvia Wilhelm, Alexander Müller, Thomas Runge und ich begrüßen Sie herzlich zu unserer Vertreterversammlung.

Dr. Pochhammer hat es bereits angesprochen: Wir sind nun als Vorstand komplett und heißen Heiko Drews und Dr. Christian Wiermann herzlich im Vorstandsteam willkommen. Beide sind heute erstmals mit uns auf dem Podium anstatt hinter den Kulissen wie in vielen Jahren zuvor. Wir wünschen ihnen schon jetzt viel Freude und Erfolg bei ihrer neuen Aufgabe. Und ich freue mich darauf, gemeinsam in diesem Team die apoBank im Sinne unserer Kundinnen und Kunden voranzubringen.

Es ist ein großartiger Ausdruck Ihrer Verbundenheit mit der apoBank, meine Damen und Herren, dass auch in diesem Jahr so viele von Ihnen es möglich gemacht haben, nach Düsseldorf zu kommen. Alle Mitarbeitenden der apoBank schätzen Ihre enge Bindung zu Ihrer Landesbank in ganz besonderem Maße.

Wir halten bewusst an einer Präsenzveranstaltung fest. Die persönliche Begegnung bleibt im digitalen Zeitalter von zentraler Bedeutung. Natürlich verschließen wir uns dem Neuen nicht. In diesem Jahr können erstmals alle Mitglieder meinen Bericht über das Geschäftsjahr 2022 online verfolgen.

Der direkte Austausch und eine offene Kommunikation mit Ihnen, unseren Mitgliedern, mit unseren Kunden und Mitarbeitenden sind mir ein äußerst wichtiges Anliegen. Seit meinem ersten Tag bei der apoBank habe ich es als einen zentralen Teil meiner Aufgabe gesehen, unseren Dialog auf eine neue Grundlage zu stellen und zu intensivieren.

Das bedeutet: Entwicklungen klar analysieren, Sachverhalte offen und ehrlich benennen, gemeinsam Lösungen entwickeln, eine konsequente Umsetzung und Transparenz über Fortschritte und Ergebnisse sicherstellen.

Seit dem letzten Jahr haben wir einiges auf den Weg gebracht. Viele Themen finden sich als konkrete Maßnahmen in unserer Agenda 2025 wieder – unserem Fahrplan hin zu einer modernen und leistungsfähigen Landesbank. Die Inhalte unserer Agenda werden nach der Erläuterung der Vermögens- und Finanzlage des Jahres 2022 mein heutiger Schwerpunkt sein.

Ein Thema möchte ich direkt vorneweg aufgreifen: Ihre Zufriedenheit als Eigentümer unserer apoBank, meine Damen und Herren. Denn unser klarer Anspruch ist, Ihre Zufriedenheit weiter zu verbessern. Hierzu hat der Vorstand eine Mitgliederstrategie verabschiedet. Bei den Eckpunkten haben wir uns von den Ergebnissen der Umfrage unter unseren Mitgliedern im letzten Jahr leiten lassen. Es geht um mehr Transparenz, eine engere Bindung an die Bank, die Durchführung von Fachveranstaltungen für unsere Mitglieder oder die Einführung von Mehrwertleistungen.

Ein wichtiges Thema ist, die Zeichnung von Geschäftsanteilen zu erleichtern. Wir bereiten derzeit alles vor, dass dies nicht nur ausschließlich in der Filiale, sondern auch komfortabel über den Postweg, telefonisch und perspektivisch über digitale Kanäle möglich ist. Grundsätzlich wollen wir dem Thema Mitgliedschaft in der Kommunikation mit unseren Kundinnen und Kunden wieder mehr Raum geben. Eine erste Initiative zur Gewinnung neuer Mitglieder hat gleich Wirkung gezeigt: seit Jahresbeginn haben wir 360 neue Mitglieder gewonnen. Die frühere Beschränkung bei der Abgabe neuer Geschäftsanteile haben wir im letzten Jahr im Übrigen aufgehoben.

Kommen wir nun zum Rückblick auf das abgelaufene Jahr und dazu, wie sich die apoBank in einem wirtschaftlich und politisch anspruchsvollen Umfeld geschlagen hat. 2022 war ein besonders intensives Jahr. Neben der Pandemie gab es neue Herausforderungen und Brüche, die uns alle betrafen und noch betreffen: der Krieg in der Ukraine, die steigenden Energiepreise sowie die hohen Inflationsraten.

Die Auswirkungen auf das Gesundheitswesen hat jeder von uns im persönlichen Bereich zu spüren bekommen: personelle Engpässe in der Patientenversorgung und wirtschaftliche Belastungen infolge steigender Kosten insbesondere für niedergelassene Heilberuflerinnen und Heilberufler. Bei Apotheken kommen höhere Einkaufskonditionen und massive Lieferengpässe hinzu. Die Gesundheitspolitik hat nach der Pandemie den Krisenmodus nicht verlassen.

Hinzu kommen die seit Jahren zu beobachtenden strukturellen Trends im Gesundheitsmarkt: mehr Anstellung, Teilzeittätigkeit, Kooperation und die Versuche einer besseren Verzahnung der ambulanten und stationären Sektoren. Dazu gesellen sich ein wachsender Fachkräftemangel und das Ringen um eine nachhaltigere Gesundheitsversorgung. Wenn wir weiter mit Stolz auf ein funktionierendes System blicken wollen, ist eine zügige Umsetzung von gesundheitspolitischen Großprojekten von elementarer Bedeutung. Genannt seien die Krankenhausreform oder eine effiziente sektorenübergreifende Versorgung.

Auch für das Bankgeschäft war 2022 anspruchsvoll. Die wachsende Regulatorik, die Digitalisierung und Änderungen im Kundenverhalten haben weiterhin für einen starken Anpassungsdruck gesorgt. Neu hinzugekommen sind ein sehr volatiler Kapitalmarkt und eine historische Zinswende. Natürlich haben sich Banken und Finanzwirtschaft insgesamt seit vielen Jahren höhere Zinsen gewünscht. Die Zinswende kam allerdings sehr schnell. Und das war für manche Akteure ziemlich schmerzhaft, wie die Schieflagen einiger Institute in den USA gezeigt haben.

Die apoBank ist aufgrund ihres Geschäftsmodells und ihrer Refinanzierungsstruktur glücklicherweise in einer anderen Position. Unsere Liquiditätslage ist komfortabel. Die Liquidity Coverage Ratio, eine wichtige Liquiditätskennziffer, betrug zum Ultimo 2022 206 Prozent. Das ist doppelt so hoch, wie die Aufsicht fordert. Oder anders ausgedrückt: Wir verfügen also über einen zusätzlichen Liquiditätspuffer von 7 Mrd. Euro.

Meine Damen und Herren, kommen wir nun zu den konkreten Zahlen.

In Summe haben wir erneut unter Beweis gestellt, wie nachhaltig und erfolgreich unser Geschäftsmodell ist. Bei steigenden Erträgen und einer moderaten Risikovorsorge haben wir unser Betriebsergebnis gesteigert. Unser Jahresüberschuss ist auch 2022 stabil und beläuft sich auf 66 Mio. Euro.

Gemeinsam mit dem Aufsichtsrat schlagen wir Ihnen als Eigentümer vor, eine Gewinnbeteiligung auf die Geschäftsguthaben in Höhe von vier Prozent zu beschließen und unsere stabile Dividendenpolitik fortzusetzen. Eine solche Kontinuität in turbulenten Zeiten hat einen hohen Wert. Eine börsennotierte Bank, die von Aktionärerwartungen getrieben wird, und deren Anteilspreise den Schwankungen des Kapitalmarkts unterliegen, kann eine solche Kontinuität aktuell kaum darstellen. Die Geschäftsanteile der apoBank sind ein stabiles Investment. Dies ist eine Stärke unseres genossenschaftlichen Modells, die ich gerne noch einmal hervorhebe.

Mit dem Ergebnis sind wir zufrieden. Damit lehnen wir uns aber nicht zurück. Wir wissen, dass und wo wir noch einiges an Hausaufgaben zu erledigen haben, die wir klar mit unserer Agenda 2025 angehen.

Zunächst die Details unseres Zahlenwerks. Wir beginnen wie gewohnt beim Zinsüberschuss.

Das zinstragende Geschäft hat sich 2022 erfreulich entwickelt. Wir haben einen Zinsüberschuss von 766 Mio. Euro erwirtschaftet, das ist ein Plus von 12 %. Das lag an verschiedenen Faktoren:

Auf das Jahr gesehen war unser Kreditgeschäft stark. Wir waren in der Lage, das Darlehensneugeschäft deutlich auszuweiten – auf ein Volumen von 5,2 Mrd. Euro (2021: 4,6 Mrd. Euro). Treiber dieser erfreulichen Entwicklung waren die Existenzgründungsfinanzierungen, die erstmals die 8-Mrd-Euro-Marke im Bestand überschritten haben, sowie das Baufinanzierungsgeschäft. Allerdings brachte die Zinswende im zweiten Halbjahr eine verhaltene Nachfrage nach Immobilienfinanzierungen mit sich. Da geht es uns wie den meisten anderen Banken. Wir erwarten, dass sich daran erst einmal nichts ändern wird.

Einen wesentlichen positiven Effekt – wie bei anderen Privatkundenbanken auch – hatte der Zinsanstieg auf unser Refinanzierungsgeschäft aus Kundeneinlagen. Allerdings hat sich der Trend zu kurzfristigen Sichteinlagen nach dem starken Wachstum in den Vorjahren nicht fortgesetzt. Die Verbindlichkeiten gegenüber Kunden gingen von 37 auf 34 Mrd. Euro zurück. Ein Grund dürfte der gewollte Steuerungseffekt aus der Einführung des Verwarentgelts bei unseren Privatkunden im April 2022 gewesen sein. Mit der Zinsentscheidung der EZB im Juli 2022 haben wir das Verwarentgelt wie vorher angekündigt umgehend wieder ausgesetzt. Insofern war die späte Entscheidung, Verwarentgelte zu erheben, aus Banksicht richtig. Das Volumen der vereinnahmten Entgelte war mit rund 5 Mio. Euro dabei sehr moderat. Heute zahlen wir wieder marktkonforme Zinsen auf Termingeld und Tagesgeld.

Damit komme ich noch kurz auf eine weitere EZB-Maßnahme zu sprechen. Im zweiten Halbjahr 2022 hat die EZB ihre längerfristigen Refinanzierungsgeschäfte, die so genannten Targeted-Longer-Term-Refinancing-Operations, verändert bzw. gekündigt. In diesem Zuge haben wir unsere TLTRO-Mittel in Höhe von 7,75 Mrd. Euro bis Ultimo 2022 zurückgegeben. Im Berichtsjahr

haben wir aus dieser geldpolitischen Maßnahme der Zentralbank insgesamt einen positiven Ergebniseffekt in Höhe eines mittleren zweistelligen Millionen-Betrags erzielt. Mit der Rückführung der Mittel und Rücknahme der Pfandbriefe, die wir als Sicherheit für TLTRO hinterlegt hatten, haben wir unsere Bilanzsumme von 67 auf 54 Mrd. Euro verringert. Das wird positive Effekte auf unsere Bankenabgabe haben.

Blicken wir auf das Provisionsgeschäft, das 2022 unter den Kursverlusten an den Finanzmärkten gelitten hat. Nach dem erfreulichen Verlauf im Vorjahr mussten wir im Berichtsjahr einen Dämpfer hinnehmen. Der Provisionsüberschuss ging auf 184 Mio. Euro zurück.

Das lag insbesondere am Wertpapiergeschäft mit Kunden. Zwar haben wir über 400 Mio. Euro neue Mittel in den Depots unserer Kundinnen und Kunden gewonnen. Bei marktbedingten Kursverlusten von 1,7 Mrd. Euro ging aber unterm Strich das Depotvolumen auf 10 Mrd. Euro zurück – und damit auch die entsprechenden Provisionen. Ein Lichtblick ist, dass wir die Vermögensverwaltung trotz der widrigen Bedingungen mit 4,8 Mrd. Euro nahezu stabil gehalten haben (2021: 4,9 Mrd. Euro).

So weit zu den Erträgen – wie stand es 2022 um die Aufwendungen?

Der Verwaltungsaufwand erreichte im vergangenen Jahr 737 Mio. Euro; das entspricht einem moderaten Anstieg von 3 Prozent.

Die Personalaufwendungen beliefen sich auf 282 Mio. Euro. Infolge des Zinsanstiegs waren Pensionsrückstellungen neu zu bewerten. Das machte etwa Dreiviertel des Anstiegs beim Personalaufwand aus. Zusätzlich haben wir unsere Mitarbeitenden mit verschiedenen Sonderzahlungen für Corona oder zum Inflationsausgleich unterstützt.

Der Sachaufwand inkl. Abschreibungen blieb grosso modo stabil bei 455 Mio. Euro. Geringere Projektkosten und geringere Aufwendungen für Dienstleistungen einerseits haben andererseits höhere aufsichtsrechtliche Gebühren kompensiert (wie z. B. die Bankenabgabe).

Wenn wir Kosten und Erträge ins Verhältnis setzen, ergibt es eine Relation von 75,9 %. Das ist besser als 2021 und ein Schritt in die richtige Richtung, aber noch ein gutes Stück entfernt von unserem Ziel, das bei unter 70 Prozent liegt.

Für das Teilbetriebsergebnis vor Risikovorsorge ergibt sich ein Betrag von 241 Mio. Euro, ein beachtliches Plus von 28 %.

Wenden wir uns nun der Risikovorsorge für das operative Geschäft zu. Unsere konservative Risikopolitik und profunde Kenntnis des Gesundheitsmarkts machen sich hier erneut bezahlt. 2022 verzeichneten wir Aufwände von 43 Mio. Euro. Das ist zwar um Einiges höher als 2021, allerdings noch weit unter den modellbasierten kalkulatorischen Risikokosten.

Der Grund für den Anstieg lag an einem Einzelfall, den wir aber bei einem risikoarmen Kreditportfolio gut abfedern können.

In dieser Position sind auch Wertberichtigungen auf Wertpapiere der Liquiditätsreserve in sehr geringem Ausmaß in Höhe von 2,4 Mio. Euro enthalten. Diese sind infolge des Zinsanstiegs erforderlich geworden, weil sie zum Umlaufvermögen zählen. Hier gilt das strenge Niederstwertprinzip. Die Bonität der Emittenten ist unverändert gut. Wir gehen hier nicht von dauerhaften

Wertminderungen aus. Aufgrund der Zinswende sind auch die stillen Lasten auf Finanzinstrumente im Anlagevermögen angestiegen. Diese sind dank unseres konservativ und rein auf die Liquiditätssteuerung ausgerichteten Finanzinstrumenteportfolios nahezu vollständig zinsgetrieben. Den zinsgetriebenen stillen Lasten stehen in großem Umfang stille Reserven aus Zinssicherungsgeschäften gegenüber. Wir haben also genug Wasser unterm Kiel.

Insgesamt waren wir 2022 erneut in der Lage, einen Betrag von 47 Mio. Euro für unsere Reservenbildung zu nutzen.

Vor Steuern beläuft sich das Betriebsergebnis damit auf 152 Mio. Euro – ein Plus von 22 Prozent gegenüber Vorjahr.

Zum Abschluss noch der Blick auf die Kapitalquoten: Die Kernkapitalquote lag stabil bei 15,8 % (2021: 15,9 %), die Gesamtkapitalquote erreichte 17,6 % (2021: 17,3 %).

Meine Damen und Herren, lassen Sie mich an dieser Stelle einen großen Dank an unser apo-Bank-Team richten. Das Jahr 2022 war in vielerlei Hinsicht eine beträchtliche Herausforderung für viele Kolleginnen und Kollegen. Dass wir Ihnen heute ein solides Ergebnis vorlegen können, ist dem großen Einsatz aller Mitarbeitenden zu verdanken. Ihnen gilt – und da spreche ich sicher auch in Ihrer aller Namen – ein herzlicher Dank! Wir haben ein tolles Team, das jeden Tag mit viel Engagement, Herzblut und Stolz bei der Sache ist. Ich hatte die Gelegenheit, mich an vielen unserer Standorte mit den Kolleginnen und Kollegen auszutauschen. Und ich freue mich ungemein darauf, gemeinsam mit diesem Team die nächsten Jahre zu gestalten.

Kommen wir nun zum Ausblick auf das aktuelle Jahr.

Der Aufsichtsrat der apoBank hat mich im März 2022 mit einem klaren Auftrag verpflichtet: der apoBank wieder Struktur und Fokus geben. Die apoBank hat ein einzigartiges Geschäftsmodell mit hoher Substanz und einem besonderen Kundenkreis, mit Ihnen, den Ärzten, Zahnärzten, psychologischen Psychotherapeuten, Apothekern und Tierärzten.

Anders als bei anderen Instituten sind für uns Ärzte nicht gleich Ärzte. Unsere Kundinnen und Kunden sind Orthopäden, Radiologen, Urologen oder Internisten. Wir schauen auf die verschiedenen Fachrichtungen mit einer Differenzierung und einem Spezialistenwissen, die ihresgleichen suchen. Unsere Kompetenz als Standesbank ist über 120 Jahre gewachsen und einzigartig im deutschen Bankwesen.

In den letzten Jahren hat die Bank ihre Stärke aus den Augen verloren und ist etwas aus dem Tritt geraten. Mit der Agenda 2025 wollen wir die Potenziale der Bank in Sinne unserer Kundinnen und Kunden, und unserer Mitglieder wieder voll heben.

Dafür waren notwendig: eine schonungslose Bestandsaufnahme, eine klare Analyse, inwiefern Geschäftsfelder auf die Bedürfnisse unserer Kunden und Mitglieder einzahlen, eine Verabredung von Prioritäten über Ressorts hinweg und verbindlicher Ziele. Dieser Prozess, den ich genau vor einem Jahr auf der letzten Vertreterversammlung angekündigt hatte, ist abgeschlossen.

Fünf Handlungsfelder stehen auf der Agenda 2025. Wir stellen Heilberufler und ihre Organisationen in den Mittelpunkt. Die apoBank ist der verlässliche Partner, der für die beruflichen und privaten finanziellen Belange da ist und dafür eine sichere wie komfortable Infrastruktur zur Verfügung stellt.

Wir wollen zeigen, welcher konkreter Nutzen in einer Bankverbindung zur apoBank liegt, was uns von anderen Kreditinstituten unterscheidet. Die Vorteile unserer Spezialisierung sollen bei allen Finanzbedarfen und in allen Lebensphasen einen konkreten Mehrwert bringen.

Um das zu leisten, brauchen wir ein starkes und gut qualifiziertes Team, das ein modernes, motivierendes und flexibel gestaltetes Arbeitsumfeld in der apoBank vorfindet.

Und es braucht eine schlank aufgestellte, effiziente IT- und Prozesslandschaft. Die Weiterentwicklung von IT und digitalem Banking ist eine Daueraufgabe, die in der Bankenbranche zu einem harten Auslesefaktor geworden ist, und an der die Stärke eines Instituts gemessen wird.

Umsetzungs- und Innovationskraft brauchen eine stabile finanzielle Grundlage. Wir haben Maßnahmen verabschiedet, die unsere Kosten senken, unsere Produktivität steigern, unsere Eigenkapitalbasis verbreitern und unsere Geschäftstätigkeit langfristig nachhaltig ausrichten.

Mit diesen Handlungsfeldern der Agenda 2025 machen wir uns auf den Weg, unsere Kundinnen und Kunden wieder ins Zentrum des täglichen Handelns zu rücken und sie immer wieder neu für die apoBank zu begeistern. Wir wissen, dass wir hier Boden gut zu machen haben.

Wenn wir für unsere Kunden leistungsstärker werden und unsere Ambition umsetzen wollen, müssen wir unsere Zusammenarbeit im Haus optimieren und den Zusammenhalt deutlich festigen. Das ist so erfolgskritisch, dass wir hierzu ein internes Projekt mit hoher Priorität angestoßen haben. Damit wollen wir mittelfristig auch die Zufriedenheit unserer Mitarbeitenden wieder deutlich erhöhen. Zuletzt hat sich in Umfragen eine leichte Verbesserung gezeigt. Es gilt jetzt, dafür zu sorgen, dass sich dieser Trend fortsetzt.

Unsere Wachstumspotenziale sind intakt und attraktiv. Die Gründungsidee unserer Bank, fair und unkompliziert Kredite für Heilberufler bereitzustellen, ist aktueller denn je. Alle zweieinhalb Stunden verwirklichen wir den Traum einer eigenen Praxis oder Apotheke. Wir sind bereits Marktführer, sehen aber Potenzial, unseren Marktanteil von aktuell 60 Prozent auszubauen.

Auch Baufinanzierungen bleiben ein wichtiges Angebot für unsere Kunden. Natürlich bewegen wir uns hier in einem extrem wettbewerbsintensiven Markt. Die Zinswende hat das Neugeschäft belastet. Unsere Kunden sind aber sehr bonitätsstark. Und unsere cashflow-basierte Kreditvergabe ist leistungsstarkes und sehr wettbewerbsfähiges Kreditprodukt.

Ein Wachstumsfeld sehen wir im Vermögensaufbau unserer Kundinnen und Kunden. Mit der Neuaufstellung des Asset Managements bauen wir die Vermögensverwaltung aus, nicht zuletzt mit nachhaltigen Anlagen. Insgesamt wollen wir im Wertpapierberatungsgeschäft mit leichterem Gepäck unterwegs sein und bürokratischen Aufwand sowie Komplexität reduzieren.

Unterstützen wird uns dabei Reinhard Pflingsten, der ab Herbst die Bereichsleitung Institutionelle und Asset Management von Dr. Hanno Kühn übernehmen wird, der sich perspektivisch neu ori-

entieren möchte und dem ich schon einmal meinen großen Dank für die geleistete Arbeit entsprechen möchte. Reinhard Pfingsten kommt von ABN AMRO/Bethmann Bank, wo er seit April 2018 die Vermögensverwaltung mit einem Volumen von rund 30 Mrd. Euro verantwortet hat.

Damit wir in der Kundenbetreuung schlagkräftiger sind, haben wir die Rollen der Beraterinnen und Berater geschärft. Ziel ist unter dem Oberbegriff „Duales Betreuungsmodell“, die Zusammenarbeit von Finanzierungs- und Vermögensspezialisten mit einem zentralen Ansprechpartner für unsere Kundinnen und Kunden effektiver zu gestalten. Die Einführung in den Filialen ist abgeschlossen. Das ist für unsere Wachstumsstrategie eine gute Ausgangsbasis. Diese Umstellung war ein großes und technisch sehr anspruchsvolles Projekt. Mehr als 1.000 Kolleginnen und Kollegen waren direkt involviert, und über 23.000 Kunden wurden angesprochen. Das konnte so erfolgreich umgesetzt werden, weil die ressortübergreifende Zusammenarbeit von IT, Vertrieb und Projekt ausgesprochen gut war. Das stimmt mich sehr positiv in Bezug auf das, was wir uns noch vorgenommen haben. Die apoBank kann komplexe Projekte umsetzen und erfolgreich abschließen.

Auch unser Online Banking entwickeln wir stetig weiter und stattdessen es mit neuen Funktionalitäten aus. Ende letzten Jahres haben wir mit der neuen apoTAN-App einen Meilenstein in der Modernisierung unseres Digital Banking erreicht. Aktuell wird die Benutzeroberfläche unseres Online Bankings ansprechender und übersichtlicher gestaltet sowie die technische Basis erneuert. In die Entwicklung binden wir unsere Kunden ein. In der so genannten Family und Friends Phase haben seit Anfang April rund 1.000 Kundinnen und Kunden die Möglichkeit, sich das neue Look&Feel anzuschauen und auszuprobieren. Für alle Kundinnen und Kunden werden wir den neuen Zugang im Mai freischalten. Trotz dieser intensiven Vorbereitungen kann ich nicht komplett ausschließen, dass es bei der Umsetzung dieses komplexen Vorhabens am Anfang zu kleineren Störungen kommt. Ich bitte schon jetzt um Ihr Verständnis.

Betonen möchte ich, dass wir im Anschluss sukzessive weitere Optimierungen umsetzen werden. Neben einem verbesserten Online Banking liegt uns noch ein weiteres Thema sehr am Herzen: die telefonische Erreichbarkeit der apoBank bzw. unseres Kunden-Centers apoDirect.

Die telefonische Erreichbarkeit ist eine Basisqualität in einer funktionierenden Bank-Kunde-Beziehung. Sie sollte eine Selbstverständlichkeit sein. Leider haben wir im vergangenen Jahr diese Selbstverständlichkeit nicht immer leisten können. Nachdem ich im Herbst die Verantwortung für das Privatkundenressort übernommen habe, habe ich bei apoDirect enormen Handlungsbedarf feststellen müssen. Wir haben schnell und konsequent gehandelt: Wir haben das Management neu aufgestellt, operative Maßnahmen umgesetzt und neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingestellt. Leider lassen sich tieferliegende Defizite nicht so einfach beseitigen. Insbesondere im vierten Quartal 2022 war die Erreichbarkeit phasenweise sehr volatil. Auslöser waren ein hoher Krankenstand und ein gleichzeitig hohes Anrufvolumen. Das ist eine Erklärung, aber selbstverständlich keine Entschuldigung. Seit Anfang 2023 haben die eingeleiteten Maßnahmen zu einer deutlichen Stabilisierung im Service- und Electronic-Banking geführt. Seit Februar ist die Erreichbarkeit wieder im Zielkorridor. Dennoch sind wir in Summe bei der Kundenzufriedenheit noch weit von unseren Ansprüchen entfernt.

Meine Damen und Herren, ich möchte an dieser Stelle für die ungenügende Erreichbarkeit in aller Form um Entschuldigung bitten. Das entspricht nicht unseren Ansprüchen. Wir haben daher mit aller Konsequenz gehandelt, um diese Missstände zu beseitigen, und werden dies auch in Zukunft tun. Dies als kleiner, aber mir persönlich sehr wichtiger Exkurs.

Damit komme ich zu den Firmenkunden, die wichtige Kunden für uns sind. Künftig konzentrieren wir uns auf Unternehmen, die einen engen Bezug zu den Heilberuflern aufweisen. Das sind z. B. ambulante und stationäre Versorgungsunternehmen, Abrechnungszentren und Gesundheitsimmobilien. Die Priorität liegt auf inhaber- und mittelständisch geführten Unternehmen, nicht aber auf komplexen investorengetriebenen Finanzierungen.

Die Beratung von institutionellen Anlegern bleibt eine Säule in unserem Kundengeschäft. Unseren Anspruch in der Betreuung werden wir wieder stärker an den inhaltlichen Fragestellungen zur Vermögensanlage ausrichten. Ein Feld, in dem uns viele Versorgungswerke in den letzten Jahren weniger wahrgenommen haben. Eigene Verwahrstellendienstleistungen werden wir bspw. künftig nicht mehr im Portfolio haben. Unsere Verwahrstelle – mit einem Vermögen von 21 Mrd. Euro – wird auf die DZ BANK übergehen. In einem Geschäft, das in wachsendem Maß von Skaleneffekten und der Fähigkeit zu Investitionen in Digitalisierung abhängt, sind wir mit einem Volumen von rund 20 Mrd. Euro gegenüber Wettbewerbern, die das Zwanzigfache und mehr verwahren, zu stark im Nachteil. Dieser Schritt bringt unseren Anlegern viele Vorteile. Aufgrund ihrer Größe mit über 300 Mrd. Euro Verwahrstellenvolumen kann die DZ BANK Skaleneffekte für ihre Kunden erzielen. Damit werden sowohl Wertpapier- und Immobilienfonds bestmöglich verwaltet. Die DZ BANK erfüllt alle Anforderungen einer unabhängigen, zukunftsfähigen und wirtschaftlich soliden Verwahrstelle. Die Mitarbeitenden, die dieses Geschäft begleitet haben, haben eine klare Job-Perspektive bei der DZ BANK hier in Düsseldorf. Das war uns besonders wichtig.

Mit der Übertragung verschaffen wir uns Freiraum, noch gezielter auf die Bedürfnisse der Mediziner, Apotheker und ihrer Organisationen einzugehen. Eine ähnliche Linie verfolgen wir bei komplementären Leistungen für den Gesundheitsmarkt. Grundsätzlich ist es richtig und wichtig, hier neue Lösungen zu entwickeln und umzusetzen. Das war die Motivation für die Gründung der Tochtergesellschaft naontek vor knapp vier Jahren. Eine wesentliche Voraussetzung war, dass Kosten und Nutzen langfristig im richtigen Verhältnis stehen. Im Fall von naontek hat sich die Prämisse nicht erfüllt. Die Angebote von naontek werden daher nicht weiter fortgeführt. Für die Fortbildungsplattform mit rund 70.000 registrierten Nutzern und 450 Seminaranbietern werden derzeit Alternativen geprüft.

Anders als im Fall naontek hat die apoBank in den letzten Jahren komplementäre Produkte und Leistungen nah am Bedarf der Heilberufler und nah am Kern der Bank entwickelt, die wir ausbauen werden. Das sind z. B. unsere Praxisberater beziehungsweise Praxisberaterinnen, die Angebote zur Praxisoptimierung oder unsere Praxis- und Apothekenbörse. Diese Angebote begleiten Heilberuflerinnen und Heilberufler im Existenzgründungsprozess, bei der Optimierung der etablierten Praxis oder im Abgabe- bzw. Übergabeprozess. Dieser Kompetenzvorsprung bei der Beratung unserer Kunden ist ein echtes Alleinstellungsmerkmal.

Wir sind Ihnen, unseren Mitgliedern, gegenüber zu einem verantwortungsvollen Umgang mit Ihrem Eigentum verpflichtet. So muss das Kosten-Nutzen-Verhältnis bei allem, was wir tun, stimmen. Deswegen ist finanzielle Effizienz so wichtig. Eine starke Bank ist auch eine schlanke und kosteneffiziente Bank. Unsere Zielmarke für Kosteneffizienz ist eine Cost-Income-Ratio von unter 70 Prozent. Ein solches Ziel ist kein Selbstzweck. Damit schaffen wir die finanzielle Substanz zur Stärkung des Eigenkapitals, für Investitionen in Mitarbeitende und Technologie und für eine stabile attraktive Dividende. Die Kostenreduktion wird sich speisen aus einem effizienteren Haushalten bei den Sachkosten: beispielsweise durch eine bessere Flächennutzung in den Filialen, aber auch in unserer Zentrale. Hier hilft uns die neue Arbeitsrealität „mobiles Arbeiten“, um unseren Flächenverbrauch pro Mitarbeitenden zu reduzieren. Wir werden perspektivisch auch über Personalkosten sprechen – mit Augenmaß. Die Devise ist: erst effizienter aufstellen, Prozesse optimieren und implementieren und dann personalwirtschaftliche Maßnahmen umsetzen.

Meine Damen und Herren, ein Thema, das zunehmend unsere Unternehmensstrategie bestimmt, ist Nachhaltigkeit. Wir haben uns hier ehrgeizige Ziele gesetzt. Wir fühlen die gesellschaftliche Verantwortung als genossenschaftliche Bank im Gesundheitsmarkt doppelt. 2022 haben wir hier einige wichtige Meilensteine erreicht. Wir haben unsere Nachhaltigkeitsstrategie aktualisiert, eine Menschenrechtsleitlinie erstellt, die Kriterien für Kreditvergabe und Vermögensanlage weiterentwickelt sowie den UN Global Compact und die United Nations Principles for Responsible Investment unterzeichnet.

Unsere Fortschritte bescheinigt uns beispielsweise der Fair Finance Guide Deutschland, eine NGO, die unbeauftragt Finanzinstitute auf Nachhaltigkeitsaspekte hin überprüft. Bei deren Bewertung haben wir uns um sieben Prozentpunkte auf 56% verbessert. Insgesamt bewegen wir uns damit im Mittelfeld. Aber wir wissen auch: Wir müssen dranbleiben, und der Weg zu nachhaltigem Wirtschaften braucht einen langen Atem.

Dazu gehört die stetige Reduzierung des Energieverbrauchs im Geschäftsbetrieb. So haben wir uns im vergangenen Jahr an den von der Politik initiierten Einsparmaßnahmen beteiligt und den Verbrauch von Strom und Fernwärme in unserer Zentrale in Düsseldorf um etwa 50 Prozent verringert. Das ist ein toller Erfolg, und ganz nebenbei haben wir damit eine Viertelmillionen Euro eingespart. An diesen Erfolg wollen wir anknüpfen und unseren CO<sub>2</sub>-Fußabdruck im Geschäftsbetrieb langfristig minimieren. Unser CO<sub>2</sub>-Verbrauch ist 2022 jedoch aufgrund auslaufender Corona-Maßnahmen wieder gestiegen. Letztes Jahr haben wir unsere Emissionen über einen Kompensationsbeitrag ausgeglichen.

Damit kommen wir nun zum finanziellen Ausblick auf das laufende Geschäftsjahr. Wir planen mit steigenden Gesamterträgen und einem trotz widriger Bedingungen stabilen Aufwand. In Summe werden wir das operative Ergebnis auf dem aktuellen Niveau halten. Damit sichern wir auch einen Jahresüberschuss auf Niveau von 2022 und eine entsprechende Dividende. Aufgrund der aktuellen Zinsentwicklung könnten sich hier allerdings auch zusätzliche Chancen ergeben.

Im Kreditgeschäft halten wir an unseren klassischen Schwerpunkten fest: der Finanzierung von Existenzgründungen und Investitionen sowie Baufinanzierungen. Bei Letzteren rechnen wir in diesem Zinsumfeld mit deutlich geringerer Nachfrage. Viel Kraft werden wir trotz des schwierigen Marktumfelds in den Ausbau der Vermögensverwaltung investieren.

Mit Blick auf die ersten Monate 2023 sind wir zuversichtlich, dass wir auf einem guten Weg sind. Besonders optimistisch stimmen uns das sehr große Engagement unserer Mitarbeitenden sowie die Klarheit unserer Prioritäten und Ziele. Als vorsichtige Kaufleute müssen wir darauf hinweisen, dass wir mit hohen wirtschaftlichen Unsicherheiten konfrontiert sind, deren Auswirkungen hier und heute nicht bezifferbar sind. Sie kennen die Stichworte: Inflation, Energiepreise, geopolitische und weltwirtschaftliche Entwicklungen.

Meine Damen und Herren, ich bin nun ein Jahr Vorstandsvorsitzender der apoBank. Und ich kann sagen, dass ich mich in meinen ersten Eindrücken, die ich vor einem Jahr an dieser Stelle geschildert habe, bestätigt sehe.

Die apoBank ist eine ganz besondere Bank mit einer ganz besonderen Geschichte und einem ganz besonderen Zusammenspiel von Kunden, Mitgliedern, Mitarbeitenden und dem gesamten Gesundheitssystem. Hinzu kommt – insbesondere aus dem Blickwinkel unserer Kundinnen und Kunden – der besondere Vorteil, dass wir eine Genossenschaft sind. Wirtschaftliche Erwägungen sind für uns wichtig. Sie stehen bei uns aber immer auch im Kontext heilberuflicher bzw. standespolitischer Grundsätze und Überzeugungen, beispielsweise wenn es um die Frage geht, was und wie wir etwas finanzieren. Gewinnmaximierung steht nicht per se über allem, und das ist auch gut so.

Vielmehr geht es zuvorderst um Produkte und Dienstleistungen, die einen unmittelbaren Kundennutzen haben, die einfach und intuitiv sind, und die unsere Kunden bei ihren beruflichen und persönlichen Vorgaben voranbringen. Der Weg zu einer modernen Bank, die Nähe zu Kundinnen und Kunden mit erstklassiger Beratung sowie digitalen Dienstleistungen und Prozessen verbindet, ist kein Sprint. Es ist ein langer Weg, den wir trotzdem mit hohem Tempo gehen werden. Klar ist, dass wir im Jahr 2025 nicht am Endpunkt unserer Entwicklung angekommen sein werden. Die Weiterentwicklung unserer Bank ist ein kontinuierlicher Prozess, um im Wettbewerb stets die Nase vorn zu haben.

Die Agenda 2025 gibt uns heute aber Klarheit über Ziele und Prioritäten. Aktuell liegen wir bei der Umsetzung voll im Plan. Und auch in diesem Jahr werden unsere Kundinnen und Kunden noch einige Neuerungen unmittelbar im Tagesgeschäft wahrnehmen.

Liebe Mitglieder, das höchste Gut, das wir haben können, ist Ihr Vertrauen. Deshalb zum Schluss meiner Rede ein herzliches Dankeschön dafür. Ihr Vertrauen und Ihre Verbundenheit sind für uns nie selbstverständlich und werden es auch nie sein. Diese Werte wollen wir uns jeden Tag neu verdienen. In diesem Sinne freue ich mich auf die weitere vertrauensvolle Arbeit mit Ihnen – und vor allem auf die weitere Arbeit für Sie.

Danke für Ihre Aufmerksamkeit.