

„Als großer Beitragszahler würden wir uns über mehr Mitwirkungsmöglichkeit freuen“

Dass sein Haus nach der Finanzkrise das Portfolio an toxischen Wertpapieren vergleichsweise schnell abbauen konnte, führt Herbert Pfennig auf die Stützung aus dem Genossenschaftssektor sowie auf das gute Kundenpotenzial der Heilberufe zurück. Als bei Weitem noch nicht ausgeschöpft sieht der Vorstandsvorsitzende der Apotheker- und Ärztebank im Redaktionsgespräch die Chancen im Wertpapiergeschäft. Auf die Digitalisierung will er sich je nach absehbarem Kundenbedarf sehr flexibel einstellen. Eine Entscheidung über das künftige Kernbanksystem seines Hauses kündigt er für das kommende Frühjahr an. (Red.)

Herr Pfennig, Sie haben im privaten Bankgewerbe, im Sparkassen- und Genossenschaftssektor gearbeitet. Wo war/ist es am schönsten?

Bei der Apo-Bank natürlich. In der gestaltenden Rolle des CEO zu arbeiten ist etwas ganz Besonderes, erst recht in einem Haus mit solch hervorragenden Voraussetzungen. Es macht Freude, zu sehen, wie sich die Bank nach den Schwierigkeiten in der Finanzmarktkrise in den vergangenen Jahren unter den komplexen Anforderungen an ein modernes Bankgeschäft strategisch weiterentwickelt und stärker denn je am Markt positioniert hat.

Auch im privaten Bankensektor und in der Sparkassenorganisation hat das Bankgeschäft Spaß gemacht. Mit Blick auf die Dresdner Bank denke ich zum Beispiel gerne an die hervorragende Unternehmenskultur zurück. Prägend für mich war,

dass jeder seine persönlichen Interessen zurückgestellt hat, interne Konflikte waren dadurch immer sehr schnell lösbar. Bei der Frankfurter Sparkasse hat mich besonders die enorme Verzahnung mit der lokalen Wirtschaft und der Bevölkerung beeindruckt.

Inwieweit beschränken heute die regulatorischen Anforderungen an die Kreditwirtschaft den Spaßfaktor?

Sicher sind die regulatorischen Herausforderungen heute größer als in früheren Jahren. Aber sie gehören zu den Rahmenbedingungen unseres Geschäftes. Dass wir beim Stresstest im Jahr 2014 als zweitbestes Institut in Deutschland abgeschnitten und auch kürzlich wieder sehr gute Ergebnisse erzielt haben, ist ein Erfolgserlebnis.

Gleichwohl wünsche ich mir an manchen Stellen klügere Regelungen, beispielsweise bei einem falsch verstandenen Verbraucherschutz. Die klare Devise unseres Hauses lautet, kein Kunde darf ein Produkt bekommen, das er nicht versteht und/oder das ihm nichts nutzt. Zuweilen fragt man sich, ob auch die Verbraucherschutzregeln diesem Anspruch gerecht werden und nicht zu oft Moral durch Administration und Regulierung zu ersetzen suchen. Wer unmoralisch handeln will, wird immer einen Weg finden, auch in der Kundenberatung. Wer hingegen begriffen hat, dass das Vertrauen der Kunden automatisch zu gutem Geschäft führt, der braucht keine überzogene Administration.

Lässt die Regulierung Spezialbanken genug Raum für die strategische Weiterentwicklung oder führt sie zu Gleichmacherei?

Man wird mit Blick auf die Wirkungen und Anreize der Regulierung auf das eigene Geschäftsmodell schon an der einen oder anderen Stelle nachdenklich und fühlt sich falsch behandelt. Aber bei einer fully



Herbert Pfennig,
Vorsitzenden des Vorstands,
Deutsche Apotheker- und
Ärztebank eG,
Düsseldorf

loaded CET1-Quote von 16,9 Prozent im adversen Stressszenario, wie sie uns nach den Kriterien des jüngsten EZB-Stresstestes bescheinigt wurde, schränken selbst pauschale Abschläge der EZB die strategische Handlungsfähigkeit nicht wesentlich ein.

Zurück zu Ihrem Start: In welchem Zustand haben Sie die Apo-Bank im Frühjahr 2009 vorgefunden? Welche strategischen Maßnahmen waren rückblickend besonders wichtig?

Die Bank war damals und ist heute hervorragend positioniert und hat unverändert eines der besten Kundenpotenziale am deutschen Retailmarkt. Leider hatte sie zu Zeiten der Finanzmarktkrise aber ein Portfolio von 5,5 Milliarden Euro an toxischen Wertpapieren, auf das erst einmal kräftig abgeschrieben werden musste. Zudem war seinerzeit eine Stützung durch den Bundesverband der Volksbanken- und Raiffeisenbanken notwendig – nicht durch Geld, sondern durch eine Garantie von 650 Millionen Euro. Ohne diese Garantie, die nie in Anspruch genommen wurde und den BVR kein Geld gekostet hat, hätten wir die damalige Grenze von acht Prozent Eigenkapital nicht halten können und wären als Bank nicht mehr funktionsfähig gewesen.

Konkret ging es in dieser Phase darum, das toxische Portfolio möglichst wertschonend und ohne Firesales abzubauen. Dank der BVR-Garantie konnten wir immer wieder Papiere verkaufen, wenn der innere Wert zu realisieren war und jene Papiere behalten, die zu einer unnötigen Verlustrealisierung geführt hätten. So haben wir die 5,5 Milliarden Euro vergleichsweise schnell komplett abgebaut, hatten aber letztlich doch einen Schaden von 1,6 bis 1,7 Milliarden Euro zu verkraften. Dank der hohen Grundertragskraft der Bank, einer Gewinnthesaurierung, der Zurückhaltung unserer Eigentümer und durch neues Genossenschaftskapital konnten wir die Kapitalquote seither auf das heutige Niveau aufbauen.

Parallel zu der Portfoliobereinigung haben wir an einer umfassenden Modernisierung der Bank gearbeitet, insbesondere des Privatkundengeschäftes mit seinen Filialen. Dazu gehört die Aufteilung der Kunden in die Segmente Studenten, Angestellte, Selbstständige und Private Banking. Für jede Kundengruppe haben wir spezielle

Betreuungskonzepte aufgesetzt und hierbei insbesondere auch einen Schwerpunkt auf das Anlagegeschäft gelegt. Wir haben die Betreuungsintensität gesteigert, was sich sehr positiv auf die Zufriedenheit unserer Kunden und ihr Vertrauen in uns ausgewirkt hat. Parallel dazu haben wir unser Anlagegeschäft extrem vereinfacht und verzichtet auf komplexe Produkte.

Von welchen Maßnahmen hatten Sie sich mehr versprochen?

Natürlich wünscht man sich, dass alles noch viel schneller geht. Die Geschwindigkeit war schon immer wichtig und wird im Zeitalter der Digitalisierung noch viel bedeutender. Deshalb ist es heutzutage umso mehr ein kritischer Erfolgsfaktor, dass Banken innovationsfreudig sind und alle Mitarbeiter die innere Bereitschaft für Veränderung mitbringen. Veränderungen müssen

„Wir haben unser Anlagegeschäft extrem vereinfacht und verzichtet auf komplexe Produkte.“

wir als Chance betrachten und mit Freude angehen. Hier sehe ich noch Potenzial für uns.

Wie ist das Geschäft der Apo-Bank in den ersten acht Monaten 2016 gelaufen? Was hat Sie am stärksten positiv oder auch negativ überrascht?

Überrascht worden sind wir nicht. Der Rückgang des Zinsergebnisses um 7,6 Prozent im ersten Halbjahr war angesichts des Zinsniveaus zu erwarten. Wir werden dabei neben auslaufenden Ergebnisbeiträgen aus dem strategischen Zinsrisikomanagement auch von den fehlenden Margen auf der Einlagenseite getroffen. Angesichts der notwendigen Haltung einer Liquiditätsreserve bei der Bundesbank zahlen wir auf der Passivseite derzeit richtig drauf. Das lässt sich auf der Kreditseite nicht kompensieren. Wie viele Volksbanken und Sparkassen geben wir den Passivüberhang lieber als Kredit an den Markt statt bei der Bundesbank Negativzinsen einzufahren, aber dadurch erleben wir im Kreditgeschäft einen sehr harten Konditionenwettbewerb.

Eine positive Entwicklung für uns war im ersten Halbjahr der Swing von gut 25 Mil-

lionen Euro in der Risikovorsorge, dem wir maßgeblich den deutlichen Anstieg des Jahresüberschusses um 10,8 Prozent zu verdanken haben. Aber das ist in dieser Ausprägung eine Momentaufnahme, die zusätzlich zum guten Risikomanagement auch auf der Fälligkeit eines wertberichtigten Wertpapiers und einer Zuschreibung im Beteiligungsportfolio im Zuge der Verschmelzung der beiden genossenschaftlichen Zentralbanken beruht. Ein wenig unter unseren Erwartungen ist angesichts des Einbruchs an den Kapitalmärkten das Wertpapiergeschäft geblieben.

Auf der Agenda der Apo-Bank steht der Ausbau des Provisionsgeschäftes. Was ist konkret zu tun?

Der Nachholbedarf im Provisionsgeschäft hängt mit der Historie unseres Hauses als klassische Kreditbank zusammen. Nachdem wir die Folgen der Finanzmarktkrise überwunden und im Jahre 2012 das Modernisierungsprogramm in der gesamten Bank abgeschlossen hatten, war der Anstieg des Provisionsergebnisses unser vorrangiges Ziel. So haben wir beispielsweise massiv in Betreuungskapazität auf der Anlagenseite investiert und unseren Provisionsüberschuss auf 130 Millionen Euro gesteigert, sehen aber speziell auf der Wertpapierseite unsere Möglichkeiten noch nicht annähernd ausgeschöpft. Wir haben die richtigen Kunden, haben diese aber viel zu wenig für das Wertpapiergeschäft gewonnen. Es ist noch ein langer Weg, um auf ein Verhältnis von drei zu eins oder eines Tages sogar zwei zu eins zwischen Zins- und Provisionsgeschäft zu kommen.

Bietet die Zielgruppe Heilberufe noch Entfaltungsmöglichkeiten?

Eindeutig ja, unser Haus ist stark bei den selbstständigen Heilberufen mit eigener Praxis oder mit eigener Apotheke verankert. Dort haben wir einen Marktanteil von 60 Prozent. Erhebliches Potenzial haben wir aber noch bei den angestellten Apothekern und Ärzten, von denen wir derzeit nur jeden fünften zu unseren Kunden zählen. Aus diesen können Selbstständige werden. Mit der Kundengewinnung fangen wir bereits bei den Studenten der Heilberufe an. Den Marktanteil in dieser Zielgruppe haben wir zuletzt von zehn Prozent auf mittlerweile 16 Prozent gesteigert. Das Ge-

sundheitswesen bietet uns also enorme Wachstumsmöglichkeiten, zumal wir im weiten Bereich des Firmenkundengeschäftes im Gesundheitsmarkt noch mikroskopisch klein sind. Dort haben wir als Spezialist mit mehr Personal und neuer Leitung alle Chancen, um in der Risikoanalyse und in der Beratungsqualität gegenüber den Wettbewerbern Vorteile auszuspielen.

Wie erleben Sie die Wettbewerbsverhältnisse? Bauen andere Institute verstärkt spezielle Teams für dieses Kundensegment auf?

Sicherlich versuchen die Wettbewerber, Kompetenzen in unserer Zielgruppe aufzubauen. Von den Großbanken und anderen privaten Banken bis hin zu großen Sparkassen und Volksbanken haben viele Betreuungsteams für Heilberufe eingerichtet. Aber diese erreichen kaum eine kritische Masse, die ein eigenes Zielgruppenrating lohnend machen würde. Andere Institute kommen nicht so leicht auf unsere Ausfallquoten von 0,1 oder 0,2 Prozent im Retailgeschäft.

Sie haben also gar keine Wettbewerber?

Doch natürlich, wir haben 60 Prozent Marktanteil bei den Selbstständigen in unserer Zielgruppe, 100 Prozent wären besser. Am stärksten spüren wir die Sparkassen und die Großbanken, aber gerade bei komplexen Anforderungen kommen viele Kunden zu uns, weil sie über die fachliche Betreuung hinaus ein Stück Unternehmensberatung bekommen können.

Wie viele Filialen unterhält Ihr Haus und wird das trotz Digitalisierung so bleiben?

Derzeit decken wir mit über 80 Standorten das Gebiet der Bundesrepublik recht gut ab. Wenn wir unseren Marktanteil unter den Selbstständigen noch erhöhen wollen, brauchen wir wahrscheinlich aber noch ein paar neue Standorte. Nehmen wir beispielsweise Halle – dort machen wir das Geschäft bisher aus Magdeburg heraus. Mehr als 70 bis 80 Kilometer Entfernung akzeptieren die Kunden allerdings nur schwer, wohl aber eine nur zeitweise Be-

setzung unserer Filialen, sprich eingeschränkte, aber feste Öffnungszeiten.

Die Digitalisierung beeinflusst natürlich unser Geschäft. Gerade die Heilberufe sind von einer sehr hoch technisierten Umgebung geprägt und kommen dort gut zu recht. Entsprechend müssen wir uns auf eine Veränderung der Filialen einstellen. In fünf Jahren führen unsere Kunden ihre normalen Transaktionen wahrscheinlich überwiegend online durch oder über unser neues Kundenservicecenter per Videochat. Und in den Filialen selbst werden vorrangig hochqualifizierte Berater arbeiten und weniger Servicefunktionen vorgehalten. Die Kunden werden uns nur wegen komplexer Themen wie die finanzielle Lebensplanung oder Existenzgründung in der Filiale besuchen. Unser Ziel ist es dennoch, durch kräftiges Wachstum im Anlagegeschäft und durch mehr Kunden, unsere Mitarbeiterstärke in der Bank zu halten.

Heute beschäftigen wir mehr Mitarbeiter als vor der Finanzmarktkrise. Ob das auch mit Blick auf die Digitalisierung so bleibt, ist allerdings schwer abzuschätzen. Aber wir werden unsere Kunden nicht in die digitalen Kanäle treiben, sondern wollen sehr flexibel bleiben, alle Kanäle anbieten und dann entscheiden, wieviel Personal wir brauchen. Demnach werden wir alle Direktkanäle und Direktbankangebote ein-

„Wir werden unsere Kunden nicht in die digitalen Kanäle treiben, sondern wollen sehr flexibel bleiben.“

schließlich gewisser Beratungstools in den kommenden drei bis fünf Jahren aus unserem Kundenservicecenter heraus anbieten. Die Kunden haben dann die freie Wahl und werden entscheiden, an welchen Stellen die Bank wächst. Ich bin überzeugt, dass die Filiale durchaus Zukunft hat.

Wie stark hängt das Geschäftsmodell Ihres Hauses von den gesundheitspolitischen Rahmenbedingungen ab?

Natürlich ist unser Haus von den politischen Rahmenbedingungen abhängig. Aber wir sehen im Gesundheitswesen weniger ein Klumpenrisiko als eine Klumpenchance. Gravierende Eingriffe in das Gesundheitswesen befürchten wir nicht. Und

bei Konjunkturreinbrüchen wird die Branche meist erst am Ende betroffen.

Inwieweit nutzen Sie den Datenpool Ihres Hauses als Geschäftsgrundlage? Welche Auswertungen halten Sie für vertretbar?

Zunächst einmal werden wir nie Daten über unsere Kunden herausgeben. Aber im eigenen Haus wollen wir sie durchaus nutzen, um deutlich gezielter zu beraten. Einige Wettbewerber nutzten bereits Big-Data-Auswertungen, um zu erkunden, wann der richtige Zeitpunkt für eine Beratung gekommen ist. Wir machen das bisher noch nicht. Das Feld ist sensibel. Wir müssen immer im Auge haben, ob die Kunden unsere Verfahren akzeptieren. Sie müssen wissen, was wir diesbezüglich machen und es als Nutzen empfinden. Eine Manipulation von Daten ist kategorisch abzulehnen.

Haben Sie spezielle Ratingsysteme für Ihre Zielgruppe?

Ja, wir haben ein ganz spezielles, hausintern entwickeltes und von der BaFin geprüftes Ratingsystem, das genau auf unsere Zielgruppe zugeschnitten ist. Dieses hat sich sehr gut bewährt und kann kaum kopiert werden, weil den Wettbewerbern meist die nötigen Daten fehlen.

Sie hatten Befürchtungen gegenüber, im Zuge der Zusammenführung der beiden früheren genossenschaftlichen Rechenzentren bei der notwendigen Pflege des Kernbanksystems Ihres Hauses zu kurz zu kommen. Wie ist der Stand der Dinge Mitte September?

Durch die Fusion GAD/Fiducia werden wir unser System zwangsweise wechseln müssen, denn das GAD-System Bank 21 wird nicht weitergeführt. Weil wir ohnehin zur Migration gezwungen sind, haben wir uns deshalb den Markt angesehen und zunächst fünf externe Anbieter in die engere Wahl gezogen. Mit Avaloq als verbliebenem Kandidaten gehen wir jetzt in ein Vorprojekt. Und im März kommenden Jahres wollen wir endgültig entscheiden, ob wie bei Fiducia/GAD bleiben oder wechseln. Es geht nicht zuletzt darum, die Überwachung durch die EZB reibungslos bewältigen können.

Mit dem genossenschaftlichen Rechenzentrum entwickeln wir parallel dazu zwei

Roadmaps. Die erste soll aufzeigen wie das alte System Bank 21 in der Zeit bis zur Migration unseres Hauses weitergepflegt wird, um unsere Kunden gut zu bedienen und die Anforderungen der Aufsicht an das Meldewesen zu erfüllen. Die zweite Roadmap soll Aufschluss geben wie das neue System Agree 21 auf unsere Anforderungen zugeschnitten sein wird. Wir brauchen an dieser Stelle detaillierte Zusicherungen und müssen natürlich auch über die Kosten reden, um im kommenden Frühjahr einen guten Vergleich zu haben.

Selbst wenn wir den Anbieter beim Kernbankensystem wechseln sollten, werden wir freilich die Vernetzung mit Fiducia/GAD und vielleicht auch Peripheriesysteme von Fiducia/GAD brauchen, um die notwendigen Schnittstellen zu den genossenschaftlichen Verbundunternehmen zu erhalten. Zu einem Bruch mit dem genossenschaftlichen Rechenzentrum wird es also nicht kommen.

Mit welchen Vertriebspartnern arbeitet die Apo-Bank im und außerhalb des Verbundes zusammen?

Wir sind sehr verbundtreu und liegen beispielsweise bei der Bausparkasse Schwäbisch Hall und auch bei der R+V auf der Rangliste der Vertriebspartner ganz vorne. Unser Kartengeschäft haben wir zur WGZ Bank gebracht und sind auch nach der Fusion zur DZ Bank dort sehr zufrieden. Eine Ausnahme bildet lediglich das Lebensversicherungsgeschäft. Dort pflegen wir traditionell eine Zusammenarbeit mit der Deutschen Ärzteversicherung, die zum Axa-Konzern gehört. Als Alternative haben wir früher die Allianz genutzt und heute die R+V. Das heißt, wir gehören dort zu den größten Abnehmern unter den Genossenschaftsbanken.

Und im privaten wie institutionellen Asset Management sind Sie mit Apo-Asset ein Wettbewerber zur Union Investment?

Kaum, denn unser hauseigener Asset Manager fokussiert sich auf Spezialitäten aus dem europäischen Gesundheitsmarkt. Grundsätzlich arbeiten wir im Fondsbereich mit einer Open Architecture. Unser

Asset Management prüft das Produktangebot am Markt und gibt vor, welche Produkte für unsere Kunden in Frage kommen. Angesichts des angestrebten Wachstums unseres Wertpapiergeschäftes wird in diesem Zusammenhang unsere Bedeutung für die Union Investment wachsen, auch wenn sie nicht gesetzt ist.

Kann man sich im Asset Management als kleine Gesellschaft halten?

So klein sind wir auf diesem Feld nicht. Wir betreiben eine der größeren Depotbanken

„Es ist für uns als Bank unter EZB-Aufsicht nicht ganz einfach, unserer speziellen Interessenlage Gehör zu verschaffen.“

in Deutschland und verwahren für unsere Kunden etwa 40 Milliarden Euro. Zudem arbeiten wir in diesem Geschäftsfeld für andere Banken, die uns angesichts unserer Spezialisierung auf die Gesundheitsbranche nicht als Wettbewerber ansehen. Das Geschäft trägt sich auch wirtschaftlich gut. An der Bilanz der Bank von 38 Milliarden Euro ist dieses Geschäftsfeld allerdings nicht ablesbar.

Wird die Bank als normaler Bestandteil der Genossenschaftsorganisation akzeptiert oder eher als lästiger Wettbewerber empfunden? Wie ist die Einbindung in die Gremienarbeit?

Das Klima ist positiv. Auf der obersten politischen Ebene der Organisation fühlen wir uns gut gelitten und haben auch hervorragende Drähte. Und unter den Ortsbanken hat sich das Bild gewandelt. Dort genoss die Apo-Bank lange Zeit wenig Wertschätzung, weil sich im Segment der Heilberufe natürlich potenzielle Kundengruppen überschneiden und sich eine gewisse Konkurrenzsituation nicht wegdiskutieren lässt. Als wir dann in die Krise kamen und die Garantie der Organisation brauchten, gab es sogar erheblichen Ärger. Heute erfahren wir großen Respekt, weil wir so gut aus der Krise herausgekommen sind. Wir zahlen hohe Verbandsbeiträge und gelten wieder als vorzeigbares Mitglied der Gruppe. Einige sehen uns in der genossenschaftlichen Gruppe sogar als Instrument, um den Sektor Heilberufe für den Genossenschaftssektor zu gewinnen.

Schwieriger für unser Haus bleibt allerdings der Umgang mit dem genossenschaftlichen Grundprinzip „One Bank, One Vote“, das uns eben nur eine Stimme von tausend beschert. Damit ist es für uns als Bank unter EZB-Aufsicht nicht ganz einfach, unserer speziellen Interessenlage Gehör zu verschaffen. An der einen oder anderen Stelle, etwa der IT, wird dadurch die Entwicklung für unsere besonderen Belange beschnitten. Aber das wird sachlich und nicht unfreundlich diskutiert.

Ein wenig unterrepräsentiert fühlen wir uns allerdings in der Gremienarbeit. Als wir Krisenbank waren, haben wir unsere Sitze verloren, das haben wir auch akzeptiert. Aber nun ist es unendlich schwer, sich die frühere Position wieder zurück zu erarbeiten. Wir können einiges an Kompetenz einbringen – das haben wir in Arbeitskreisen und Fachräten schon gezeigt. Aber es fehlt uns die Repräsentanz in den demokratischen Gremien, in denen die Entscheidungen getroffen werden, sprich in den Verbandsräten des BVR und des RWGV. Als großer Beitragszahler, aktives und Nutzen erzeugendes Mitglied würden wir uns über mehr Mitwirkungsmöglichkeit sehr freuen.

Inwieweit kann Ihr Haus an der HGB-Rechnungslegung festhalten? Laufen bereits Vorbereitungen für eine Umstellung auf IFRS?

Langfristig werden wir nicht nur aus regulatorischen Gründen nicht an IFRS vorbeikommen. Es gab zeitweilig einen Trend, Angaben nach IFRS-Standard anzufordern. Das hat regelmäßig komplexe Umrechnungen ausgelöst, mit all ihren Fehlerquellen. Das hat nachgelassen. Aber es besteht immer noch die Gefahr, dass Banken, die HGB Zahlen melden, in der EZB nicht richtig interpretiert werden und entsprechende Nachteile zu verkraften haben. Glücklicherweise ist unsere Kapitalausstattung derzeit so gut, dass wir uns von solchen Überlegungen nicht getrieben fühlen.

Es gibt freilich zwei Einfallstore, die uns eines Tages treffen könnten, eines ist die Konsolidierungspflicht und das zweite sind Papiere im Kapitalmarkt. Wir sind mit unseren Töchtern und Beteiligungen nahe an dieser Grenze, deshalb ist es auch eine klare Anforderung an den künftigen IT-Provider, die Bilanzierungsmöglichkeit nach IFRS zu unterstützen.