

Bericht des Vorstands
über die Entwicklung der Bank im Geschäftsjahr 2011
anlässlich der Vertreterversammlung am 15. Juni 2012

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

Herr Vorsitzender,

sehr geehrte Damen und Herren Mitglieder der Vertreterversammlung,

der höchsten Instanz unserer Bank,

verehrte Gäste und Freunde der Deutschen Apotheker- und Ärztebank,

meine Damen, meine Herren!

Ich begrüße Sie – auch im Namen meiner Vorstandskollegen –

zur diesjährigen Vertreterversammlung der Deutschen Apotheker- und Ärztebank in Düsseldorf sehr herzlich.

Wir freuen uns über Ihr Kommen und die hohe Präsenz – zeigt sie doch eindrucksvoll Ihr Interesse an der Deutschen Apotheker- und Ärztebank. Ihrer, nicht irgendeiner Bank, meine Damen und Herren.

Als uns das vergangene Jahr zu dieser Veranstaltung zusammengeführt hatte, konnte ich nach dem Extremjahr 2009 wieder Entwarnung geben. Es war gelungen, die Altlasten in den Griff zu bekommen und die apoBank wieder auf ein stabiles Fundament zu stellen.

Heute ist unser erstes Thema das Geschäftsjahr 2011.

Bevor ich Ihnen die Details erläutere und anschließend mit Ihnen gemeinsam einen Blick in die Zukunft werfe und Ihnen erläutere, wie wir uns auf eine ertragsstarke Zukunft vorbereiten, darf ich die drei zentralen Botschaften des Geschäftsjahres 2011 voranstellen:

- Wir haben unser operatives Geschäft auf dem inzwischen wieder stabilen Fundament erfolgreich ausbauen können. Dazu zählt auch, dass wir die Zahl unserer Kunden erneut steigern konnten.
- Wir können, wie angekündigt, auch für das Geschäftsjahr 2011 wieder eine Dividende ausschütten. Das ist der in Euro und Cent ausdrückbare Beweis, dass die Richtung stimmt.
- Und: Wir konnten unsere Kräfte im vergangenen Jahr wieder auf das Wachstum in unserem Kerngeschäft konzentrieren. Damit waren auch nicht ganz unerhebliche Investitionen verbunden, die wir aus unseren Erträgen finanziert haben.

Wir haben somit die Interessen der Eigentümer und den genossenschaftlichen Auftrag unserer Bank fest im Blick behalten und die Voraussetzungen geschaffen, dass Sie mit Ihren Anteilen an der apoBank ein Investment in Händen halten, das für eine langfristig attraktive Rendite steht und Sie eine Bank besitzen, die ein zuverlässiger Dienstleister für die Heilberufe ist.

Um Ihnen ein aktuelles Bild von der Lage Ihrer Bank zu geben, darf ich zunächst den Stand beim Umgang mit den sogenannten Altlasten vorwegstellen. Denn diese werden uns noch einige Jahre begleiten. Allerdings – und das ist die positive Botschaft – werden sie glücklicherweise ihre Bedeutung und ihr Gewicht von Jahr zu Jahr verlieren.

Meine sehr verehrten Damen und Herren,

das Thema Altlasten wird heute schon kürzer ausfallen, als in der Vergangenheit. Neuinvestitionen in strukturierte Wertpapiere und CDS gibt es seit Jahren selbstredend nicht mehr.

Deshalb als vorläufiges Fazit so viel: Mit qualifizierten Experten haben wir alles Menschenmögliche getan, Risiken zu analysieren und die Maßnahmen zur Abhilfe im Rahmen der markttechnischen und bilanziellen Möglichkeiten umzusetzen.

Entsprechend ist das Volumen strukturierter, landläufig toxisch genannter Papiere, bis Ende 2011 auf drei Mrd. Euro geschrumpft. Heute, fast ein halbes Jahr später, sind es nur noch 2,7 Mrd. Ich erinnere: Mit 5,5 Mrd. mussten wir 2009 starten.

Die Reduktion um mehr als eine Mrd. Euro allein im abgelaufenen Geschäftsjahr wurde durch Tilgungen, Fälligkeiten, aber auch Verkäufe erreicht. Dies ist uns in einem anhaltend angespannten Marktumfeld gelungen und dabei haben wir insgesamt keine zusätzlichen Belastungen unserer GuV in Kauf nehmen müssen.

Gleichzeitig haben wir unsere Beteiligung an AC Capital vollständig aufgelöst.

Mit einem neu aufgestellten Vorstandsteam, in dem die Verantwortlichkeiten präzise abgegrenzt und die Berichtswege in der Bank klar definiert sind, können wir nun deutlich unbelasteter in die Zukunft starten.

Trotzdem dürfen wir nicht übersehen, dass die Bedingungen in unserer Branche – nicht zuletzt aufgrund der europäischen Staatsverschuldungskrise - dem Klima in den eher unwirtschaftlichen Regionen unseres Planeten kaum nachstehen. Mit anderen Worten: es ist eisig. Im Vergleich zum Bankgeschäft erscheint die Arktis da manchmal durchaus als gemütliches Plätzchen.

Meine Damen und Herren,

die von uns eingeleiteten Maßnahmen haben Wirkung gezeigt. Und die Rückmeldungen zeigen, dass wir Vertrauen unserer Eigentümer und unserer Kunden zurückgewinnen konnten.

Kommen wir nun zum „normalen“ Geschäft unserer Bank:

Auch das vergangene Jahr war kein Spaziergang.

Trotzdem haben wir unser Ziel erreicht und – wie schon in 2010 – einen soliden Jahresüberschuss nach Steuern von 43,1 Mio. Euro erwirtschaftet. Unser Versprechen, dividendenfähig zu sein, ist eingelöst. 4 Prozent sind wieder möglich. Und zwar aus verdientem Geld!

Die auch in 2011 erfreuliche Entwicklung des Kerngeschäfts hat wesentlich dazu beigetragen, dass wir diesen Jahresüberschuss erzielt haben.

Zwei Faktoren liegen dem zugrunde:

- Erster tragender Faktor sind knapp 13.000 neue Kunden, die wir von Ihrer Landesbank überzeugen konnten; und das, obwohl es immer schwieriger wird, Kunden zu gewinnen:
 - Zum einen ist der Wettbewerb um unsere Kundengruppe stärker denn je.
 - Zum anderen ist das Vertrauen der Bevölkerung in die Bankenbranche insgesamt auf einem historischen Tief angelangt.
- Zweiter tragender Faktor ist das Wachstum unseres Kredit- und Einlagengeschäfts. So durften wir die Heilberufler mit Neuausleihungen in Höhe von 4,2 Mrd. Euro unterstützen. Gleichzeitig sind die Kundeneinlagen um 6 Prozent auf 19,3 Mrd. Euro gestiegen.

Für dieses Vertrauen danken wir Ihnen, den Mitgliedern unserer Vertreterversammlung, stellvertretend für alle Mitglieder und Kunden sehr herzlich. Nicht zuletzt hilft uns der Zuwachs bei den Einlagen, noch mehr Kredite zu konkurrenzfähigen Konditionen an die Heilberufler zu vergeben.

Dieses Kreislaufsystem unterstreicht das Prinzip der Selbsthilfeeinrichtung, aus dem die apoBank vor 110 Jahren hervorgegangen ist.

Der anhaltende Zuspruch von Kunden und Mitgliedern zeigt darüber hinaus, dass dieser genossenschaftliche Gründungsgedanke unverändert gültig ist und in diesen Zeiten sogar zunehmend an Bedeutung gewinnt.

Trotz Wachstum fallen im Vergleich zum Vorjahr die Ergebnisbeiträge aus dem Kredit- und Einlagengeschäft, d. h. der Zinsüberschuss, mit 646,7 Mio. Euro um rund fünf Prozent geringer aus.

Was sind die Gründe für den rückläufigen Zinsüberschuss?

- Zum einen hatten wir 2010 Erträge aus dem Verkauf globaler Zinsderivate. Das war ein Sondereffekt, der 2011 entfallen ist.
- Zum anderen mussten wir im vergangenen Jahr erstmalig die Zinsen aus der 2010 begebenen stillen Beteiligung für zwölf volle Kalendermonate zahlen.

Ohne diese beiden Effekte hätten wir den Zinsüberschuss in 2011 sogar gesteigert.

Der Provisionsüberschuss lag mit rund 119 Mio. Euro etwa 8 Mio. Euro unter Vorjahr.

Hier ist der Rückgang drei Einflüssen geschuldet:

- Im Versicherungsgeschäft haben wir die Zurückhaltung der Kunden und den Nachholbedarf unserer Beratung gespürt, so dass wir das Ergebnis des Rekordjahres 2010 nicht ganz erreicht haben.
- Zudem wurde die Vermittlung von Kapitalanlageimmobilien aufgrund der Vorkommnisse in der Vergangenheit vorerst nahezu vollständig eingestellt. Dadurch mussten auch aus diesem Geschäft die Provisionen zwangsläufig ausbleiben.
- Hinzu kam als dritter und maßgeblicher Punkt die generelle Zurückhaltung der Anleger im Wertpapiergeschäft, mit der die gesamte Bankenbranche konfrontiert war. Sie führte zu rückläufigen Umsatz- und Depotvolumina – auch bei unseren Wertpapieranlegern.

Erfreulich und gegen diesen Trend entwickelte sich allerdings unsere private Vermögensverwaltung. Hier betreuen wir Kunden mit einem namhaften Anlagebetrag ab etwa 300.000 Euro nach definierten Anlagerichtlinien. Die Ergebnisse gehören bei besonders risikobewusster Anlagepraxis zu den Besten im Markt.

Das schlägt sich nicht nur in erneuten Auszeichnungen nieder, sondern auch in konkreten Zahlen: Heute betreuen wir rund 3.000 Kunden. Das verwaltete Vermögen beläuft sich auf 1,2 Mrd. Euro und ist im Vergleich zum Vorjahr erneut gestiegen.

Der Verwaltungsaufwand stieg 2011 auf circa 485 Mio. Euro und lag damit um rund 7 Prozent über dem Vorjahreswert.

Dieser Anstieg hat nichts mit zügellosem Ausgabeverhalten zu tun. Im Gegenteil. Die Investitionen waren geplant und notwendig. Insbesondere mussten wir viel Geld für die Umstellung unserer IT auf das genossenschaftliche System bank21 in die Hand nehmen. Denn unser altes IT-System war auf Dauer nicht mehr verwendbar und wettbewerbsfähig.

Am 1. April 2012 haben wir die Migration gemeinsam mit der GAD erfolgreich durchgeführt.

Für die rund 2.500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unserer Bank und für mich persönlich war das ein mit viel Spannung erwarteter Moment. Wir haben volle drei Jahre mit höchster Intensität darauf hingearbeitet und, verteilt auf die Jahre 2009 bis 2012, insgesamt 180 Mio. Euro investiert.

Diese Mühen sind am 1. April belohnt worden.

Kollegen loben sich eigentlich nicht gegenseitig, schon gar nicht vor Publikum. Erlauben Sie mir heute eine seltene Ausnahme. Ich gratuliere an dieser Stelle unserem Kollegen Eckhard Lüdering, der Anfang 2011 das lebenswichtige und im Misserfolgsfall quasi lebensgefährliche Projekt in einer ausgesprochen schwierigen Phase übernommen und zum Erfolg geführt hat.

Meine Damen und Herren,

auch unser 2012er Ergebnis wird noch einmal deutlich durch die Kosten dieser Umstellung belastet sein.

Dafür steht uns langfristig eine kostengünstigere und leistungsfähige IT-Infrastruktur zur Verfügung.

Derzeit gehen wir davon aus, dass sich ab 2013 jährliche Einsparungen in einer Größenordnung von rund 30 Mio. Euro alleine für die Betriebskosten einstellen werden.

Darüber hinaus werden wir perspektivisch dank verbesserter Prozesse enorme Effizienzsteigerungen erzielen und können erhebliche Personalressourcen in die direkte Kundenbetreuung umlenken.

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

unter den eben umrissenen Vorzeichen haben wir ein Teilbetriebsergebnis vor Risikovorsorge erwirtschaftet, das unseren Planungen entspricht.

Mit 280 Mio. Euro stellt es eine ordentliche Größe dar, auch wenn es bei gewachsenem Geschäft aufgrund der Sondereffekte das Vorjahr nicht erreichen konnte.

Nun zur Risikovorsorge:

- Im Kundenkreditgeschäft ist es uns - trotz des anhaltenden Wachstums - gelungen, die Risikovorsorge um knapp 7 Prozent auf 65 Mio. Euro zu senken. Diese auch im Branchenvergleich sehr niedrige Quote belegt wieder einmal die geringen Ausfallraten in unserem Kerngeschäft, die letztlich auf die gute Bonität unserer Kunden und unsere hohe Finanzierungsexpertise zurückzuführen sind.
- Die Risikovorsorge für Finanzinstrumente und Beteiligungen lag mit rund 119 Mio. Euro deutlich unter dem Vorjahr, aber immer noch empfindlich hoch. Das ist mühsam verdientes Geld, das durch die seinerzeitigen Fehlinvestitionen immer noch Jahr für Jahr verloren geht. Ein Auflösen der Gesamtbestände ist nicht finanzierbar. Wir müssen das Stück für Stück verarbeiten.

Waren es in den Vorjahren hauptsächlich strukturierte Finanzprodukte wie ABS oder CDOs, hat im Jahr 2011 die europäische Schuldenkrise auch die apoBank getroffen.

Sie hat dazu geführt, dass wir überwiegend Risikokosten für Drohverlustrückstellungen für Kreditausfallversicherungen – kurz: CDS – aufwenden mussten. Es handelt sich dabei um 2006 eingegangene, direkte Länderrisiken gegenüber Griechenland und Ungarn.

Für Griechenland hatten wir im Jahresabschluss 2011 eine Risikovorsorge in Höhe von 75 Mio. Euro gebildet. Aufgrund des im März 2012 festgestellten Kreditereignisses und die dadurch entstandene Inanspruchnahme mussten wir unsere GuV im laufenden Jahr noch mal mit 7 Millionen Euro belasten.

Vor dem Hintergrund der anhaltenden Unsicherheiten ob der weiteren Entwicklung Griechenlands haben wir im Mai diesen Jahres drei ABS-Strukturen – d.h. verbriefte griechische Immobilienkredite - verkauft. Das hat nochmals einen einstelligen Millionenbetrag gekostet.

Die gute Nachricht ist: Die Bank ist damit komplett aus Griechenland raus.

Für Ungarn haben wir 2011 ebenfalls Risikovorsorge getroffen – und zwar in Höhe von 15 Mio. Euro.

Auch gegenüber Ungarn bestehen aktuell keine offenen Positionen mehr. Hier haben wir aufgrund der anhaltend unsicheren politischen Lage in Ungarn sukzessive unsere noch verbliebenen offenen Positionen geschlossen. In 2009 hatte die Bank bereits CDS-Positionen durch Gegenpositionen bis 2014 abgesichert. Somit droht hier bis 2014 zunächst keine Gefahr.

Kurz zur Eigenkapitalsituation:

Hier konnten wir die Eigenmittel- und Kernkapitalquoten im Geschäftsjahr 2011 deutlich verbessern.

Die Eigenmittelquote beträgt 13 Prozent nach 11,3 Prozent in 2010. Und unsere Kernkapitalquote liegt nach 7,2 Prozent jetzt bei 8,5 Prozent.

Wesentlich dazu beigetragen hat der eben erwähnte weitere Abbau der strukturierten Finanzprodukte. Aber auch unsere mit dem BVR getroffene Garantievereinbarung trägt zur Entlastung unserer Kapitalquoten bei. An dieser Stelle möchte ich die Gelegenheit nutzen, um dem BVR für die wirksame Unterstützung und die gute Zusammenarbeit zu danken.

Meine Damen und Herren,

wie Sie am Gewinnausweis von 43,1 Mio. Euro sehen können, haben die schwierigen Rahmenbedingungen zwar ihre Spuren hinterlassen, konnten jedoch gemeistert werden. Insgesamt ist es gelungen, das Vertrauen der Kunden und Eigentümer in ihre standeseigene Bank wiederzubeleben.

Meine sehr verehrten Damen und Herren,

damit habe ich Ihnen alle wesentlichen Entwicklungen und Ergebnisse des Geschäftsjahres 2011 erläutert.

Gemeinsam mit Ihnen möchte ich jetzt einen ersten Blick auf das Geschäftsjahr 2012 werfen. Ich stelle Ihnen dazu kurz die wichtigsten Kennziffern der ersten fünf Monate dieses Jahres vor, weise aber darauf hin, dass dies keine von den Wirtschaftsprüfern testierten Zahlen sind.

Die nächste offizielle Veröffentlichung erfolgt planmäßig Ende August, wenn die Zahlen des ersten Halbjahres 2012 vorliegen. Ich möchte auch vorwegschicken, dass die Ergebnisse gewissen saisonalen Effekten unterliegen und nicht einfach auf das Jahresende hochgerechnet werden können.

Insgesamt spüren wir, dass der Wettbewerb um Marktanteile und Geschäftsvolumina weiter zugenommen hat und insbesondere über den Preis ausgetragen wird. Bedingt durch Basel III steigen die Refinanzierungs- und Eigenkapitalkosten, können aber nicht in dem erforderlichen Maße weitergegeben werden.

Der Druck auf die Rentabilität wird in großen Teilen des Bankensektors spürbar zunehmen.

Auf diese Entwicklungen komme ich später noch genauer zu sprechen.

Mit Blick auf unsere gute Position im Gesundheitsmarkt, in dem wir uns wie keine zweite Bank auskennen, müssen wir uns - anders als vielleicht manch anderes Kreditinstitut - nicht existenziell bedroht fühlen. Unsere Mitglieder und Kunden - und damit auch wir - verfügen über vergleichsweise stabile Rahmenbedingungen. Dennoch müssen wir die weiteren Herausforderungen für den Bankensektor in unseren Planungen beachten.

Das Teilbetriebsergebnis vor Risikovorsorge - als erster Indikator für die Entwicklung in unserem operativen Geschäft - liegt derzeit mit rund 117 Mio. Euro etwa auf dem Vorjahresniveau.

Hierfür sind die folgenden Entwicklungen verantwortlich:

In den ersten fünf Monaten ist unsere Kundenzahl weiter gestiegen. Auch das Kreditneugeschäft läuft weiterhin sehr erfolgreich. Neuausleihungen von fast 2 Mrd. Euro tragen zur weiteren Bestandsausweitung unserer Kundenkredite bei. Allerdings haben wir auch weiterhin hohe Sondertilgungen zu verzeichnen.

Im Einlagenbereich hat sich der Preiswettbewerb - verstärkt durch das sinkende Zinsniveau - deutlich intensiviert.

Diese Entwicklung ist nicht unerheblich für unseren Zinsüberschuss, der mit rund 277 Mio. Euro dennoch über dem Wert des Vorjahres liegt.

Im Wettbewerb um Kundeneinlagen kommen uns sowohl das Vertrauen unserer Mitglieder und Kunden als auch unsere vorausschauende Refinanzierungs- und Liquiditätsplanung der vergangenen Jahre zu Gute. Daher sind wir nicht gezwungen, neue Gelder um jeden Preis ins Haus zu holen.

Trotzdem werden wir uns dem Preiswettbewerb nicht komplett entziehen können. Unter dem Strich schmälert das die Wachstumserfolge.

Im Provisionsbereich haben wir unsere Vertriebsziele für das laufende Jahr noch nicht erreicht: Mit rund 42 Mio. Euro liegen wir hier in den ersten fünf Monaten unter Vorjahr.

Hierzu muss man jedoch sagen, dass wir unsere Ziele im Wertpapiergeschäft für 2012 bewusst hochgehalten haben. Und zwar trotz der hohen Volatilitäten an den Aktienmärkten.

Und obwohl das anhaltend niedrige Zinsumfeld bei privaten und institutionellen Kunden bei Anlageentscheidungen für Zurückhaltung sorgt. Die Zielverfolgung bleibt also sportlich.

Die gute Botschaft ist aber: Nachdem die zweite Jahreshälfte 2011 sehr schwierig war, hat sich das Wertpapiergeschäft insgesamt in den ersten fünf Monaten wenigstens stabilisiert. Hierzu trägt vor allem die mittlerweile schon mehrere Jahre andauernde Erfolgsgeschichte unserer Vermögensverwaltung bei.

Die ausgezeichneten Ergebnisse, die wir hier erreichen, machen deutlich, welche Potenziale wir mit unserem vorhandenen Know-how in anderen Bereichen noch heben können.

Unser Verwaltungsaufwand wird - wie schon angedeutet - in diesem Jahr letztmalig durch die Kosten für die IT-Umstellung belastet werden. Hinzu kommen die Investitionen in unser Zukunftsprogramm VorWERTs, auf das ich später noch detailliert eingehen werde.

Insofern liegt der Verwaltungsaufwand mit rund 212 Mio. Euro auch bereits in den ersten fünf Monaten über dem Wert des Vorjahres.

An dieser Stelle möchte ich Sie aber gleich beruhigen: Die Entwicklung wird sich so in den nächsten Jahren nicht fortsetzen! Im Gegenteil. Wir haben die IT-Migration abgeschlossen und einen erheblichen Teil der angefallenen Kosten bereits wirtschaftlich verarbeitet.

Zudem werden wir mit unserem Zukunftsprogramm gegensteuern – hier haben wir dem Kostenmanagement einen besonderen Stellenwert eingeräumt und auch schon erste Erfolge eingefahren, die den Kostenanstieg abfedern.

Kommen wir nun zur Risikovorsorge:

In den ersten fünf Monaten beläuft sich die Risikovorsorge auf rund 88 Mio. Euro. Hierin enthalten sind die Wertkorrekturen in unserem Kreditgeschäft, Ab- und Zuschreibungen auf Finanzinstrumente und Beteiligungen, aber auch Zuführungen zu Vorsorgereserven.

Positiv ist anzumerken, dass wir zum 31. Mai nur geringe Risikokosten für unsere Finanzinstrumente aufwenden mussten. Wie schon geschildert, haben wir das Thema Griechenland nun wirtschaftlich vollständig verarbeitet.

Angesichts der anhaltend schwierigen wirtschaftlichen Lage insbesondere in den Peripheriestaaten Europas und den damit verbundenen Unsicherheiten an den Kapitalmärkten wäre jedoch eine Prognose für die Risikovorsorge auf Jahressicht für alle in unserer Branche gegenwärtig nahezu fahrlässig.

Wie Sie unseren Finanzberichten entnehmen können, sind auch wir in Spanien investiert, so dass ich Sie an dieser Stelle kurz über die jüngsten Entwicklungen und deren Auswirkungen auf unser Haus informieren möchte:

Am vergangenen Wochenende erklärten die Finanzminister der Eurogruppe als Reaktion auf einen gerade veröffentlichten Stresstest des IWF, dass man den spanischen Finanzsektor mit Notkrediten von bis zu 100 Milliarden Euro unterstützen werde.

Dieser Betrag geht deutlich über den im Stresstest des IWF errechneten Kapitalisierungsbedarf von 40 Milliarden Euro hinaus und umfasst auch Kosten für Umstrukturierungen sowie einen, mit Blick auf die Unsicherheiten an den Kapitalmärkten, bewusst berücksichtigten Sicherheitspuffer.

Die angekündigten Notkredite sind nach unserer Einschätzung ein wirksames Instrument, um die kurzfristigen Ausfallgefahren im spanischen Finanzsektor zu mindern. Damit werden auch unsere Forderungen gegenüber spanischen Finanzinstituten, die sich derzeit noch auf rund 180 Millionen Euro belaufen, indirekt gestützt.

Neben diesen Banktiteln halten wir auch spanische RMBS - d. h. strukturierte Finanzprodukte. Das Volumen beträgt rund 330 Millionen. Hier würde uns allerdings die mit dem BVR getroffene Garantievereinbarung helfen, ggf. unerwartete, zusätzliche Belastungen aus diesen Wertpapieren zu kompensieren.

Derzeit sieht es danach jedoch nicht aus. Denn verglichen, beispielsweise mit den US-amerikanischen Verbriefungsstrukturen, weisen die spanischen Wertpapiere noch immer eine bessere Performance auf.

Sehr geehrte Damen und Herren,

vor dem Hintergrund der bereits sichtbaren Entwicklungen und auf Basis unserer Planungen gehen wir in der Gesamtbetrachtung für das Jahr 2012 davon aus, dass die Entwicklung des operativen Ergebnisses der apoBank verhaltener ausfallen wird als im Vorjahr.

Wir gehen davon aus, dass wir den erwarteten Anstieg der Kosten nicht ganz durch das fortgeführte Wachstum in unserem Kerngeschäft ausgleichen können, so dass wir damit das Vorjahresniveau nicht erreichen werden.

Wir erwarten jedoch – Stand heute – dass wir auch in 2012 einen Jahresüberschuss erzielen werden, der uns eine adäquate Dividendenzahlung ermöglicht.

Sie sehen, die Bank ist wirtschaftlich stabilisiert.

Diesen Weg werden wir konsequent weiterverfolgen und damit unseren Satzungsauftrag, die Förderung der Heilberufler und ihrer Organisationen, erfüllen sowie für unsere Mitglieder eine angemessene Dividende erwirtschaften.

Damit bin ich am Ende meiner Zahlenpräsentation angelangt, die letztlich fast eineinhalb Jahre umfasste.

Diese Ausführlichkeit ist mir wichtig, weil Sie ein Recht darauf haben zu erfahren, wie und warum sich das Geschäft in der Vergangenheit und den ersten Monaten des laufenden Geschäftsjahres so entwickelt hat.

Mir ist klar, dass eine ganz andere Antwort für Sie noch interessanter ist als die Beleuchtung der Vergangenheit: nämlich, wie es in Zukunft weitergehen wird. Das ist die Kardinalfrage, die sich jeder verantwortungsbewusste Vorstand Tag für Tag stellen sollte. Daher will ich auch in diesem Kreis auf die Zukunft unserer Bank eingehen.

Drei zentrale Elemente werden ganz wesentlich das künftige Bankgeschäft bestimmen:

- das gesamtwirtschaftliche Umfeld,
- das regulatorische Umfeld und
- der zunehmende Wettbewerb

Ganz grundsätzlich müssen wir davon ausgehen, dass sich die gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen für den Bankensektor weiter verschärfen.

Die Europäische Zentralbank überschwemmt die Banken zurzeit mit Geld. Das befördert die Inflationsgefahr - hält jedoch das Zinsniveau sehr niedrig.

Ein niedriges Zinsniveau bedeutet für Banken niedrigere Ergebnisse aus der Anlage des Eigenkapitals.

Zudem hat die Staatsschuldenkrise insbesondere die europäischen Volkswirtschaften nachhaltig im Griff.

Zu all dem kommt, dass sich unser regulatorisches Umfeld ebenfalls immer weiter verschärfen wird. Hier lassen sich drei Themen identifizieren:

Thema eins: Inzwischen ziehen auch auf EU-Ebene die Auflagen zum Einlagen- und Verbraucherschutz deutlich an. Das bedeutet, dass das Anlagegeschäft stärker in Richtung eines vermeintlichen Verbraucherschutzes – damit aber längst nicht immer im Interesse der Anleger – reglementiert wird.

So nehmen beispielsweise die Dokumentationspflichten der Beratungsgespräche inzwischen ein erschreckendes Ausmaß an.

Die ursprüngliche Absicht, die den Gesetzgeber motivierte, die Vorschriften zu erlassen – nämlich mehr Transparenz und Aufklärung – wurde aus meiner persönlichen Sicht inzwischen aus den Augen verloren. Stellenweise stiften die Vorschriften bei den Anlegern mehr unnötige Verwirrung und Unübersichtlichkeit als es einer Anlageentscheidung dienlich sein kann.

Wer unter Ihnen selbst das Procedere eines Beratungsprotokolls mitgemacht hat, weiß ganz genau, wovon ich spreche und wird mir sicherlich beipflichten.

Hier ergibt sich eine Analogie zu unseren Heilberuflern, die immer mehr Zeit für Dokumentation und Regelwerke aufwenden müssen und damit immer weniger Zeit für die Patienten und Kunden haben.

Thema zwei: Neben den Maßnahmen zum vermeintlichen Schutz der Anleger verursacht auch die derzeit diskutierte europäische Einlagensicherung unmittelbare Kosten. Auch deutsche Genossenschaftsbanken werden hiervon nicht verschont bleiben.

Und das, obwohl das Sicherungssystem der Genossenschaftsbanken das einzige in Deutschland ist, das ohne Probleme und insbesondere ohne staatliche Hilfe die Finanzkrise überstanden hat.

Thema drei: Schließlich liegt eine weitere Herausforderung im regulatorischen Umfeld darin, dass wir angemessen und gut vorbereitet auf die immer strikteren Eigenkapital- und Liquiditätsregeln reagieren müssen – Stichwort: Basel III.

In diesem Zusammenhang prüfen natürlich auch wir, wie wir unser Eigenkapital stärken können.

Unser Strategieprogramm VorWERTs wird sicherlich dazu beitragen, die Rücklagen und damit die Eigenkapitalbasis der Bank zu verstärken. Aber das wird nicht reichen.

Daher erarbeiten wir aktuell verschiedene Optionen, um uns zeitnah auf die geplanten europäischen Regularien vorzubereiten.

Im Rahmen der Maßnahmenprüfung denken wir auch über eine moderate Kapitalerhöhung unserer Mitgliedsanteile nach.

Natürlich benötigen wir in einem solchen Fall die Zustimmung der Vertreterversammlung – daher interessiert uns bereits heute Ihre Meinung dazu. Ich freue mich, wenn Sie uns Ihre Haltung zu einem solchen Vorhaben im Rahmen der nachfolgenden Diskussion frank und frei mit auf den weiteren Abwägungsweg geben.

Sie sehen meine Damen und Herren, auch um frisches Kapital werden die Kreditinstitute konkurrieren.

Der Wettbewerb unter den Bankinstituten wird also insgesamt härter werden – auch weil sich viele Banken zunehmend auf das Privatkundengeschäft fokussieren.

Im letzten Jahr haben einige Banken z. B. beim Tagesgeld einen regelrechten Preiskampf hingelegt und tun es immer noch.

Allerdings zeigt sich auch: Die Banken, die ungewöhnlich hohe Zinsen für Einlagen anbieten, haben ihren Grund. Die Kunden differenzieren nämlich das Risiko deutlicher als früher. Jeder Anleger sollte heute noch intensiver darüber nachdenken, was wichtiger ist: Zinssatz oder Sicherheit. Auf die Vorzüge von genossenschaftlichen Banken, der außerordentlichen Robustheit des Systems und seiner Sicherungseinrichtung sollte man als Anleger in diesen Zeiten eben nicht verzichten.

Wir stimmen mit den Analysten und der Presse in der Einschätzung überein, dass Banken bescheidene Jahre erwarten.

Trotzdem planen wir für 2012 einen Jahresüberschuss, der wieder eine angemessene Dividendenzahlung erlaubt.

Nach Jahren, in denen wir uns um unsere Altlasten kümmern mussten, ist jetzt endlich der Weg frei, um uns noch intensiver dem Kundennutzen und damit der nachhaltigen Zukunftssicherung Ihrer Bank zu widmen.

Anders als andere Banken können wir sagen: Unser Geschäftsmodell beruht auf einem ganz besonderen Vertrauensverhältnis zwischen Kunde und Bank. Wir begleiten die Heilberufe, ihre Organisationen und Verbände seit nunmehr 110 Jahren. Wir sind im deutschen Gesundheitswesen vernetzt, wie keine andere Bank.

Man muss nur in diese Vertreterversammlung – das Who ist Who des deutschen Gesundheitswesens – blicken, um zu erkennen, welche Kraft hinter dieser Bank steht.

Dahinter steht ein wertvolles Gut, nämlich Vertrauen, aber auch eine Verpflichtung. Wir werden genau das weiterentwickeln.

Dazu haben wir unser Zukunftsprogramm VorWERTs erarbeitet.

Ich will dabei nicht verschweigen, dass auch unser Zukunftsprogramm zunächst Geld kostet. Gleichzeitig wird es jedoch auch Einsparungen bringen, so dass die Projektkosten unmittelbar betrachtet quasi selbst refinanziert werden.

Wozu dient VorWERTs?

VorWERTs ist ein umfassendes Strategieprogramm, das eine Runderneuerung der Bank zum Ergebnis haben soll. Diese Modernisierung auf Basis des guten und gesunden Kerns ist überfällig.

Warum? Das will ich Ihnen erläutern.

Die apoBank hat mit ihrem Alleinstellungsmerkmal als führende Bank im Gesundheitswesen und der Konzentration auf die Heilberufe, ein einzigartiges Geschäftsmodell und verfügt damit über ein enormes Potenzial.

Die Konkurrenz weiß das auch und unternimmt viele Anstrengungen, unsere Kunden abzuwerben.

Wir haben in den vergangenen Monaten unser Geschäftsmodell bis in alle Details auf den Prüfstand gestellt und unsere Kernprozesse umfassend analysiert.

Hierbei ist deutlich geworden, dass wir mit unserer neuen IT unsere Arbeitsprozesse deutlich kostengünstiger, verlässlicher und komfortabler abwickeln können als bisher. Darüber hinaus kann unsere interne Organisation eine deutliche Effizienzverbesserung vertragen.

Aufgrund dieser Ergebnisse haben wir uns entschlossen, die Bank einer gründlichen Modernisierung zu unterziehen, unsere Stärken weiter auszubauen und Wachstum zu generieren.

Unter dem Dach von VorWERTs sind daher mehrere Einzelprojekte gestartet. Diese verfolgen zwei zentrale Ziele:

- den Ausbau unserer Marktposition
- und die Stärkung der Leistungsfähigkeit der Bank.

In diesen Projekten haben wir Maßnahmen und Konzepte erarbeitet, wie wir diese Ziele erreichen. Wir kommen gut voran und planen die Maßnahmen Ende 2012 umzusetzen.

Die wesentlichen Eckpunkte von VorWERTs stelle ich Ihnen nun kurz vor:

Ein wichtiger Hebel des Programms ist eine Rundum-Erneuerung im Vertrieb – vor allem im Privatkundengeschäft.

In Zukunft werden unsere Kunden in jeder ihrer Lebensphasen - vom Studenten bis zum Ruheständler – von gut eingespielten apoBank-Teams zielgruppengerecht bedient.

In der Konsequenz bedeutet das: Wir holen unsere Kunden künftig früher ab, nämlich an den Universitäten und begleiten sie auf ihrem Weg weit über bankübliche Dienstleistungen hinaus. Damit leisten wir auch einen Beitrag zur Gesundheitsversorgung durch möglichst viele selbstständige Heilberufler.

Entsprechend wollen wir mit unserem neuen Ansatz künftig verstärkt die Studenten der Heilberufe als Kunden gewinnen. Bis 2020 soll jeder dritte Student der Heilberufe Kunde der apoBank sein.

Gleichzeitig intensivieren wir unsere Anstrengungen bei den Angestellten.

Bei den angestellten Heilberuflern zielen wir ebenfalls auf einen Marktanteil von 30 Prozent im Jahr 2020.

Zu unserer Antwort auf die Lebensphasen der Kunden gehört auch der Aufbau eines apoBank-Private-Banking-Bereiches. Hier erweitern wir unser Dienstleistungsspektrum, um den Anforderungen unserer Kunden noch besser gerecht zu werden. Private Banking bedeutet bei uns aber nicht Oberklasse, sondern ein am Produktbedarf ausgerichtetes Beratungsangebot. First Class Kunden sind alle unsere Kunden.

Damit unsere Beratung in jeder Lebensphase maßgeschneidert ist, werden unsere Teams künftig aus Beratern und Spezialisten bestehen, die hinsichtlich ihrer Qualifizierung auf die jeweilige Lebensphase unserer Kunden ausgerichtet sind.

Dies wird einen veränderten Personalbedarf zur Folge haben. Verbunden mit den optimierten Prozessen durch die IT-Umstellung ergeben sich neue Quantitäts- sowie Qualitätsanforderungen. Unterm Strich bedeutet das mehr Berater für unsere Kunden, aber gleichzeitig weniger Assistenzfunktionen.

Unsere künftigen Berater und Spezialisten werden dann auch über weitere besondere Kenntnisse verfügen. Beides wird bei vielen Kolleginnen und Kollegen zu neuen beruflichen Herausforderungen, d.h. auch zu neuen Aufgaben führen.

Darin sehen wir Chancen zur Weiterentwicklung, die wir mit umfassenden Qualifizierungsmaßnahmen intensiv unterstützen.

Aber nicht jeder wird diesen Weg mitgehen können. Das bedeutet, dass wir - zumindest temporär - einen Stellenabbau haben werden.

Für betroffene Kolleginnen und Kollegen haben wir gemeinsam mit der Arbeitnehmervertretung sozialverträgliche, faire Lösungen erarbeitet.

Ich möchte an dieser Stelle ausdrücklich betonen, dass wir so viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wie möglich in die neue apoBank-Welt mitnehmen wollen. Denn wir sind der Meinung, dass sich Investitionen in das Know-how unserer Mitarbeiter doppelt auszahlen.

Wir sichern damit für die Zukunft unsere Wettbewerbsfähigkeit und sind so in der Lage, den genossenschaftlichen Förderauftrag noch besser zu erfüllen.

Meine Damen und Herren, unsere Kunden sollen bei uns die bestmögliche Bankberatung erhalten. Deshalb bauen wir künftig auf Spezialisten und Generalisten.

Als Heilberufler sind Sie mit diesem Prinzip bestens vertraut.

Zudem verschafft sich die apoBank mit diesem Ansatz gegenüber anderen Banken wieder ein Alleinstellungsmerkmal.

Denn die Konkurrenz-Institute haben zur Beratung von Ärzten, Zahnärzten, Apothekern und Tierärzten mittlerweile auch Generalisten bereitgestellt, die in unserem Kerngeschäft versuchen, Fuß zu fassen. Aber für weitere Spezialisierungen zur Beratung der Heilberufler haben unsere Wettbewerber, Sparkassen & Co, nicht die notwendige kritische Masse.

Soweit zu unseren Plänen im Privatkundengeschäft und zum Ausbau unserer Marktposition.

Das zweite Ziel von VorWERTs ist die Stärkung der Leistungsfähigkeit.

Durch die eben angesprochene neue Struktur unseres Vertriebs und die Qualifizierung unserer Mitarbeiter werden wir hier eine noch bessere Kundenberatung bieten und unsere Leistung weiter steigern können.

Ein weiterer Ansatzpunkt ist die konsequente Optimierung unserer Kernbankprozesse, d. h. der Arbeitsabläufe und Aufbauorganisation. Ziel ist es, Prozesszeiten zu verkürzen, die Qualität zu erhöhen, und die Effizienz zu steigern. Dadurch werden auch Kosten signifikant und nachhaltig sinken. Erste, bereits in diesem Jahr ergebniswirksame Maßnahmen werden Einsparungen im Sachkostenbereich von rund 15 Mio. Euro gegenüber der ursprünglichen Planung bewirken.

Meine Damen und Herren!

Wir haben aus der Vergangenheit gelernt, zum Teil mit schmerzlichen Erfahrungen. Seit 2009 wissen Sie, dass es ein „weiter so“ bei uns nicht gibt.

Zwei Maximen stehen im Vordergrund unseres Handelns:

- Die apoBank gehört nicht dem Vorstand, nicht dem Aufsichtsrat und nicht den Mitarbeitern. Sie gehört Ihnen, unseren Mitgliedern, die mit Ihrem persönlichen Geld investiert sind.
- Insofern muss auch unser Tun und Handeln an Ihren Interessen ausgerichtet sein und sich an den Bedürfnissen der Kunden orientieren. Der Aufsichtsrat überwacht uns dabei und berät uns.
- Und wir konzentrieren uns auf das, was wir sind und was wir können: ein nachhaltig ertragsstarker Dienstleister, der sich wie keine andere Bank in einem immer komplexer werdenden Gesundheitswesen auskennt und der das über Jahrzehnte erworbene Know-how an seine Kunden weitergibt, damit diese durch kluge und umsichtige Finanzentscheidungen davon profitieren.

Dank unserer kaum kopierbaren Branchenexpertise werden wir in Zukunft noch sehr viel präziser den Bedürfnissen unserer Kunden gerecht werden.

Für jeden Mitarbeiter der Deutschen Apotheker- und Ärztebank heißt das, Verantwortung für unsere Bank zu übernehmen, persönlich und täglich. Freude an Leistung und Erneuerung werden unsere Werte sein.

Wir freuen uns, wenn Sie uns auf diesem Weg begleiten und uns auch in Zukunft Ihr Vertrauen entgegenbringen.

Damit man auch sicher auf diesen Weg gelangt, braucht man eine möglichst genaue Vorstellung darüber, wo man eigentlich hin möchte, oder anders formuliert: wie soll die zukünftige apoBank denn aussehen.

Unternehmensberater nennen das die „Vision eines Unternehmens“. Eine solche Vision lässt sich in der Regel nicht an konkreten Zahlen und Daten festmachen, da sie auch viel mit Emotionalität und dem sich verändernden Verhalten der Kunden zu tun hat.

Es stehen Fragen im Vordergrund wie „Was erwarten die Kunden künftig von ihrer Bank?“, „Wie wollen sie behandelt werden?“, etc.

Ich will deswegen dieses Thema hier nicht vertiefen; ich werde aber bei unserem Abendessen noch einmal kurz – versprochen kurz – darauf zurückkommen und Ihnen abseits der Zahlen schon mal ein wenig ausmalen, welche Zutaten eine moderne apoBank eigentlich mitbringen muss.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.