

**Bericht des Vorstands**  
**über die Entwicklung der Bank im Geschäftsjahr 2012**  
**anlässlich der Vertreterversammlung am 14. Juni 2013**

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

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

Im Namen des Vorstands der apoBank, d. h. auch meiner Kollegen Harald Felzen, Eckhard Lüdering, Dr. Thomas Siekmann und Ulrich Sommer, sowie im Namen aller unserer Führungskräfte und Mitarbeiter begrüße ich Sie sehr herzlich zur wichtigsten Veranstaltung im Geschäftsjahr unseres Instituts.

Ich freue mich, dass Sie bis auf wenige Verhinderungen auch heute wieder praktisch geschlossen zu uns gekommen sind; angesichts Ihrer Terminkalender ist Ihre Teilnahme heute der Beweis für Solidarität und Engagement – bereits an dieser Stelle: Vielen Dank dafür.

Meine Damen und Herren, der Wind weht rau durch die Bankenlandschaft, die Zeitung „Die Welt“ schrieb am 30. April des Jahres: „Weitere Banken gehen unter“, doch die gute Nachricht vorweg lautet: Da werden wir nicht dabei sein. Die apoBank hat wieder festen Boden unter den Füßen; die Vergangenheitsbewältigung liegt weitestgehend hinter uns; die Zukunft ist das Thema, ohne dabei die Lehren der Vergangenheit zu vergessen.

Sie, die Vertreter der Eigentümer, haben berechtigtes Interesse

- an einem langfristig attraktiven und rentablen Investment sowie
- an der konsequenten Umsetzung des genossenschaftlichen Gedankens „Von Heilberufler für Heilberufler“.

Diese Interessenslage bedingt Nachhaltigkeit.

In die „Schlacht um den Spargroschen“, wie das Handelsblatt kürzlich titelte, wollen wir deshalb nicht ziehen, denn das trägt mitnichten dazu bei, das in der Finanz- und Eurokrise zerstörte Vertrauen in die Banken wieder aufzubauen.

Wie der verstorbene Apple-Gründer Steve Jobs einmal sagte: „Ich bin überzeugt davon, dass etwa die Hälfte dessen, was den Unterschied zwischen erfolgreichen und nicht erfolgreichen Unternehmen ausmacht, reine Beharrlichkeit ist.“ Beharrlichkeit und Ausdauer sind unser Rezept seit 111 Jahren.

Wir sind anders als alle anderen Banken – auch im partnerschaftlichen Zusammenspiel mit der Standeswelt, also mit Ihnen, meine Damen und Herren.

Im ersten Teil meines Berichts werde ich Ihnen die Zahlen des abgelaufenen Geschäftsjahres 2012 zeigen.

Im zweiten Teil schauen wir uns die Entwicklung des Ergebnisses in den ersten fünf Monaten 2013 an sowie die weitere Perspektive bis Jahresende.

Zum Schluss komme ich dann auf unsere Differenzierung gegenüber der Konkurrenz im Bankensektor zu sprechen: Konkret stelle ich Ihnen den Status Quo sowie die nächsten Maßnahmen unseres Zukunftsprogramms VorWERTs vor.

VorWERTs ist ein wahres Mammutprojekt, das sich nahtlos an das vorausgegangene Mammutprojekt angeschlossen hat, unsere IT-Migration auf den genossenschaftlichen Dienstleister GAD.

Vor diesem Hintergrund sind die Zahlen unseres Alltagsgeschäfts, die ich Ihnen gleich präsentieren werde, umso beachtlicher.

Ich habe großen Respekt vor der Leistung unserer Mitarbeiter und Führungskräfte unter diesen erschwerten Bedingungen. Darüber hinaus sind wir sehr froh, mit dem Aufsichtsrat ein Gremium an der Seite zu haben, das uns kritisch, aber stets konstruktiv und beratend begleitet.

Ohne das Engagement unseres Kontrollgremiums und der geraden Linie des Vorsitzenden, Herrn Apotheker Hermann Stefan Keller, hätte die hinter uns liegende Krise auch anders ausgehen können.

Insgesamt haben Sie, meine Damen und Herren, in Ihrer Bank eine erprobte Mannschaft im Einsatz, die auch den künftigen Herausforderungen kraftvoll begegnen wird; es ist für mich Privileg und Ehre, an so verantwortungsvoller Position für dieses Bankhaus arbeiten zu dürfen; so spannend wie am Anfang muss es aber nicht wieder werden.

Lassen Sie mich nun mit dem Rückblick auf das Geschäftsjahr 2012 beginnen.

Folgende fünf zentrale Ergebnisse bilden das Kerngerüst unseres Geschäfts im vergangenen Jahr:

- Erstens: Unsere Kundenzahl konnten wir trotz bereits hoher Marktdurchdringung noch einmal etwas ausbauen, und zwar um knapp 5.000 auf 365.000; die Mitgliederzahl überschritt wieder die 100.000er Marke; man glaubt wieder an seine Landesbank.
- Zweitens: Trotz Niedrigzinsphase, erhöhtem Wettbewerb sowie erheblicher Investitionen in unser Kundengeschäft haben wir unser operatives Ergebnis um mehr als 15 Prozent gesteigert.
- Drittens: Mit 45 Mio. Euro haben wir einen Jahresüberschuss erwirtschaftet, der leicht über dem Vorjahr liegt. Davon können wir – Ihre Zustimmung vorausgesetzt – 12 Mio. Euro in die Rücklagen stecken und eine stabile Dividende von 4 Prozent ausschütten – eine attraktive Rendite angesichts des niedrigen Zinsniveaus. Darüber hinaus haben wir den „Fonds für allgemeine Bankrisiken“, also unsere Reserven, mit 70 Mio. Euro gestärkt; das sind 70 Mio. Euro echtes neues Eigenkapital; nach praktisch vollständigem Verlust aller Reserven und einem Verlust von 283 Millionen Euro in 2009 war das sehr wichtig.
- Viertens: Das Risikoprofil unseres Instituts konnten wir durch den Abbau unserer strukturierten Finanzprodukte spürbar verbessern.

- Und fünftens: Einhergehend mit dem Risikoabbau wurden über 200 Millionen blockiertes Kapital wieder frei; zusammen mit der Reservenbildung verbesserte sich unsere Kapitalsituation um rund 300 Millionen Euro in nur einem Jahr. Auf diese Weise haben wir unsere Eigenkapitalquoten erhöht und damit eine gute Ausgangsbasis für Basel III geschaffen, so dass wir die Option einer *verpflichtenden* Kapitalerhöhung, die wir auf der letzten Vertreterversammlung vorgestellt hatten, zunächst nicht weiter verfolgen; wir freuen uns vielmehr über eine *freiwillige* Zeichnung neuer Geschäftsanteile; das ist unlimitiert möglich – wie lange kann ich nicht sagen; eines Tages werden wir bei der aktuellen Nachfrage auch wieder bremsen müssen.

Diese fünf zentralen Ergebnisse zeigen, dass wir zu einer soliden Basis zurückgefunden haben, auf der wir aufbauen werden.

*Insgesamt* können wir mit dem Geschäftsjahr 2012 also recht zufrieden sein; neben gutem Wirtschaften stellten sich auch einige von uns nicht beeinflusste günstige Effekte ein, die wir natürlich gerne angenommen haben. Es bestätigte sich eine alte Regel: Wenn's schon 'mal gut läuft, kommt oft noch Glück dazu; das Umgekehrte haben wir vorher allerdings auch erlebt.

Schauen wir uns nun die operativen *Detailergebnisse* an:

Im Darlehensgeschäft ist es uns im fünften Jahr in Folge gelungen, mehr als 4 Mrd. Euro an *neuen* Krediten zu vergeben; dadurch haben wir unsere Rolle als bedeutendster Finanzierer im deutschen Gesundheitswesen weiter untermauert.

Ein Wermutstropfen, den das aktuelle Niedrigzinsumfeld zwangsläufig mit sich bringt, bleibt allerdings: Unsere Kunden haben – obwohl der Kapitalmarkt eigentlich gute Anlagemöglichkeiten bot – lieber in hohem Umfang *bestehende* Kredite getilgt. Dies hat zur Folge, dass wir das geplante Netto-Wachstum nicht erreichen konnten.

Bei den Kundeneinlagen haben wir im Volumen Zuwachs verzeichnet; die Ergebnisbeiträge waren jedoch geprägt vom anhaltenden Preiswettbewerb im Bankensektor. Trotz dieser ungünstigen Rahmenbedingungen zeigt der Zinsüberschuss mit 694 Mio. Euro ein Plus von 47 Mio. Euro.

Ursächlich hierfür sind vor allem Maßnahmen, die wir in der Vergangenheit zur Ergebnisabsicherung für Niedrigzinsphasen abgeschlossen hatten; dieser Effekt wird allerdings demnächst auslaufen.

Der Provisionsüberschuss erreichte mit 116 Mio. Euro annähernd das Vorjahresniveau; die Zurückhaltung der Privatanleger bei Kapitalmarktanlagen aufgrund der Europäischen Staatsschuldenkrise hielt an; damit ging allerdings auch der rasante Anstieg des DAX an den meisten Privatkunden vorbei.

Dessen ungeachtet konnte die Bank in der privaten Vermögensverwaltung Zuwächse bei den beratungsbezogenen Honoraren verzeichnen und das Wertpapiergeschäft mit ihren institutionellen Kunden ausbauen.

Unsere beiden Tochtergesellschaften apoAsset und aik haben im vergangenen Jahr durch die bei unseren Kunden abgelieferten Ergebnisse einen wertvollen Beitrag zur Entwicklung unseres Anlagegeschäfts geleistet: Die apoAsset wurde 2012 erneut von Fachpresse und -publikum für ihre erfolgreichen Publikumsfonds ausgezeichnet; die aik konnte ihre Marktposition bei der Betreuung von Immobilien-Investments der berufsständischen Versorgungswerke weiter ausbauen.

Unsere zentralen Einheiten besitzen Spitzenpositionen im Asset Management; hinsichtlich der Wahrnehmung unserer Kompetenz bei den Privatanlegern haben wir noch Potenzial.

Sehr erfreulich gibt es von der Kostenseite zu berichten: Nach Jahren des kontinuierlichen Anstiegs konnten wir durch VorWERTs den Verwaltungsaufwand im letzten Jahr – trotz erheblicher Investitionen in unsere IT und in unser Zukunftsprogramm VorWERTs – um rund 5 Mio. Euro auf 480 Mio. Euro reduzieren, obwohl ursprünglich ein kräftiger Anstieg drohte.

Diese günstige Kostenposition, verbunden mit dem Zuwachs beim Zinsüberschuss, hat maßgeblich dazu beigetragen, dass wir ein Teilbetriebsergebnis vor Risikovorsorge von 324 Mio. Euro erzielen konnten, das rund 15 Prozent über dem Vorjahreswert liegt.

Meine Damen und Herren, der Begriff „Teilbetriebsergebnis vor Risikovorsorge“ weist schon darauf hin: Er berücksichtigt noch nicht die Wertkorrekturen auf Kredite oder Finanzinstrumente, die im Rahmen unserer Geschäftstätigkeit anfallen könnten:

Die Risikovorsorge in unserem Kundenkreditgeschäft lag im Berichtsjahr mit 81 Mio. Euro zwar über dem Wert des Vorjahres, aber dennoch auf einem im Vergleich mit anderen Banken weiterhin sehr guten Niveau.

Heilberufler sind eben sehr verlässliche Kunden; wir sind darauf spezialisiert und machen deshalb weniger Fehler.

Die Risikovorsorge für Finanzinstrumente und Beteiligungen belief sich auf insgesamt 92 Mio. Euro - ein deutlicher Rückgang um 33 Mio. Euro, mit dem wir den Trend der Jahre 2010 und 2011 fortsetzen.

Unterm Strich konnten wir damit im abgelaufenen Geschäftsjahr nach umfangreicher Reserven- und Rücklagenbildung einen Jahresüberschuss von 45 Mio. Euro erzielen.

Unser Risikoprofil hat sich signifikant verbessert; das in diesem Zusammenhang besonders relevante Portfolio der strukturierten Finanzprodukte konnten wir von in der Spitze 5,5 Mrd. auf 1,8 Mrd. Euro per 31.12. abbauen; ganz aktuell befinden wir uns bei 1,5 Mrd. Euro; damit liegen wir deutlich besser als die ursprünglichen Planungen, die ein Portfoliovolumen von 2,5 Mrd. Euro für Ende 2014 vorsahen.

Hier zeigt sich wiederum die gute Zusammenarbeit unseres Risikomanagements mit den Experten von Union Investment – ein weiterer Vorteil unserer verstärkten Zusammenarbeit mit dem genossenschaftlichen Verbund.

Neben diesem Abbau haben wir alle griechischen, ungarischen und isländischen Engagements aus dem Altbestand der Bank beseitigt.

Weiterhin konnten wir die Länderrisiken in italienischen und spanischen Anlagen aus der Vergangenheit ebenfalls deutlich reduzieren.

Das alles führt uns zu einer deutlichen Verbesserung unserer Eigenkapitalquoten:

Die Eigenmittelquote lag zum Jahresende 2012 mit 14,4 Prozent um 1,4 Prozentpunkte über dem Vorjahr, die Kernkapitalquote mit 10,4 Prozent sogar fast zwei Prozentpunkte darüber. Hierzu trägt auch die Garantievereinbarung mit dem Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken bei, deren Höhe wir bereits um rund 50 Prozent auf aktuell noch ca. 320 Mio. Euro reduzieren.

Bis heute ist dem BVR kein Schaden entstanden; die Sicherungseinrichtung des genossenschaftlichen Verbundes war im Jahr 2009 existenzsichernd – ein Beispiel, wie im genossenschaftlichen Bankwesen Problemstellungen gelöst werden.

Meine sehr geehrten Damen und Herren, damit bin ich beim zweiten Teil meiner Rede angekommen, dem Blick auf 2013.

Zunächst zu den Umweltbedingungen:

Was die regulatorischen Vorschriften betrifft, ist das viel zitierte Basel III sicherlich nur ein Element unter vielen: Insbesondere in Deutschland überschlagen sich die Politiker im Bundestagswahlkampf geradezu mit innovativen Vorschlägen und Ideen, was man alles tun kann oder muss, um das Geschäft der Banken noch stärker zu reglementieren und zu kontrollieren.

Das ist gut gemeint; der derzeit stattfindende Aktionismus schießt aber deutlich übers Ziel hinaus und schert zudem alle Banken undifferenziert über einen Kamm, derweil der Nutzen für Kunden gegen Null geht.

Was wir deshalb brauchen, sind zwei Ansätze zu diesem Thema: Auf Seiten des Gesetzgebers ist praxisorientiertes Augenmaß gefragt, das die wahren Interessen der Kunden im Auge hat statt einer 150-Prozent-juristischen Absicherung. Und auch an die eigene Nase gefasst, fordere ich mehr Kundenorientierung, d. h.

- einen neuen Vertriebsangang, bei dem die Bedürfnisse des Kunden im Mittelpunkt stehen und sich Banken als Dienstleister und Wegbegleiter verstehen,
- dazu Kompetenz in der Sache sowie
- Fairness und Verlässlichkeit.

Nur wer sich in der Kundenbetreuung konsequent daran hält, der wird systematisch das Vertrauen seiner Kunden zurückgewinnen.

Ein weiterer Einflussfaktor bleibt die europäische Staatsschuldenkrise.

Auch nach der deutlichen Beruhigung der Finanzmärkte ist ein Ende der Krise derzeit keinesfalls in Sicht.

Für die Banken heißt das vor allem, dass zur Stützung Südeuropas die schon lange anhaltende Niedrigzinsphase weiter Bestand haben wird, obwohl Ländern wie Deutschland steigende Zinsen mittlerweile volkswirtschaftlich gut tun würden.

Auch für die apoBank werden die niedrigen Zinsen demnächst zur Last, denn in dem jetzigen Umfeld ist es nicht mehr möglich, Absicherungsmaßnahmen für zukünftige Niedrigzinsphasen zu sinnvollen Konditionen abzuschließen; wir werden das bereits im Jahr 2013 spüren.

Schauen wir uns konkret die Entwicklung in den ersten fünf Monaten 2013 an:

Das operative Ergebnis liegt mit 135 Mio. Euro noch über Vorjahr; es wird zum einen getragen vom Zinsüberschuss, der zurzeit noch spürbar, aber sukzessive nachlassend von den Absicherungsmaßnahmen aus der Vergangenheit profitiert.

Zum anderen spiegelt der Ergebnisanstieg unsere weiteren Erfolge bei der Reduzierung der Kosten wider; allerdings sei an dieser Stelle gesagt, dass wir im ersten Halbjahr 2012 bereits den Großteil der Kosten für die IT-Migration und VorWERTs verarbeitet haben, so dass die Fünf-Monats-Zahlen 2013 den Vergleich zu 2012 überzeichnen und eine lineare Hochrechnung nicht zulassen.

Trotzdem bestätigt sich unsere Erwartung, dass wir bis Ende 2013 ein solides operatives Ergebnis erzielen können. Dieses wird voraussichtlich jedoch nicht an das gute 2012er Ausnahmejahr heranreichen.

Ab 2014 sollten sich die positiven Effekte von VorWERTs, mit denen wir die rückläufigen Erträge aus unseren Absicherungsmaßnahmen kompensieren können, auswirken, so dass wir ab dann mit einem moderaten und stetigen Anstieg rechnen.

Was unsere aktuelle Risikosituation angeht, gibt es bisher nur gute Nachrichten zu vermelden: Unsere Risikokosten bewegen sich bis dato auf niedrigem Niveau – sowohl im Kerngeschäft als auch bei den Finanzinstrumenten; der Abbau unseres Finanzinstrumentenportfolios läuft weiterhin überplanmäßig; und auch unsere Länderrisiken, z. B. gegenüber Italien oder Spanien, wurden in den ersten fünf Monaten nochmals reduziert.

In der Folge haben sich unsere Kapitalquoten aktuell nochmals erhöht. Der Druck, unsere Eigenkapitalquoten sehr kurzfristig zu verbessern, hat nachgelassen.

Trotzdem müssen wir – nicht zuletzt aufgrund der empfindlich steigenden Anforderungen an die ökonomische Risikotragfähigkeit und dem Erfordernis, eines Tages die Garantie des BVR zurück zu geben – weiter am Kapitalauf- und am Risikoabbau arbeiten.

Vor diesem Hintergrund freuen wir uns umso mehr, dass wir seit Jahresanfang schon wieder über 1.850 neue Mitglieder gewinnen und rund 50 Mio. Euro an neuen Geschäftsguthaben verzeichnen konnten.

Was unsere stille Einlage betrifft, so sei gesagt, dass die genaue Umsetzung von Basel III in deutsches Recht noch aussteht und deshalb noch nicht final klar ist, welche exakten Auswirkungen sich für uns ergeben; erst wenn dies soweit ist, können wir beschließen, wie wir mit der stillen Einlage umgehen; selbstverständlich werden wir dann umgehend auf unsere Investoren zugehen.

Als Zwischenfazit lässt sich festhalten: Unsere Hauptziele, die Rücklagen zu stärken und natürlich Dividendenfähigkeit, sind für 2013 aus heutiger Sicht gewährleistet.

Unser künftiges Handeln orientiert sich an unserer Vision: Wir wollen bis spätestens 2015 den Status *der* Vertrauensbank für die Heilberufe inne haben!

Anders als Wettbewerber, die auch über Vertrauen reden, sind wir einen Schritt weiter gegangen und haben konkrete Elemente und Maßnahmen entwickelt, mit denen das Vertrauen zwischen Kunde und Bank systematisch und nachhaltig aufgebaut wird und anschließend nicht enttäuscht werden kann.

Wir werden in den kommenden Jahren alles dafür tun, unsere Vision Wirklichkeit werden zu lassen; dabei steht für uns primär nicht die eigene und schnelle Gewinnmaximierung im Fokus.

Für uns zählt der Satzungsauftrag "Förderung der Heilberufler", den wir sehr ernst nehmen und den wir für unsere Kunden und für Sie, unsere Mitglieder, erlebbar machen werden.

Die Rahmenbedingungen, unter denen wir das tun können, werden sicherlich nicht einfacher; die ganz großen Herausforderungen stellen für uns nicht mehr die Auswirkungen der globalen Finanzkrise dar; hier haben wir nach dem guten Jahr 2012 das Größte hinter uns, und auch 2013 wird uns wieder ein Stück weiter bringen.

Vielmehr üben das bereits dargestellte Zusammentreffen von preisaggressivem Wettbewerb, Niedrigzinsphase, Eurokrise und überbordender Regulatorik massiven Druck auf die Rentabilität aller Banken aus.

Uns als apoBank werden beispielsweise allein durch die anhaltende Niedrigzinsphase bis 2016 beim Zinsergebnis rund 100 Mio. Euro fehlen, die wir in Zukunft ausgleichen müssen.

Ohne ein sehr präzise adjustiertes Geschäftsmodell wird es Banken zunehmend schwerer fallen, sich im Wettbewerb zu behaupten.

Neben diesen für alle Banken geltenden Herausforderungen kommt speziell für die apoBank hinzu, dass es auch im Gesundheitswesen zahlreiche Trends und Veränderungen gibt, die unser Geschäft ebenfalls beeinflussen.

So ändert sich beispielsweise die Struktur des Angebots in der Versorgung grundlegend:

- Der ärztliche Nachwuchs, die Generation Y, setzt auf flexible Arbeitszeiten sowie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie und präferiert deshalb immer öfter Anstellungsverhältnisse.
- Wichtig ist ihnen zudem die Vernetzung mit Kollegen, weshalb sie zunehmend neue und komplexere Kooperationsformen wählen.
- Darüber hinaus wird die Medizin zunehmend eine Domäne der Frauen.

Die Aufzählung ließe sich beliebig fortsetzen, aber die Faktenlage kennen Sie als Experten nur zu gut.

Um uns im Wettbewerb nachhaltig zu behaupten und uns von anderen Banken erkennbar zu differenzieren, müssen und wollen wir deshalb künftig die folgenden Anforderungen erfüllen:

- Wir kennen Ihre Lebenswelt besser und intensiver, gehen schnell auf Veränderungen ein, antizipieren diese bestenfalls und begleiten Sie so in engem Kontakt ein ganzes Leben lang.
- Wir schärfen unser Profil, indem wir unsere Produkte und Dienstleistungen noch konsequenter auf Ihre Bedürfnisse zuschneiden.
- Und last but not least agieren wir bei alledem nachvollziehbar, transparent und verlässlich; Vertrauen ist gut – unsere Kunden müssen jedoch unsere Angebote verstehen und überprüfen können.

Das sind, meine Damen und Herren, die Faktoren, die wir uns im Rahmen unseres Zukunftsprogramms VorWERTs auf die Fahnen geschrieben haben; nun zu dem, was wir erreicht haben und noch tun müssen.

Mit VorWERTs haben wir im vergangenen Jahr einen gewaltigen Veränderungsprozess und kulturellen Wandel in unserer Bank angestoßen; den Weg dorthin habe ich Ihnen vor einem Jahr erläutert.

Ende Oktober 2012 ist dann der Startschuss für die schrittweise Umsetzung gefallen – und zwar in allen Bereichen: im Kundengeschäft, der Zentrale und im Kostenmanagement. In der Kundenberatung haben wir mit der Einführung unseres neuen Betreuungskonzepts begonnen, das sich an den Lebensphasen der Heilberufler orientiert, d. h. vom Studenten, über den Angestellten und Selbständigen bis hin zum Ruheständler beraten wir unsere Kunden arbeitsteilig und segmentspezifisch. Die Studenten- und Angestelltenberater sollen uns dabei bereits in einer frühen beruflichen Phase den Weg zu Kunden öffnen.

Heute bedienen wir Studenten und Angestellte mit speziell zugeschnittenen Angeboten wie einem kostenlosen Studentenpaket. Es gibt eine Börse für Praxen und Apotheken, die zur Abgabe stehen. Wir rücken durch die Eröffnung neuer Beratungsbüros an Unis und Kliniken noch näher an diese Kundengruppen heran und haben in dieser frühen Phase auch bessere Möglichkeiten, auf die Chancen einer selbständigen Berufsausübung hinzuweisen.

Wir werben sehr für die Selbständigkeit. Die Berater für Selbständige sichern uns wie bislang mit Fachexpertise und exklusiven Mehrwerten die Marktposition bei unseren etablierten Kunden.

Und mit unserem neuen Bereich Private Banking fokussieren wir uns auf die ganzheitliche Vermögensbetreuung. Diese konsequente Ausrichtung schließt selbstverständlich die intensive Betreuung von Standesorganisationen, Großkunden und Institutionellen Anlegern ein. Deshalb schaffen wir hier räumliche Nähe und hohes fachliches Niveau der Spezialberater.

Mit unserem neuen Betreuungskonzept differenzieren wir uns zum einen von Wettbewerbern, die den Heilberufler zwar als Zielgruppe wiedererkannt haben, die aber eine solche Spezialisierung in der Spezialisierung nicht leisten können.

Zum anderen legen wir die Basis für eine nachhaltige Bank-Kunden-Beziehung; diese garantiert unseren Kunden eine ganzheitliche, regelmäßige und individuelle Betreuung sowie eine zielkundenspezifische, qualitätsgesicherte Beratungsstruktur.

Um diesen Ansprüchen gerecht zu werden, investieren wir in den Aufbau spezialisierter Beraterkapazitäten sowie in die Qualifikation unserer Mitarbeiter; allein bis Ende 2014 bauen wir insgesamt 200 neue Berater und Spezialisten auf. Erste Erfolge zeigen sich: Insbesondere das Studentenpaket kommt hervorragend an; dank dieses Angebots konnten wir bereits 2.000 Studenten dazugewinnen; und auch das generelle Feedback aller anderen Kundengruppen zum neuen Betreuungskonzept ist trotz umstellungsbedingter Störgeräusche durchweg positiv.

Parallel zu unseren Vertriebsaktivitäten schenken wir dem Thema Effizienzsteigerung hohe Aufmerksamkeit, auch, um die notwendigen Investitionen in den Vertrieb finanzieren zu können.

Damit gehen wir bewusst anders vor als viele Wettbewerber, die auf den aktuellen Ertragsdruck einseitig mit Personalabbau und Filialschließungen bzw. reduziertem Serviceumfang reagieren müssen.

Meine Damen und Herren, die gesamte Umsetzung von VorWERTs kann nur dann erfolgreich sein, wenn eine Grundvoraussetzung erfüllt ist: Unsere internen Strukturen und Werte müssen darauf ausgerichtet sein, dem Kunden zu dienen; oberstes Ziel ist deshalb die Kundenorientierung; ich stehe zu meinem Wort, dass kein Kunde ein Produkt erhalten darf, das ihm in seiner aktuellen Lage nicht nützt.

Als Fazit zu VorWERTs lässt sich festhalten: Wir haben eine komplette Neuordnung hinter uns und befinden uns bei Bewahrung aller Tugenden auf dem Weg zu einer neuen apoBank – ein Weg, der optisch bereits durch unseren neu gestalteten Internetauftritt sichtbar wird, auf dem bis 2015 aber auch noch einige Etappen zu bewältigen sind.

Dazu gehört die volle Gewöhnung an unsere neue IT und die Funktionalität des Online-Bankings genauso wie schnelle telefonische Erreichbarkeit, auch über die Öffnungszeiten hinaus.

Uns ist bewusst, dass wir uns hier *bankseitig* noch verbessern müssen, auch wenn *unsere Mitarbeiter* in solchen Fällen sich schon heute sehr dafür engagieren, unsere Kunden schnellstmöglich zufriedenzustellen.

Dafür möchte ich allen Kolleginnen und Kollegen in unserer apoBank an dieser Stelle danken; sie alle sorgen mit ihrem Engagement und ihrer Leistungsbereitschaft dafür, das wir den anspruchsvollen Neuaufbau der apoBank gemeinsam angehen und meistern können.

Unsere Kunden bitten wir um Nachsicht, wenn bei all' diesen Veränderungen noch manches unrund läuft; das ist zwar nicht ungewöhnlich, aber für unsere Kunden anstrengend; wir bedauern das und garantieren Ihnen, dass in solchen Fällen 2.400 Mitarbeiter mit vollem Einsatz arbeiten, um schnell wieder voll lieferfähig zu sein und ausschließlich einen Service zu bieten, der zur Spitze unserer Branche gehört.

Lassen Sie mich am Ende noch einmal zusammenfassen, wo die Bank 2013 steht:

- Seit 2009 haben wir 30.000 Kundenverbindungen mehr – und das trotz unserer hohen Marktdurchdringung.
- Anders als die meisten anderen Banken beschäftigen wir heute mehr Mitarbeiter als noch Ende 2009.
- In den letzten vier Jahren haben wir insgesamt rund 18 Mrd. Euro an neuen Krediten vergeben; damit leisten wir kontinuierlich einen wesentlichen Beitrag zur Kreditversorgung des ambulanten Sektors.
- Mit VorWERTs haben wir die Voraussetzungen geschaffen, um in einem intensiven Wettbewerb angreifen zu können; dazu haben wir unsere Strategie geschärft und unser Alleinstellungsmerkmal noch einmal werthaltiger gemacht.
- Darüber hinaus haben wir unsere gesamte Organisation neu geordnet und unsere Kostenstruktur bereits spürbar entlastet.

Mit anderen Worten: Nach dem Krisenmodus ist jetzt der Chancenmodus eingeschaltet.

Meine Damen und Herren,

vor gut drei Jahren stand diese Bank noch hart am Abgrund; dass sie uns damals nicht über die Klippe gekippt ist, haben wir insbesondere zwei glücklichen Gegebenheiten zu verdanken:

*Zum einen* unsere Einbindung in die genossenschaftliche Finanzgruppe; der Verbund funktioniert über Hilfe durch Selbsthilfe; die Mitglieder stehen gerade in schwierigen Zeiten eng zusammenstehen. Diese Prinzipien haben uns sehr geholfen, und zu diesen bekennen wir uns uneingeschränkt.

*Zum anderen* haben uns unsere Kunden und vor allem Sie, unsere Mitglieder, durch diese schwere Zeit getragen. In Zeiten, in denen Kontoverbindungen oft schneller gewechselt werden als Wäsche, hat sich diese Solidarität und der Wille, die eigene Standesbank zu erhalten, als sehr starke Kraft erwiesen.

Dafür danken wir Ihnen und ich hoffe, dass Sie sehen können, dass sich Ihr Engagement gelohnt hat. Wir fühlen uns Ihnen gegenüber verpflichtet – so, wie Sie dem Wohl der Patienten. Zugegebenermaßen: Ein Slogan „Wir arbeiten für Ihre Finanzen gern“ klingt nicht so gut wie „Wir arbeiten für Ihr Leben gern“.

Auch bei der apoBank arbeiten natürlich Ökonomen und Kaufleute; wir orientieren uns bei den Ansprüchen an unsere Tätigkeit aber an der Berufsauffassung unserer Mitglieder und Kunden und nicht an der eines Investment Bankers. Insofern ist es schade, dass in der Öffentlichkeit Berufsstände immer wieder verallgemeinernd verunglimpft werden. Manchmal sage ich scherzhaft: In einer Genossenschaftsbank muss man heute multi-tasking-fähig sein – wir müssen in der Lage sein, uns die Beschimpfungen der ganzen Branche anzuhören und dabei trotzdem eine ordentliche Leistung beim Kunden zu erbringen. Wir glauben an den rechtschaffenden Arzt und Apotheker und nehmen ihn als Vorbild für unser eigenes Verhalten.

Wir sorgen uns um die finanzielle Gesundheit unserer Kunden und der apoBank als Ganzes; Gewinnmaximierung zum Selbstzweck ist nicht das Unternehmensziel. Vielmehr erwirtschaften wir Gewinne,

- um die stetig wachsende Nachfrage nach Krediten bedienen zu können,
- um unseren Mitgliedern mit derzeit vier Prozent eine angemessene, aber nicht überzogene Verzinsung zu bieten,
- auch sicherlich um die Schäden der Vergangenheit auszugleichen und
- nicht zuletzt um die immer strenger werdenden aufsichtsrechtlichen Anforderungen zu erfüllen.

Unsere Ideologie ist der Kundennutzen. Sie, meine Damen und Herren, sollen am Ende sagen können: Es lohnt sich, bei der apoBank zu sein!

Wir freuen uns auf die gemeinsame Zukunft mit Ihnen und wünschen uns, dass Sie uns auch weiterhin auf unserem Weg kritisch und fördernd begleiten.

Vielen Dank!