1 Grundlagen der V-BANK

1.1 Geschäftsmodell

Die V-BANK erhielt 2008 die Erlaubnis, Bankgeschäfte gemäß § 1 Abs. 1 Satz 2 Nr. 1 KWG (Einlagengeschäft), Nr. 2 (Kreditgeschäft), Nr. 4 (Finanzkommissionsgeschäft), Nr. 5 (Depotgeschäft), Nr. 8 (Garantiegeschäft) sowie Nr. 9 (Girogeschäft) (letztere endete 2009 nach Art. 2 Zahlungsdienstleistungsgesetz) und § 1 Abs. 1a Satz 2 Nr. 9 KWG (Factoring), Nr. 10 (Finanzierungsleasing) zu betreiben. Die Erlaubnis wurde 2009 erweitert um § 1 Abs. 1a Satz 2 Nr. 11 (Anlagenverwaltung) und § 1 Abs. 1 Satz 2 Nr. 9 KWG (Scheck- und Wechseleinzugs- und Reisescheckgeschäft), 2011 erweitert um Nr. 4 (Eigenhandel) sowie um die Befugnis, Finanzinstrumente gemäß § 32 Abs. 1a Satz 1 KWG für eigene Rechnung zu erwerben oder zu veräußern (Eigengeschäft).

Wir erbringen Dienstleistungen in der Depot- und Kontoführung sowie in der Wertpapierabwicklung für unabhängige Vermögensverwalter, (Single-)Family Offices, Stiftungen, vermögensverwaltende Banken sowie ausgewählte institutionelle Kunden inklusive professioneller Investoren in Deutschland und im deutschsprachigen Ausland (Schwerpunkt Schweiz).

In Deutschland und im deutschsprachigen Ausland (Schwerpunkt Schweiz) sind für uns aktuell insgesamt rund 1.500 vermögensverwaltende Gesellschaften die primäre Zielgruppe. Auf Deutschland allein entfallen rund 600. Im Vermögensverwalter-Geschäft konzentrieren wir unsere Vertriebsaktivitäten auf die großen und mittleren Gesellschaften mit einem verwalteten Kundenvermögen (Assets under Management) von über 100 Mio. Euro sowie Neugründungen und Gesellschaften ab 50 Mio. Euro Assets under Management mit entsprechendem Wachstumspotenzial. Das Depotgeschäft mit Institutionellen Kunden, die unsere Infrastruktur für die Umsetzung ihrer eigenen Anlageentscheidungen nutzen, stellt ein weiteres Marktsegment dar. Dabei konzentrieren wir uns aktuell besonders auf Single-Family Offices (SFO) und Stiftungen ohne KWG-Zulassung.

Wir verfolgen keine eigenen Beratungs- oder Produktvertriebsinteressen. Unser Ziel ist es, als Plattform ausschließlich ein auf unsere Geschäftsbereiche, insbesondere unabhängige Vermögensverwalter und deren Mandanten, optimiertes Produkt- und Dienstleistungsportfolio zur Verfügung zu stellen. Wir unterstützen unsere Geschäftspartner kontinuierlich bei deren Neukundengewinnung und Kundenbindung. Das Kreditgeschäft fokussiert sich auf Lombardkredite.

1.2 Ziele und Strategien

Die in 2019 entwickelte V-BANK Strategie 2.0, wonach die V-BANK die Positionierung als „Qualitätsführer“ mit umfassender Unterstützung der Geschäftspartner in Deutschland und ergänzend in der Schweiz sowie Liechtenstein anstrebt, wurde im Jahr 2021 durch zusätzliche Komponenten zur Strategie 2.4 ausgebaut. Die Ergänzungen der Strategie 2.4 umfassen eine erweiterte Zielgruppendefinition insbesondere vermögensverwaltender Banken sowie die Schaffung von Mehrwerten für Kunden, Mitarbeiter, Netzwerk-Partner und Eigentümer mit dem Ambitionsniveau für ein "bevorzugtes Ökosystem Vermögensverwaltung", die im Folgenden dargestellt werden. Eine Markterweiterung in die Schweiz wurde konkretisiert und ‚Börsenfähigkeit‘ als Qualitätsmaßstab für die Banksteuerung proklamiert.

Für die Kunden bedeutet das Ambitionsniveau der Strategie, dass die V-BANK sich als unabhängiger Marktführer mit einem Marktanteil im B2B4C Geschäft von rund 30 Prozent positionieren will, als Full-Service-Provider am Markt auftritt, eine Weiterempfehlungsquote B2B von mindestens 80 Prozent, d.h. über 80% der Kunden würden die V-Bank aktiv weiterempfehlen, anstrebt, First Digital Mover im Bereich Services sein möchte und eine Markterweiterung auf die Region DACH+ anvisiert. Mit Blick auf die Belegschaft streben wir eine überdurchschnittliche Mitarbeiterzufriedenheit an, möchten Werte gemeinsam entwickeln und konsequent leben, werden die Mitarbeiteranzahl entlang des Wachstumspfadens skalieren sowie das Ziel verfolgen den Mitarbeitenden attraktive Arbeits- und Vergütungsmodelle anzubieten. Für unsere Netzwerkpartner stellen wir uns als ein attraktiver Plattform-Anbieter auf, werden eine Wertschöpfungstiefe von 30-40 Prozent beibehalten und unsere Open-Banking-Fähigkeit weiter ausbauen.

Der Fokus für 2022 lag auf der fortlaufenden Umsetzung der zwölf strategischen Initiativen:

- Ausbau eines innovativen und wettbewerbsfähigen Leistungsangebots
- Weiterentwicklung der Preisstrategie
- Durchdringung der heutigen Ziel-Kundensegmente
- geographische Markterweiterung
- Qualitätsführerschaft: Kunde/ Markt
- Qualitätsführerschaft: IT
- Berücksichtigung neuer Technologien
- Schaffung von Voraussetzungen für Wachstum (Skalierbarkeit)
- Steigerung der Effizienz entlang der kompletten Wertschöpfungskette
- Re-Branding entsprechend der erfolgten Repositionierung
- Verankerung von Nachhaltigkeit (ESG) in allen Steuerungsprozessen und
- Begleitung der Transformation durch ein Change Management Programm

Themenschwerpunkte wie Digitalisierung, Mehrwertleistungen und Ausbau von Kompetenzen, neue Vertriebskanäle (zum Beispiel digitale Vermögensverwaltung), neue Verwahrtechnologien wie DLT/Blockchain oder Konsolidierung im Depotbankenmarkt in Deutschland als zusätzliche Wachstumschance werden in der Strategie als spezifische Initiativen bzw. Maßnahmen abgebildet. Zudem sind Themen rund um die Skalierbarkeit und Steigerung der Effizienz, Weiterentwicklung der internen Steuerung sowie Einbindung und Förderung von Kultur und Mitarbeitenden durch spezifische Maßnahmen adressiert. Die in der Strategie herausgearbeiteten strategischen Initiativen mit zusätzlichen Wachstums- und Entwicklungsfeldern sind mit Projekten hinterlegt, die kontinuierlich angegangen und

umgesetzt werden. Die Umsetzung der Projekte wurde auch im Jahr 2022 aus dem Geschäftsergebnis finanziert. Bereits seit Beginn der Umsetzung der Strategie 2.4 im Jahre 2021 leisten die Projekte Beiträge zu Ergebnissteigerungen und Verbesserungen unter anderem im Betriebsmodell/-ablauf und der Marktpositionierung:

- Wir werden uns weiter digitalisieren und damit unsere Effizienz steigern. Dafür werden wir unsere IT-Infrastruktur mit dem Ziel ausrichten, nicht nur interne Prozesse zu automatisieren, sondern zugleich für externe Partner schnell und flexibel über standardisierte Schnittstellen „anschlussfähig“ zu sein.
- Wir wandeln uns immer weiter zu einer offenen Plattform. In unserem Ökosystem sollen Geschäftspartner alle relevanten Dienstleistungen aus einer Hand finden, die sie für ihre erfolgreiche Arbeit mit dem Kunden und damit für den eigenen Geschäftserfolg benötigen. Damit binden wir unsere Kunden oder unterstützen die Akquisition neuer Kunden.

Im Rahmen unserer Outsourcingsteuerung waren als wesentliche Auslagerungen unsere Partner, die Avaloq Sourcing (Europe) AG, die Interne Revision, durch die PwC Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Amazon Web Services (AWS) sowie die Bargeldverwahrer und Dienstleister für die Kundenlegitimation im Fokus, die uns in der Marktpositionierung und bei unseren Anstrengungen, die Effizienz weiter zu erhöhen, entsprechend unterstützen.

Wir werden in den kommenden Jahren die Umsetzung der strategischen Initiativen weiter vorantreiben und fortlaufend weitere Effizienzhebel und/oder Wachstumsfelder auf Basis des strategischen Kompasses identifizieren, mit konkreten Projekten hinterlegen und diese in der Umsetzung konsequent priorisieren. Die Strategie bzw. die strategischen Initiativen leisten somit einen kontinuierlichen Beitrag zu weiterem Ergebnissteigerungen.

1.3 Steuerungssystem und Strategieprozess

Die Ausgestaltung des Risikomanagements wird sowohl durch unsere Geschäfts- als auch Risikostrategie bestimmt. In unserer Geschäfts- beziehungsweise Risikostrategie wird aufgezeigt, mit welchen strategischen Initiativen und Maßnahmen wir die langfristige Existenz unserer Bank nachhaltig sichern wollen. Somit beschreibt die Geschäftsstrategie auf Grundlage unseres Geschäftsmodells die wesentlichen Geschäftsaktivitäten und strategischen Handlungsfelder unserer Bank. Aus der Geschäftsstrategie wird die Risikostrategie abgeleitet. Diese beinhaltet die Ziele der Steuerung wesentlicher Risiken sowie die Maßnahmen zur Erreichung dieser Ziele.

Die Besonderheit des Geschäftsmodells liegt darin, dass nur in geringerem Maße Aktiv-Kundengeschäft vorliegt, das refinanziert werden muss sowie gleichzeitig ein dynamisch – quasi im proportionalem Gleichschritt mit den Assets unter Custody – wachsender Einlagenüberhang besteht. Dem Treasury kommt in der V-BANK insofern eine zentrale Bedeutung zu, da fast die gesamten Einlagenbestände risikoorientiert veranlagt werden müssen. Gemäß der konservativen Anlagestrategie und den damit geltenden Anlagerichtlinien, wird der signifikante Anteil der Einlagen in risikoarme Anlagen mit geringer oder Null-Solvabilität sowie zudem in hochliquide Assets (Staatsanleihen, öffentliche Anleihen, Pfandbriefe oder Anlagen bei der Bundesbank) veranlagt.

Die vom Vorstand festgelegte Strategie wird im Strategieprozess mindestens einmal jährlich überprüft und fließt entsprechend in die Mehrjahresplanung ein. Eine entsprechend angelegte strategische Steuerung unterstützt diesen Prozess. Innerhalb des Strategieprozesses werden die einzelnen Phasen von der Analyse (Analyse externer und interner Einflussfaktoren wie Megatrends, Wettbewerb, Kosten, Prozesse oder IT) über die Planung und Umsetzung bis zur Beurteilung durchlaufen. Hierbei wird auf die Konsistenz zwischen der Geschäfts- und Risikostrategie sowie auf eine enge Verzahnung zur operativen Planung und Steuerung geachtet.

Sofern der Vorstand in der Phase der Beurteilung zu dem Schluss kommt, dass die Strategie angepasst werden muss, wird der Strategieprozess mit der Analyse neu aufgesetzt. In der strategischen Analyse werden unter anderem Ertrags- und Risikokonzentrationen analysiert sowie hierfür entsprechende Maßnahmen in der Strategie hinterlegt. Im Hinblick auf die künftige Entwicklung der relevanten Einflussfaktoren haben werden entsprechende Annahmen getroffen.

Diese Annahmen werden einer regelmäßigen beziehungsweise anlassbezogenen Prüfung unterzogen. Sind die getroffenen Annahmen teilweise oder in Gänze nicht mehr zutreffend, werden die Strategien angepasst.

Die Darstellung der strategischen Ziele entlang der strategischen Initiativen sowie der Maßnahmen zur Erreichung dieser Ziele stecken die Eckpunkte für die operative Planung ab und sind Gegenstand der strategischen Planung.

Um die in den strategischen Initiativen niedergelegten Ziele beurteilen zu können, sind diese so formuliert, dass eine sinnvolle Überprüfung der Zielerreichung jederzeit möglich ist. Die Ursachen für etwaige Abweichungen werden analysiert sowie mit unserem Vorstand und Aufsichtsrat erörtert.