

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). Seit 2024 hat die V-Bank AG auch eine Zulassung nach § 1 Abs. 1a Satz 2 Nr. 6 KWG (Kryptoverwahrgeschäft).

Die V-BANK erbringt 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 Kunden.

In Deutschland sind für die Bank aktuell rund 500 unabhängige Vermögensverwalter die primäre Zielgruppe. Dabei konzentriert die Bank ihre Vertriebsaktivitäten im Vermögensverwalter-Geschäft 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. Darüber hinaus bedient die Bank auch vermögensverwaltende Gesellschaften im deutschsprachigen Ausland (Schwerpunkt Schweiz und ergänzend Liechtenstein). Das Depotgeschäft mit Kundengruppen, die die Infrastruktur der Bank für die Umsetzung ihrer eigenen Anlageentscheidungen nutzen, stellt ein weiteres Marktsegment dar. Dabei liegt der Fokus aktuell besonders auf Single-Family Offices (SFO) und Stiftungen ohne KWG-Zulassung.

Die V-BANK verfolgt keine eigenen Beratungs- oder Produktvertriebsinteressen. Das Ziel ist es, als Plattform ausschließlich ein auf die Geschäftsbereiche der Bank, insbesondere unabhängige Vermögensverwalter und deren Mandanten, optimiertes Produkt- und Dienstleistungsportfolio zur Verfügung zu stellen. Dabei unterstützt die Bank ihre Geschäftspartner kontinuierlich bei deren Neukundengewinnung und Kundenbindung. Das Kreditgeschäft fokussiert sich auf Lombardkredite als komplementäres Produkt zum Depot.

1.2 Ziele und Strategien

Das strategische Zielbild der V-BANK wurde nach dem Abschluss der Strategie 2.4 zum Jahresende 2023 für das Jahr 2024 neu aufgesetzt. Der Ausgestaltung des strategischen Zielbildes ab 2024 liegt (unverändert zur Strategie 2.4) das Ambitionsniveau für ein „bevorzugtes Ökosystem Vermögensverwaltung“ mit Mehrwerten für Kunden, Mitarbeiter, Netzwerk-Partner und Eigentümer zu Grunde.

Für die Kunden bedeutet das Ambitionsniveau der Strategie, dass die V-BANK sich als unabhängiger Marktführer in Deutschland mit einem Marktanteil im B2B4C (Business-to-Business-for-Customers) Geschäft von mehr als 30 Prozent positionieren will, als Full-Service-Provider am Markt auftritt, sich als „Qualitätsführer“ im Bereich Services und Technologie positioniert, eine Weiterempfehlungsquote B2B von mindestens 80 Prozent, das heißt über 80 Prozent der Kunden würden die V-BANK aktiv weiterempfehlen, anstrebt, und eine kontinuierliche Durchdringung und Diversifizierung der Ziel-Kundensegmente anvisiert. Mit Blick auf die Belegschaft wird eine überdurchschnittliche Mitarbeiterzufriedenheit angestrebt, werden Werte gemeinsam entwickelt und konsequent gelebt sowie das Ziel verfolgt, den Mitarbeitenden attraktive Arbeits- und Vergütungsmodelle anzubieten. Für die Netzwerkpartner stellt die Bank sich als ein attraktiver und innovativer Plattform-Anbieter auf, wird eine Wertschöpfungstiefe von 30-40 Prozent beibehalten und die Open-Banking-Fähigkeit weiter ausgebaut.

Aktuelle Entwicklungen und Trends im Marktumfeld der Bank sind in den vier Clustern (1) Gesamtmarktumfeld, (2) Kunden und Produkte, (3) Wettbewerbsumfeld und (4) Technologie in das strategische Zielbild ab 2024 mit eingeflossen.

Das strategische Zielbild gliedert sich in zwei wesentliche Stoßrichtungen und untermauert die Positionierung der V-BANK:

1. Stärkung Kerngeschäft: Absicherung/Ausbau der Position als unabhängiger Marktführer, Untermauerung Anspruch auf „Qualitätsführerschaft“ sowie Steigerung der operativen Effizienz und Exzellenz.
2. Scope-Erweiterung: Präzise Scope-Erweiterung entlang der Dimensionen Zielkunden, Technologie-Innovation entlang der Wertschöpfungskette und geographischen Markterweiterung.

Der Fokus für 2024 lag auf der Umsetzung der neun strategischen Initiativen, welche im Rahmen des Strategieprozesses definiert wurden:

- Innovation Leistungsangebot
- Qualitätsführerschaft Service
- Qualitätsführerschaft Technologie
- Ausbau und Weiterentwicklung Fertigkeiten
- Steigerung Operative Exzellenz
- Geografische Markterweiterung DACH+
- Markterschließung und Durchdringung weiterer Zielkundensegmente
- Technologie Innovationen (Ökosystem Digital Assets und Innovationsfeld Künstliche Intelligenz)
- Kultur, Kommunikation und Mitarbeitendenbindung

Themenschwerpunkte wie Digitalisierung, Mehrwertleistungen und Ausbau von Kompetenzen, neue Vertriebskanäle (zum Beispiel digitale Vermögensverwaltung), oder neue Verwahrtechnologien wie DLT/Blockchain im Kontext Digital Assets sind im strategischen Zielbild und den strategischen Initiativen abgebildet. Für das Thema Digital Assets hat die Bank im Jahr 2024, mit dem Erhalt der Kryptoverwahrlizenz der Europäischen Zentralbank (EZB) und der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) als erste reine Depotbank und zu dem Zeitpunkt zweite Bank in Deutschland, einen wichtigen Meilenstein erreicht.¹ Die Lizenz bildet im Rahmen der Strategie die Basis für Auf-/Ausbau von Digital Assets Anwendungen und Use Cases. Zudem sind Themen rund um die Skalierbarkeit und Steigerung der Effizienz, Weiterentwicklung der internen Steuerung sowie Einbindung und Förderung von Kultur und Mitarbeitenden adressiert. Die in der Strategie herausgearbeiteten strategischen Initiativen mit zusätzlichen Wachstums- und Entwicklungsfeldern sind mit strategischen Maßnahmen hinterlegt, die kontinuierlich angegangen und umgesetzt werden. Die Umsetzung der Maßnahmen wurde auch im Jahr 2024 aus dem Geschäftsergebnis finanziert und leistet Beiträge zum Geschäftserfolg der Bank und Verbesserungen unter anderem im Betriebsmodell/-ablauf und der Marktpositionierung.

¹ V-BANK AG, Pressemitteilung vom 02.05.2024, V-Bank erhält Kryptoverwahrlizenz

Dabei spielen Technologie, Open Banking und Plattform-/Ökosystem-Ökonomie eine wesentliche Rolle:

1. Die Bank wird mit der Digitalisierung weiter voranschreiten und damit ihre Effizienz steigern. Dafür werden die IT- und Prozess-Infrastruktur mit dem Ziel ausgerichtet, nicht nur interne Prozesse zu automatisieren, Daten effektiv zu nutzen, sondern zugleich für externe Partner schnell und flexibel über standardisierte Schnittstellen „anschlussfähig“ zu sein.
2. Die Bank bietet eine offene Plattform, an die die Netzwerkpartner und Dienstleister andocken können. Im V-BANK 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 stärkt die Bank die Kundenbindung und unterstützt die Akquisition neuer Kunden.

Im Rahmen der Outsourcingsteuerung der V-BANK waren als wesentliche Auslagerungen die Avaloq Sourcing (Europe) AG, Dienstleister im Kontext der Informationstechnologie wie u.a. Amazon Web Services (AWS), Dienstleister für die Kundenlegitimation und das Kunden-Onboarding, sowie Dienstleister im Zusammenhang mit der Kryptoverwahrung im Fokus. Die Auslagerungspartner unterstützen die V-BANK bei der Marktpositionierung und bei den Anstrengungen, die Effizienz weiter zu erhöhen und die aktuelle Wertschöpfungstiefe beizubehalten.

Das strategische Zielbild wird auch im nächsten Jahr mit spezifischen strategischen Initiativen und Maßnahmen weiter unterlegt und vorangetrieben. Gleichzeitig wird die Bank fortlaufend weitere Effizienzhebel und/oder Wachstumsmfelder auf Basis des strategischen Zielbildes identifizieren, mit konkreten strategischen Maßnahmen hinterlegen und diese in der Umsetzung konsequent priorisieren. Die Strategie bzw. die strategischen Initiativen werden somit weiterhin einen kontinuierlichen Beitrag zum Wachstum und Geschäftserfolg der Bank leisten.

1.3 Steuerungssystem und Strategieprozess

Die Ausgestaltung der Steuerungssysteme, des Risikomanagements sowie des Strategieprozesses wird sowohl durch die Geschäfts- als auch Risikostrategie bestimmt. In der Geschäfts- beziehungsweise Risikostrategie der V-BANK wird aufgezeigt, mit welchen strategischen Initiativen und strategischen Maßnahmen die Bank die langfristige Existenz nachhaltig sichern will. Somit beschreibt die Geschäftsstrategie auf Grundlage des Geschäftsmodells die wesentlichen Geschäftsaktivitäten und strategischen Handlungsfelder der Bank. Aus der Geschäftsstrategie wird die Risikostrategie abgeleitet. Diese beinhaltet die Ziele der Steuerung wesentlicher Risiken sowie die strategischen 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 proportionalen Gleichschritt mit den Assets under Custody – wachsender Einlagenüberhang besteht. Dem Treasury kommt in der V-BANK insofern eine zentrale Bedeutung zu, da ein großer Teil der Einlagenbestände risikoorientiert veranlagt werden kann. 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 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 strategischen 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 Vorstand und Aufsichtsrat der Bank erörtert.