

Unser Zukunftskurs 2025+



Inhalt

Unser Zukunftskurs 2025+

1. **Unser Umfeld:** Welche Faktoren auf uns einwirken
2. **Unser Ziel:** Wohin wir wollen
3. **Ihr Auftrag:** Was Sie uns mitgegeben haben
4. **Unser Weg:** Wie wir vorgehen
5. **Unsere Stärken:** Was uns dabei hilft

Der Bankenmarkt ordnet sich neu

Niedrigzins verändert Marktsituation

- Notwendigkeit effizienter zu werden
- Fusionen / Zusammenschlüsse

Regulatorik nimmt zu


- Leistungsfähigkeit wird eingeschränkt
- Ertragsmöglichkeiten werden schwieriger

Corona-Pandemie beschleunigt Digitalisierung weiter

- Wandel klassischer Geschäftsmodelle schreitet voran
- Transformationsprozesse erfordern Ressourcen

Klimawandel und Umwelt im Fokus

- Pariser Abkommen, UN-Abkommen 2030 etc.
- Investoren fordern Nachhaltigkeit ein



**VÖB muss
sich neu
ausrichten**

Der VÖB muss unterschiedliche Anforderungen erfüllen

Mitgliedsinstitute

- Kostendruck
- Mehr Themen und größere Bandbreite
- Qualitativ hochwertige fachliche Unterstützung



Politik, Aufsicht und Regulierung

- Zunehmende Regulatorik
- Passendes Lobbying
- Schnelle Reaktionsgeschwindigkeit



Mitarbeiter

- Sinnvolle Aufgaben
- Sichere Arbeitsplätze
- Vereinbarkeit von Beruf und Familie



Unser Umfeld:
Welche Faktoren auf uns einwirken

- Seit 2017 deutliche Erweiterung des Themenspektrums

FÖRDERBANKENAUSNAHME

CORONA-
HILFSPROGRAMME
GELDWÄSCHE

BASEL IV

REGULIERUNG
TARIFGEMEINSCHAFT

Nachhaltigkeit

IT-GOVERNANCE &
REGULATORIK

NEUORDNUNG
ZAHLUNGSVERKEHR

DIGITALISIERUNG

Unser Ziel:
Wohin wir wollen

Ziele

Unsere Mitgliedsinstitute stehen im Mittelpunkt

Regulatorik

Wir arbeiten bei Politik und Aufsicht mit aller Kraft auf einen mitgliederorientierten regulatorischen Rahmen und eine praxisgerechte Umsetzung hin.

Digitalisierung

Wir unterstützen unsere Mitgliedsbanken bei ihren digitalen Transformationsprozessen und begleiten sie bei der Gestaltung digitaler Konzepte für zukunftsfähige Geschäftsmodelle.

Nachhaltigkeit

Wir fördern marktgerechte Standards und begleiten die Einführung neuer Geschäftsmöglichkeiten.

Unser Ziel:
Wohin wir wollen

Ziele

Unsere Mitgliedsinstitute stehen im Mittelpunkt

Profitabilität

Wir werben – gerade im Niedrigzins-Umfeld – für praxisgerechte Rahmenbedingungen. Nicht als Selbstzweck, sondern für einen leistungstarken Finanzplatz Deutschland.

Interne Prozesse

Wir arbeiten kontinuierlich an einer Optimierung unserer internen Aufstellung, um unseren Mitgliedsinstituten das beste Preis-Leistungsverhältnis und messbaren Nutzen anbieten zu können.

Lösungen aus einer Hand

Während der Verband neben dem fachlichen und politischen Lobbying auch standardisierte Lösungen anbietet, steht VÖB-Service mit individuellen Antworten an der Seite der Banken. Diese Zusammenarbeit werden wir weiter stärken.

Unser Ziel:
Wohin wir wollen

Unser Ziel



**Der Verband mit dem besten Preis-Leistungs-Verhältnis für
alle Mitgliedsinstitute**

-

Gemeinsam sind wir der VÖB!

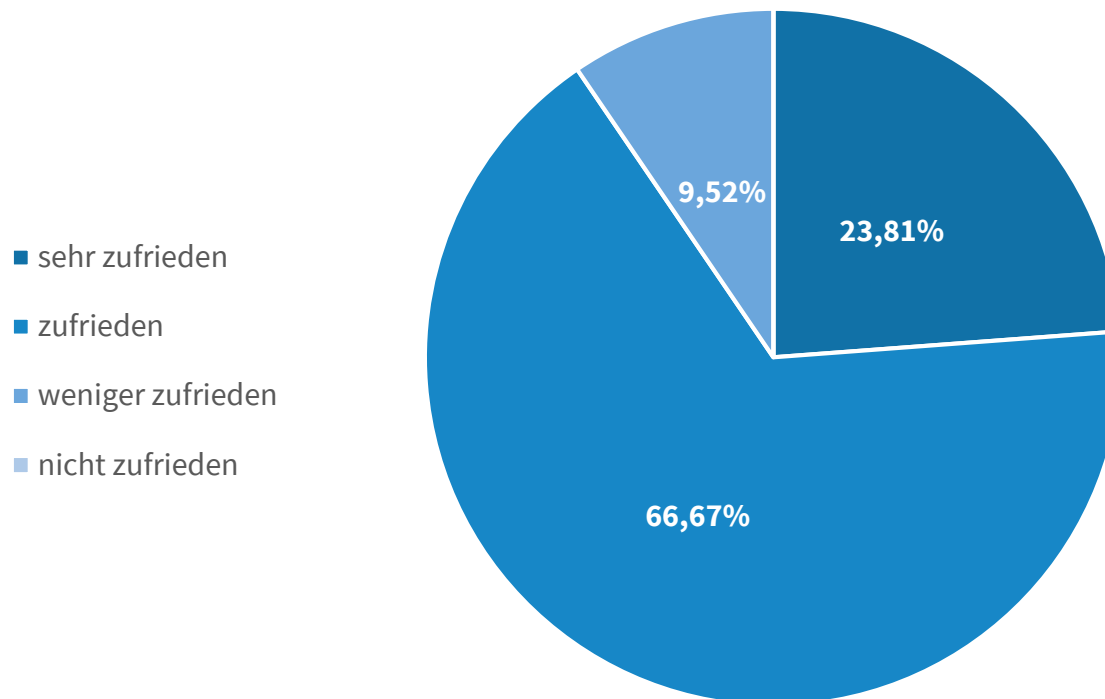
Ihr Auftrag:
Was Sie uns mitgegeben haben

Ihr Auftrag an uns

- Wir haben unsere Mitgliedsinstitute gefragt, wie sie den Nutzen ihrer VÖB-Mitgliedschaft bewerten und wo sie Verbesserungspotenzial sehen.
- Etwa **350 Entscheidungsträger** der Mitgliedsbanken, vom Vorstandvorsitzenden bis zum Fachexperten, haben uns **Feedback** gegeben.
- Wir haben genau zugehört, ihre Anregungen gründlich analysiert und in unser **Zukunftsprogramm** VÖB 2025+ aufgenommen.
- Wir haben uns über das **überwältigend positive Echo** zu unserer Arbeit gefreut.

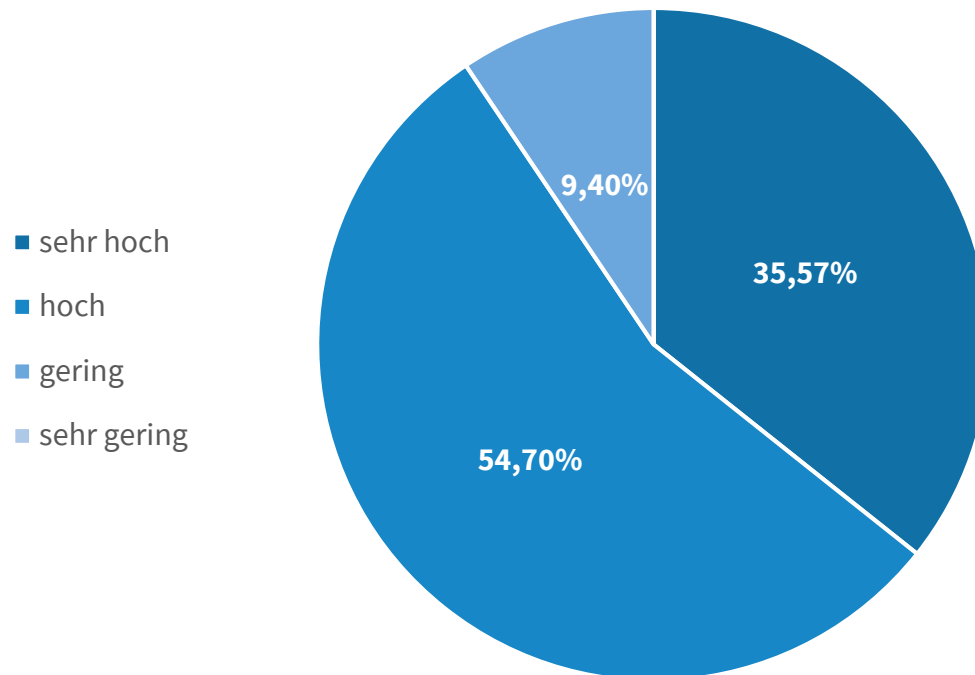
Kernaussagen der Mitgliederbefragung

- **Über 90 % der Mitglieder sind mit der Arbeit des VÖB sehr zufrieden oder zufrieden**



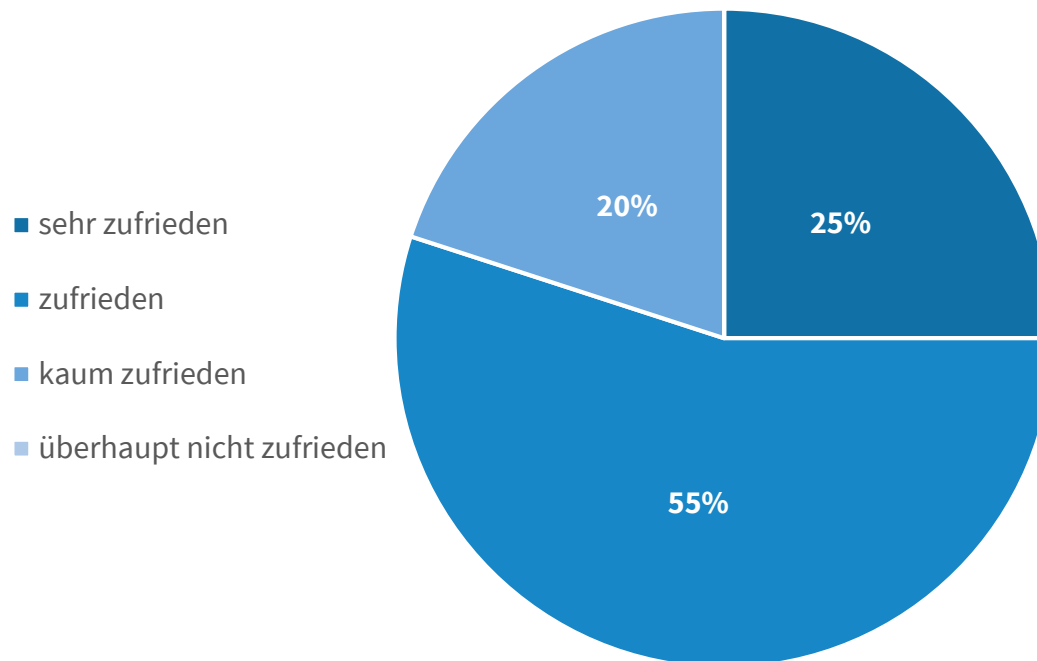
Kernaussagen der Mitgliederbefragung

- **90% der Mitgliedsinstitute bewerten den Nutzen der VÖB-Mitgliedschaft als sehr hoch oder hoch**



Kernaussagen der Mitgliederbefragung

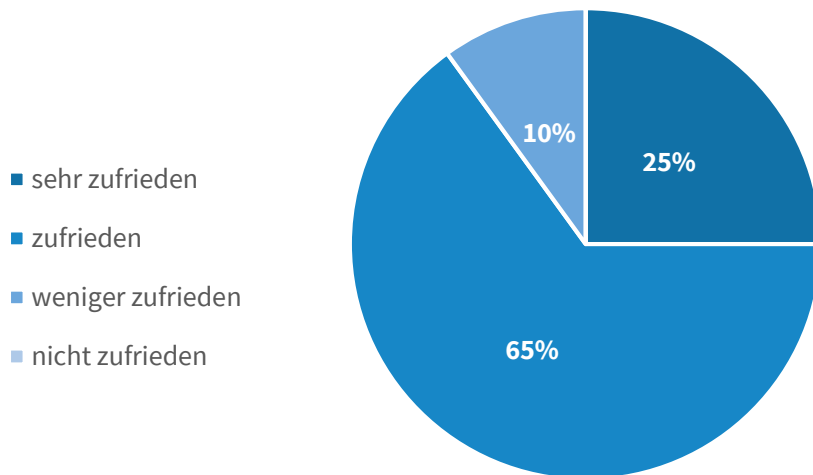
- **80 % unserer Mitglieder sind mit dem Zugang des Verbandes zu Vertretern aus Aufsicht, Politik und Gesetzgebung sehr zufrieden oder zufrieden**



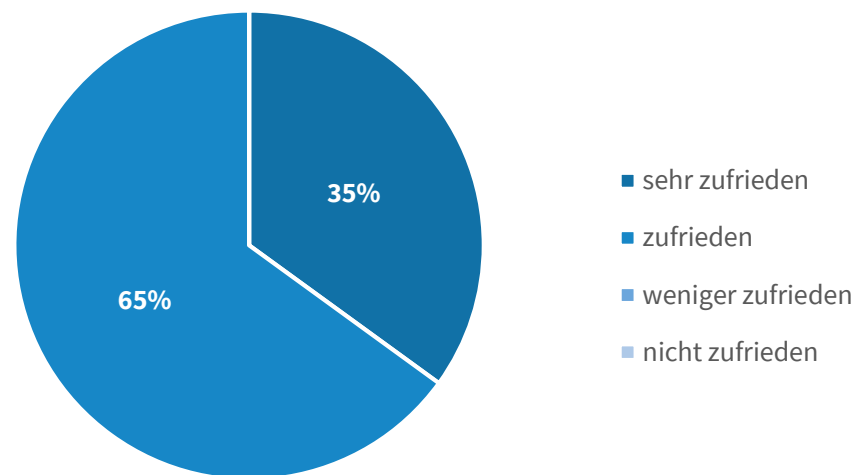
Kernaussagen der Mitgliederbefragung

- **Mit der Qualität und Aktualität der durch den VÖB bereitgestellten Informationen sind 90 bis 100% sehr zufrieden oder zufrieden**

Qualität der Informationen

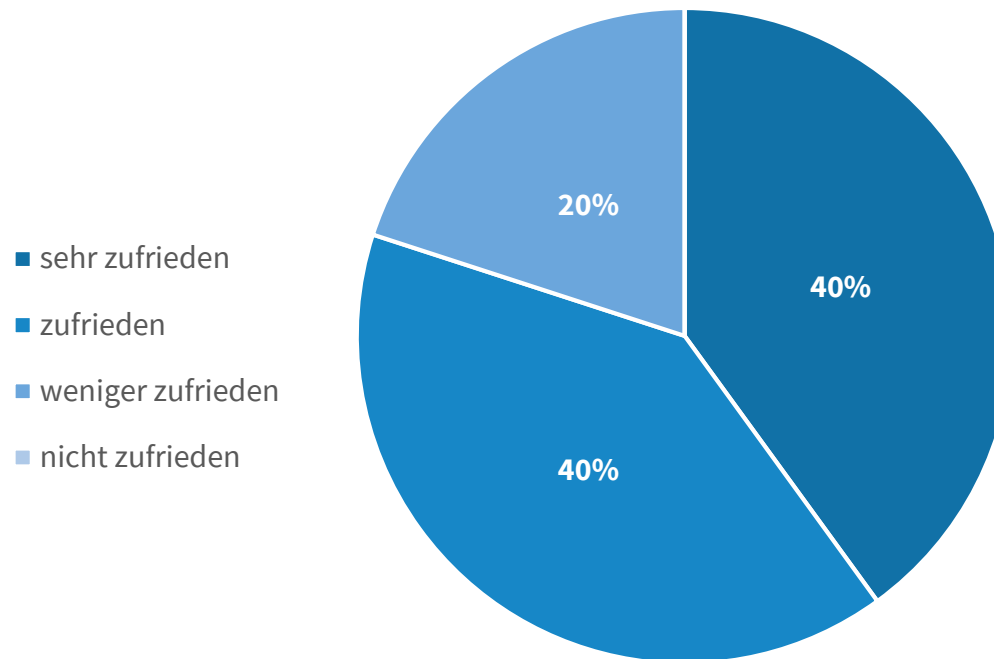


Aktualität der Informationen



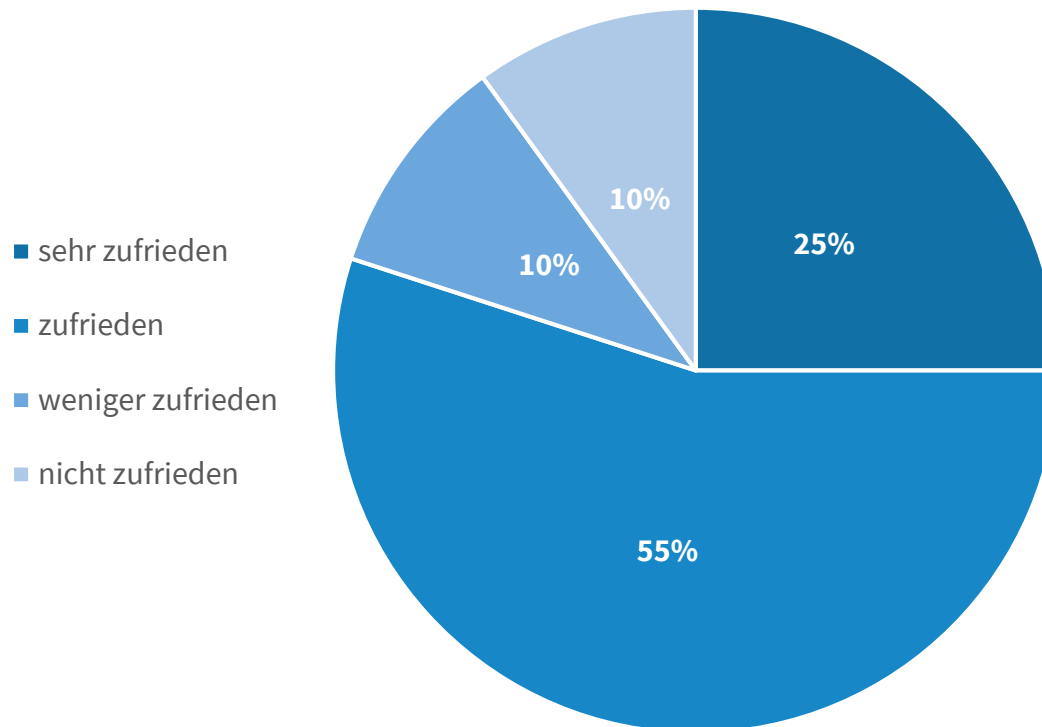
Kernaussagen der Mitgliederbefragung

- **Die inhaltliche Schwerpunktsetzung des VÖB wird von 80 % mit sehr zufrieden oder zufrieden bewertet**



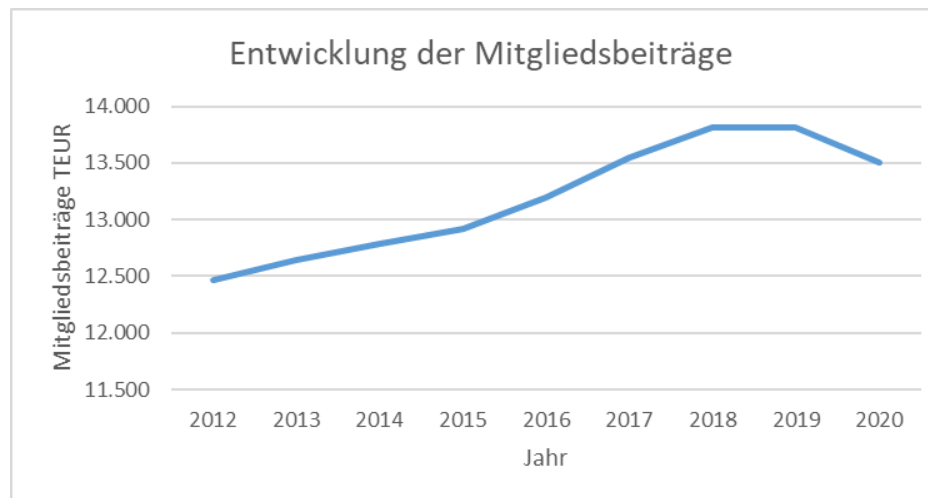
Kernaussagen der Mitgliederbefragung

- **Mit der Interessensvertretung auf nationaler Ebene sind 80 % sehr zufrieden oder zufrieden**



Kernaussagen der Mitgliederbefragung

- Mehr als 70 % der Mitgliedsinstitute empfinden den Mitgliedsbeitrag als angemessen
- ✓ Seit 2017 umfassendes, laufendes Kostensenkungs- und Effizienzprogramm
- ✓ Seit 2018 sind die Mitgliedsbeiträge stabil geblieben (2019) oder gesenkt (2020) worden



Budget 2020: 13,5 Mio. €

Kernaussagen der Mitgliederbefragung

Unser Optimierungspotenzial

- Beim Aufbau der **Geschäftsstelle** sehen viele Mitglieder Verbesserungsbedarf.
- **Gremienmanagement:** Mit der Einbeziehung der Mitglieder in die Priorisierung der Themen sind über 25 % unserer Mitglieder unzufrieden. Insbesondere die Themen „Steuern“, „Verbraucherschlichtung/ Verbraucherschutz“ und „Derivateregulierung“ erscheinen einer Mehrzahl der Mitgliedsbanken derzeit weniger relevant.
- Mehr **Transparenz im Meinungsbildungsprozess** im VÖB wünschen sich 37 % der Mitglieder.
- Die **Mitgliederversammlung** empfinden fast 50 % unserer Institute als nicht mehr zeitgemäß.
- Mit der **Interessensvertretung** auf europäischer Ebene sind 25 % unserer Mitglieder weniger zufrieden.

Maßnahmen

Aufbau der Geschäftsstelle

Weitere Reduzierung der Bereiche

- 2017 – 2019: Reduzierung von 14 auf 7 Bereiche
- In 2020: weitere Reduzierung von 7 auf 5 Bereiche (Zusammenlegung der Bereiche „Bankenaufsicht“ und „Finanzen“ sowie „Recht“ und „Kapitalmarkt“)

Einrichtung der Geschäftsstelle Tarifgemeinschaft Öffentliche Banken

- Kostenneutrale Stärkung der Facharbeit unseres Arbeitgeberverbandes

Einführung eines Key Account Managements für alle Mitgliedsbanken

- Zentrale Ansprechpartner
- Verbesserung des Informationsflusses
- Mehr Transparenz in der Meinungsbildung

Einführung eines Key Account Managements für alle Mitgliedsbanken

Landesbanken

BayernLB
Deka
Helaba
LBBW
NORD/LB
SaarLB

Iris Bethge-Krauß
Iris Bethge-Krauß
Iris Bethge-Krauß
Iris Bethge-Krauß
Iris Bethge-Krauß
Iris Bethge-Krauß

Dominik Lamminger
Georg Baur
Georg Baur
Dominik Lamminger
Christoph Wengler
Christoph Wengler

Förderbanken

Iris Bethge-Krauß

Dominik Lamminger

Landesbausparkassen

Hagen Christmann

Juliana Kleine

Sparkassen

Hagen Christmann

Alexander Skorobogatov

Auslandsbanken

Christoph Wengler

Boris Bartels

Börsen

Thomas Preuße

Katja Sielemann

Einführung eines Key Account Managements für alle Mitgliedsbanken

ApoBank	Iris Bethge-Krauß	Ralf Hannemann
Aareal	Iris Bethge-Krauß	Carsten Groß
DZ	Iris Bethge-Krauß	Simon Recker
DKB	Iris Bethge-Krauß	Carsten Groß
DWP	Thomas Preuße	Katja Sielemann
KfW IpeX	Ralf Hannemann	Tobias Winkler
VÖB-ZVD	Michael Rabe	-
Lotto / Toto	Hagen Christmann	Juliana Kleine
Weitere EdÖ-Institute	Georg Baur	Hagen Christmann

Maßnahmen

Aufbau der Geschäftsstelle

Überprüfung der Notwendigkeit einer Verbraucherschlichtungsstelle

- bis zur Mitgliederversammlung 2021

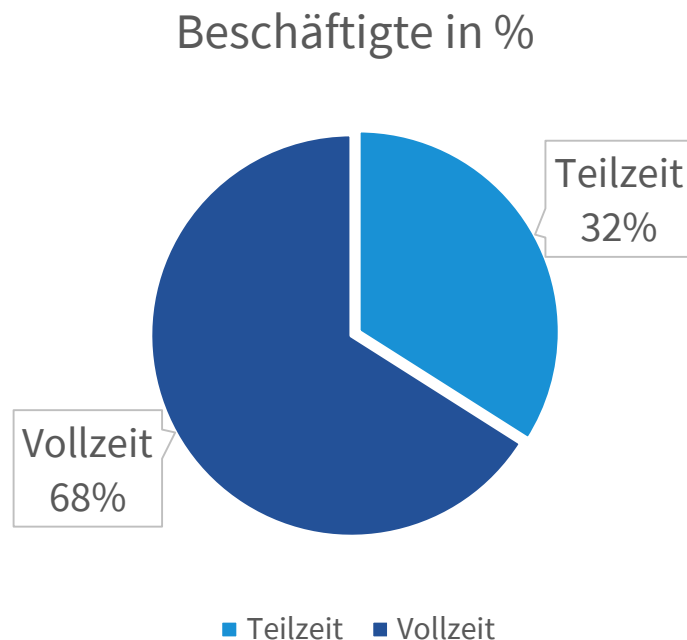
Einführung des Teams „Interne Services“

- Bündelung der Assistenzfunktionen der Bereiche

Überprüfung der Dienstleister

- z.B. Prüfung der Schließung der Kantine (Einsparpotenzial 135.000 €/Jahr)

Unsere Mitarbeiter im Überblick



- Seit 2017 konsequente Stärkung der Fachlichkeit
- Anzahl der Mitarbeiter: 78
- Deutliche Reduzierung von Assistenz- und Führungsfunktionen
- Etablierung einer zeitgemäßen Verantwortungskultur
- Stärkung der Mitarbeiterbindung, u.a. durch moderne Personalentwicklung
- Attraktive Teilzeitmodelle für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf

32% aller Mitarbeiter arbeiten in Teilzeit.

Maßnahmen

Facharbeit und Gremienmanagement

Anforderungen

- Weiter fachlich versierte Arbeit auf Expertenebene („deep dives“)
- Verbesserte Transparenz und Priorisierung sowie ressourcenbewusste Aufstellung
- Schnelle Reaktion auf neue Entwicklungen
- Erstmaßnahmen/ Bestandsaufnahme

Neuordnung der Arbeitskreisstrukturen

- Thematisch fokussierte Arbeitskreise und Arbeitsgruppen mit klarer Zielvorgabe und Enddatum
- Überprüfung durch Ausschuss und/oder Kommission
- Gremien werden nach Bedarf eingesetzt (ggf. im Umlaufverfahren)
- Reduzierung der Arbeitskreise von 40 auf 20

Maßnahmen

Facharbeit und Gremienmanagement

Digitalisierung von Gremienarbeit und Mitgliederversammlung

- Durchführung digitaler Mitgliederversammlungen mit schriftlichen Umlaufverfahren und persönlichen Vorbereitungsrunden
- Flexibilisierung der Besetzungs- und Vertretungsmöglichkeiten
- Fertigstellung der damit verbundenen Satzungsüberarbeitung bis 11/2020

Neupriorisierung bei Steuerthemen

- Schließung der Kommission „Steuerrecht“

Stärkung des Zukunftsthemas Nachhaltigkeit

- Einrichtung einer neuen Kommission „Nachhaltigkeit“ (insb. für Landesbanken)

Maßnahmen

Facharbeit und Gremienmanagement

Zuverlässige und prägnante Informationen unserer Mitglieder

- Protokolle nur noch als Ergebnisprotokolle und Zusendung innerhalb von 14 Tagen

Steigerung der Transparenz des Meinungsbildungsprozesses

- Neuer Mitglieder-Newsletter
- Key-Account Management
- Weiterentwicklung des Tätigkeitsberichts
- Erweiterung Empfängerkreis für CEO-Newsletter
- Virtueller Gremien-Dialog

Maßnahmen

Europastrategie

Stärkung des EAPB als europäischer Bankenverband, um im „Brüsseler Konzert“ mehr Wirkung zu erzielen

- VÖB kann auf mehr Ebenen wirken und seine Interessen mit mehr Nachdruck vertreten.

EAPB die **Arbeit des nationalen Verbandes VÖB ergänzen und verstärken** sowie v.a. **dort agieren, wo dies nur ein europäischer Verband kann**

- Verbesserung der Lobbyarbeit: EAPB muss bei EU-Institutionen und anderen europäischen Verbänden als „vollwertiger“ Bankenverband und kompetenter Ansprechpartner stärker wahrgenommen werden.

Rolle des EAPB und unsere enge Kooperation mit ihm **transparent darstellen** und regelmäßig über Arbeit des EAPB in relevanten VÖB-Gremien berichten

- Mitgliederorientierung: Umfrage und Gespräche zeigen, dass vielen Mitgliedern die Arbeit des EAPB sowie unsere Zusammenarbeit nicht bzw. nicht ausreichend bekannt sind.

VÖB und EAPB im Vergleich

VÖB

- Budget: 13,5 Mio. Euro
- Mitarbeiter: 78
- Mitglieder: 59, v.a. Landes- und Förderbanken
- Gremien: 20 Satzungsorgane, derzeit zusätzlich 40 Arbeitskreise sowie weitere Fachveranstaltungen
- Dienstleistungen: **umfassender und tiefgreifender Dienstleistungskatalog**

EAPB

- Budget: 800.000 Euro
- Mitarbeiter: 6
- Mitglieder: 32, v.a. Förder- und Kommunalfinanzierungsbanken, wenige Geschäftsbanken
- Gremien: 3 Komitees und 2 bis 3 Arbeitsgruppen
- Dienstleistungen: **bietet Basisdienstleistungen an**

Maßnahmen

Europastrategie

Weitere Vertiefung der europäischen Interessenvertretung zur Verbesserung der Lobby- und Facharbeit

- **regelmäßige Kontakte zu EBA und ESMA auch auf Arbeitsebene intensivieren** (nicht nur CEO-Ebene).
- **gezielte Zusammenarbeit mit Bankenverbänden anderer EU-Mitgliedstaaten** bei besonders wichtigen Themen (z. B. Umsetzung von Basel IV)
→ Allianzen zur Durchsetzung prioritärer Anliegen notwendig
- VÖB als kompetenter Ansprechpartner der EU-Institutionen bei **Mega-Themen European Green Deal und Digitalisierung**
→ Themen haben großen Einfluss auf Regulatorik und Geschäftspolitik der Mitglieder

Unsere Stärken:
Was uns dabei hilft

Unsere Stärken

Fazit: Wir stehen für eine moderne, leistungsstarke und serviceorientierte Verbandsarbeit:

- ✓ Nachprüfbare Lobbyerfolge
- ✓ Effiziente und mitgliederorientierte Gremienarbeit
- ✓ Hoch qualifizierte Unterstützung bei der Bewältigung der regulatorischen Herausforderungen und fundierte Facharbeit
- ✓ Förderung des Erfahrungsaustauschs unserer Mitgliedsinstitute
- ✓ Solide, vorausschauende Finanzplanung

Zukunftsprogramm 2025+

Der Kurs ist gesetzt!

Wir richten den VÖB als modernen Spitzenverband mit dem besten Preis-Leistungs-Verhältnis aus.

