

## Vom Faustkeil zum 3D-Drucker Durchbruchtechnologien im Wandel der Zeit

### JAHRESBERICHT 2017 | 2018

Nachhaltigkeit in Zeiten  
der digitalen Transformation



#### **Die erste Manufaktur des Acheuléen in der Altsteinzeit**

Der Faustkeil war ein Game Changer. Er reicht tief in die Ursprünge der Menschheit, Gattung Homo, zurück, der auf dem Umschlag sichtbare ist rund 400.000 Jahre alt. Die tropfen- und mandelförmigen Werkzeuge lösten vor rund 1,75 Millionen Jahren das deutlich primitivere Gerät des Oldowan (Homo habilis) ab, das aus überwiegend grob behauenen Felsbrocken bestand. Das Herstellen eines Faustkeils erforderte Planung, Selbstkontrolle, Raffinesse und Wissenstransfer. Das Volumen wurde einer Idealform folgend beidseitig zuge richtet, danach folgte in einer komplexeren Phase die Feinbearbeitung. Es entstand ein multifunktionales Werkzeug zum Schneiden, Kratzen, Schaben oder Bohren, u.a. perfekt geeignet für die Jagd und das Ausweiden der Beute. Der Faustkeil ist aber mehr als ein technologisches Multi-Tool. Er ist das Symbol eines Kulturwandels durch die Entstehung einer ersten Hochtechnologie. Vor einer halben Million Jahren entstand so die erste Industrie. In Nadaouiyeh Aïn Askar (Syrien) wurden 13.000 hoch standartisierte Faustkeile von außerordentlicher Perfektion und Symmetrie gefunden. Diese exklusive Manufaktur (nahezu sicher vom Homo Erectus) folgte präzisen Kriterien und ästhetischen Regeln mit künstlerischer/spiritueller Dimension. Die Synthese von Werkzeug und Symbol lässt Forscher die Anthropomorphisierung der Geräte vermuten. Damals begannen Kultur-, Sprach- und Hirnentwicklung ineinander zu greifen.

#### **3D-Druck und die digitale Transformation**

Versuchten Frühmenschen sich damals vermutlich in Werkzeugen abzubilden, druckt Homo Sapiens sich bzw. Teile von sich 2018 direkt selbst aus. 3D-Prothesen aus flexiblen Kunststoffen, passgenaue Implantate aus Keramik, Glas oder Metall – 3D-Drucker benötigen nur Daten und Design. Selbst in ethisch anspruchsvolle Bereiche stoßen Forscher längst vor: Das Ausdrucken von synthetischen Knochen, Muskelgewebe, Haarpartikeln bis hin zu Organen mit lebenden Biozellen gelingt bereits in Ansätzen. Eine Pizza zu Hause ausdrucken? Oder ein ganzes Haus? Diese Häuser stehen bereits, und die NASA entwirft für Mond und Mars neue Verfahren. Fast unbemerkt etabliert sich eine Technikinnovation, die – so wie Faustkeil, Rad, Auto, LED oder Smartphone zuvor – einen weiteren disruptiven Paradigmenwechsel ankündigt. Künstliche Intelligenz, Robotik, Deep Learning sind weitere. Doch wie es uns Homo Erectus mit seinen „Soft Skills“ vorgeführt hat: Es geht nicht nur um Technologie. Es geht um den Menschen, mehr denn je. In Zeiten der exponentiell beschleunigten digitalen Transformation wird für die VÖB-Service der nachhaltige Kulturwandel für Mensch, Unternehmen und Gesellschaft essentiell. Wir verstehen uns als agile Manufaktur mit 360°-Blick zugleich in die Vergangenheit und Zukunft.



# Organigramm

Die Übersicht

 <b>GESCHÄFTSFÜHRER</b> <b>STEPHAN HENKEL</b> TEL 1 30 · FAX 2 34  <b>ASSISTENZ</b> Nadja Krämer TEL 1 39 · FAX 2 34 Mirja Raab TEL 2 26 · FAX 2 33	<b>FÖRDERGESCHÄFT</b>  <b>ABTEILUNGSLEITER</b> <b>BJÖRN SCHMIDT</b> TEL 1 41 · FAX 1 37  Silke Booms TEL 1 43 Patrick Kroll TEL 1 45 Tanja Mammes TEL 2 63 Marcus Paetzold TEL 1 40 Klaus Unruh TEL 1 44	<b>FINANZEN/CONTROLLING</b>  <b>ABTEILUNGSLEITER</b> <b>ANDREAS KÜSTER</b> TEL 1 95 · FAX 1 99  Elke Pons TEL 1 90 Perdita Prasser TEL 1 91	<b>BANKENAUF SICHT</b>  <b>ABTEILUNGSLEITER</b> <b>FRANK REIFF</b> TEL 1 60 · FAX 1 62  Christina Heilingbrunner TEL 1 63 Patrick Jendro TEL 2 02 Sabine Kuhn TEL 1 76 Sabine Lange TEL 1 82 Javad Mousavi Nia TEL 1 70 Jessica Rießen TEL 1 80 David Stahmann TEL 1 81 Samuel Stott TEL 1 84 Claudia Voß TEL 1 67	<b>INTERNE IT</b>  <b>ABTEILUNGSLEITER</b> <b>LEIF RASCH</b> TEL 1 56 · FAX 2 22  Jens Moseler TEL 1 58 Nico Müller TEL 1 59 Uwe Schäfer TEL 1 57	<b>NON-FINANCIAL RISK</b>  <b>ABTEILUNGSLEITER</b> <b>OLAF ZIBNER</b> TEL 1 32 · FAX 2 34  Dagmar Dilg-Günther TEL 1 66 Mehri Jumaniyazova TEL 1 73 Petra Ludwig TEL 1 75 Dirk Schuster TEL 1 69
	<b>PERSONAL</b> <b>ANGELIKA THIEDE</b> TEL 2 27 · FAX 2 66				

 <b>BEREICHSLEITER</b> <b>DR. STEFAN HIRSCHMANN</b> TEL 1 38 · FAX 2 23  <b>ASSISTENZ</b> Nadja Krämer TEL 1 39 · FAX 2 34 Mirja Raab TEL 2 26 · FAX 2 33	<b>INTERNE SERVICES</b>  <b>ABTEILUNGSLEITERIN</b> <b>KATHARINA FRIEDRICH</b> TEL 1 25 · FAX 2 23 Mirja Raab TEL 2 26  EMPFANG TEL 4 99 · FAX 2 22 Hildegard Henke   Sarah Gronau  CASINO BONN CASINO BERLIN TEL 1 26 · FAX 2 22 TEL 030/8192-145 Ronny Friedrich TEL 030/8192-117 Ralf Müller Alexander Neidt Katja Belter Peggy Gordetzki-Richter Irene Knaut Karola Kuhles Mario Petta Sandra Scholz Patrick Schwark	<b>MARKETING/BACKOFFICE VERTRIEB</b>  <b>ABTEILUNGSLEITER</b> <b>PASCAL WITTHOFF</b> TEL 2 73 · FAX 2 23  Ann-Christin Frommer TEL 2 77 Melanie Nettersheim TEL 2 72 Lea Borgschulte <i>Auszubildende</i>	<b>ACADEMY OF FINANCE</b>  <b>ABTEILUNGSLEITER</b> <b>REINHARD ZSCHÄBITZ</b> TEL 2 81 · FAX 2 23  Anne-Christine Hänig TEL 2 80 Martina Mros TEL 2 70 Tanja Rückheim TEL 2 79 Philip Schmengler TEL 2 82 Kathleen Weigelt TEL 2 21	<b>VERGABEMANAGEMENT</b>  <b>ABTEILUNGSLEITER</b> <b>WOLFGANG BUSCH</b> TEL 1 42 · FAX 2 34  Rico Herzog TEL 1 33 Dror Miesen TEL 1 47 Claudia Nauroth TEL 1 48
	<b>KUNDENPROJEKTE</b> <b>ANDREAS WOLF</b> TEL 1 34 · FAX 1 37			

 <b>BEREICHSLEITER</b> <b>HOLGER HEUSCHEN</b> TEL 1 64 · FAX 2 32  <b>ASSISTENZ</b> Nadja Krämer TEL 1 39 · FAX 2 34 Mirja Raab TEL 2 26 · FAX 2 33	<b>RECHT</b>  <b>ABTEILUNGSLEITERIN</b> <b>PETRA GERDEMANN</b> TEL 1 68 · FAX 2 32  Chiara Bahrig TEL 1 74 Silke Borgs TEL 1 71 Anastasia Ditte TEL 2 76 Gesine Drebenstedt TEL 1 77 Guido Hinrichs TEL 040/87 97 97-11 Fabian Januchowski TEL 1 72 Maike Nöhles TEL 1 79 Karin Schneider TEL 1 12 Illja Stauder TEL 1 61 Niels von Ahn TEL 1 78	<b>IT-SERVICES FÜR BANKEN NIEDERLASSUNG HAMBURG</b>  <b>NIEDERLASSUNGSLEITER</b> <b>JAN GRONEWOLD</b> TEL 10 TEL 040 879797-0 FAX 040 879797-77  Jakobus Assmies TEL 21 Stefan Gambal TEL 19 Albert Heck TEL 14 Oliver Nuding TEL 20 Sebastian Priess TEL 23 Jessika Steckmann TEL 12 Burkart Venzke TEL 13 Nicole Wernicke TEL 17	<b>VERSICHERUNGEN</b>  <b>ABTEILUNGSLEITER</b> <b>PHILIPP SCHMIEL</b> TEL 1 24 · FAX 1 62  Regina Brune TEL 1 28 Tanja Mammes TEL 2 63 Katharina Riske TEL 1 27
	<b>REVISION/DATENSCHUTZ</b> <b>MAIKE NÖHLES</b> Datenschutz: TEL 1 79 · FAX 2 32 <b>KATRIN SIMONSMIEIER</b> Revision: TEL 1 92 · FAX 2 32		

The background image shows a person's hand reaching out to touch a transparent digital interface. The interface displays a glowing, semi-transparent hand icon. In the background, there are blurred elements of a modern, high-tech environment, possibly a control room or a laboratory, with blue lighting and various equipment.

# JAHRESBERICHT 2017 | 2018

Nachhaltigkeit in Zeiten  
der digitalen Transformation





## Grußwort

Iris Bethge

„Nichts ist so beständig wie der Wandel.“ – Ein Satz, den man in den letzten Jahren immer wieder hört und liest. Dabei ist es nichts Neues, dass sich unsere Lebenswelt fortwährend verändert. Wissenschaftliche Erkenntnisse und technische Neuerungen erschließen den Menschen seit jeher neue Möglichkeiten: vom Feuerstein über Rad und Dampfmaschine bis zum Smartphone. Aber die Geschwindigkeit, mit der sich unser Alltag verändert, und das Innovationstempo nehmen immer mehr Fahrt auf. Getrieben wird dieses Tempo von – na klar – der Digitalisierung. Das zeigt sich auch, wenn man sich die an der Börse bestbewerteten Unternehmen ansieht. 2007 sind da Exxon Mobil, General Electric, Microsoft, Citigroup und Gazprom als TOP 5 zu nennen. Die Branchen sind bunt durchgemischt. Zehn Jahre später, 2017, ergibt sich ein ganz anderes Bild: Wer bei den großen Playern mit dabei sein will, muss Digitalisierung nicht nur verstanden haben, sondern vorantreiben. An der Spitze stehen deshalb heute Unternehmen wie Apple, Alphabet, Microsoft, Amazon und Facebook.

Darin zeigt sich, dass die beste Antwort auf Veränderungen ist, selbst innovativ zu sein. Das Erfolgsrezept lautet also, sich selbst zu verändern, anstatt von anderen verändert zu werden. Und das gilt nicht nur für Apple und Co. Auch in der gesamten Kreditwirtschaft ist Veränderung ein Dauerzustand und zwar schon seit sehr langer Zeit. Es sind im Wesentlichen drei Faktoren, die die Veränderungen in der Finanzbranche treiben: Regulatorik, Niedrigzinsumfeld und – wie könnte es anders sein – Digitalisierung. Es ist mühsam, darüber zu spekulieren, welcher der drei Faktoren die umfangreichsten Auswirkungen hat. Gemeinsam prägen sie ein anspruchsvolles Umfeld, welches alle Banken vor große Herausforderungen stellt und Veränderungen notwendig macht.

Aber wie müssen sich Banken verändern, um zukunftsfähig zu bleiben? Ich bin überzeugt, dass sich eine erfolgreiche Bank auf die Geschäftsfelder fokussieren sollte, bei denen sie ihren Kunden Spitzenqualität liefern kann. Sie

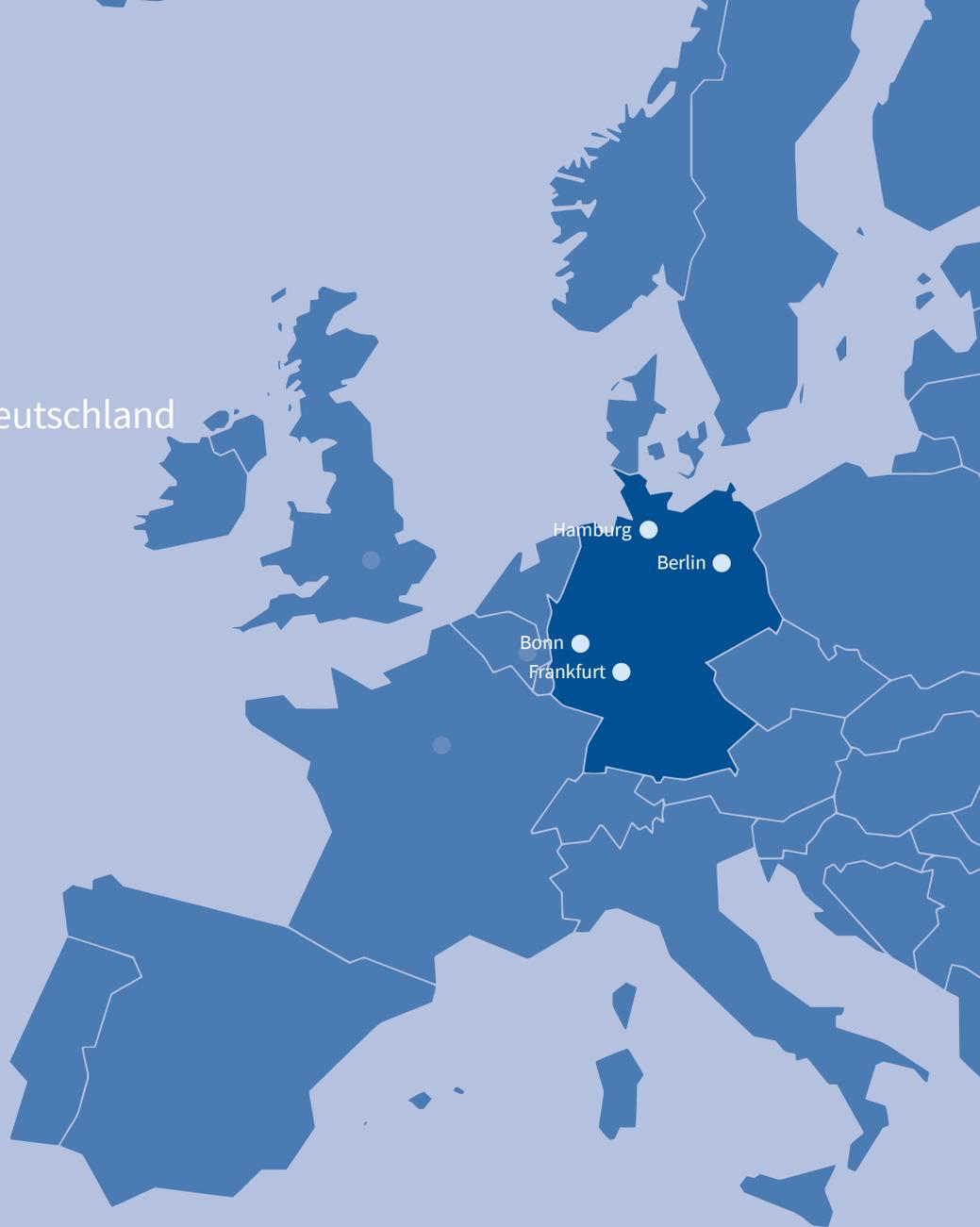
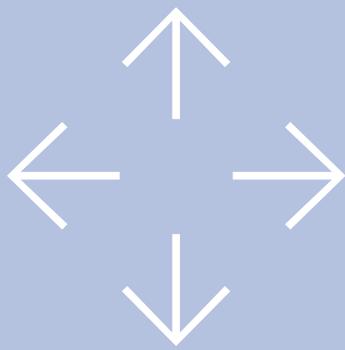


denkt vom Kunden her, ist stabil und effizient. Diese Hebel haben wir in den Banken selbst in der Hand, und wir sollten sie nutzen. Trotz Fokus auf Regulierung und Aufsicht, dürfen wir den Wandel nicht verschlafen. Wir müssen offen sein für neue Ideen und die „interne Digitalisierung“ der Kreditinstitute vorantreiben.

Diesem Ziel hat sich die VÖB-Service GmbH bereits seit vielen Jahren verschrieben: Mit ihren innovativen Produkten und Dienstleistungen unterstützt sie unsere Mitgliedsinstitute und andere Finanzdienstleister bei der Umsetzung ihrer Digitalisierungsstrategien. VÖB-Service und VÖB arbeiten dabei Hand in Hand, um vor allem unseren Mitgliedern Top-Dienstleistungen anzubieten. Und wir, als Verband, können uns darauf konzentrieren, die für unsere Mitglieder beste Fach- und Lobbyarbeit zu leisten. Denn eines ist sicher: Digitalisierung wird das Bankgeschäft weiter stark verändern – und wir, VÖB-Service und VÖB, helfen dabei.

Iris Bethge  
Hauptgeschäftsführerin,  
Bundesverband Öffentlicher Banken Deutschlands, VÖB

## Standorte Bundesrepublik Deutschland



### → BONN



#### HAUPTSITZ BONN

Godesberger Allee 88  
53175 Bonn  
Telefon: +49 228 8192-0

### → BERLIN



#### BÜRO BERLIN

(im Gebäude des VÖB)

Lennéstraße 11  
10785 Berlin  
Telefon: +49 30 8192-0

### → HAMBURG



#### NIEDERLASSUNG HAMBURG

Gertrudenstraße 3  
20095 Hamburg  
Telefon: +49 40 879797-0

### → FRANKFURT



#### BÜRO FRANKFURT

(im Gebäude Regus, Alte Oper)

Bockenheimer Landstraße 17/19  
60325 Frankfurt am Main  
Telefon: +49 69 71045 52-41/-42



## Vorwort der Geschäftsführung

Liebe Kunden, Geschäftspartner und  
Unternehmensfreunde,

niedriges Zinsniveau, schwache Kreditnachfrage, wachsender Wettbewerb sowie zunehmender Druck auf die Geschäftsmodelle durch die digitale Transformation bleiben wichtige Herausforderungen für die deutsche Kreditwirtschaft. Hinzu kommt eine nicht abnehmen wollende Anzahl von Regulierungen, die erhebliche Ressourcen und Kapazitäten in den Banken und Sparkassen binden.

Wir wollen mit unserer täglichen Arbeit dazu beitragen, dass unsere Kunden ihre spezifischen betriebswirtschaftlichen und regulatorischen Anforderungen erfüllen können. Die Kernkompetenzen der VÖB-Service GmbH umfassen spezielle bankfachliche Themen und Fragestellungen, insbesondere im Hinblick auf Regulierung, Risiko- und Versicherungsmanagement, Compliance, Förder- und Kreditgeschäft sowie Digitalisierung. Mit der Academy of Finance betreiben wir darüber hinaus eine der größten kreditwirtschaftlichen Akademien in Deutschland.

Als Tochtergesellschaft des Bundesverbandes Öffentlicher Banken Deutschlands e. V. (VÖB) bieten wir den Verbandsmitgliedern individuelle und passgenaue Lösungen an. Neben den öffentlichen Banken arbeiten wir zudem intensiv mit Sparkassen, privaten Banken oder kreditgenossenschaftlichen Instituten zusammen. Hinzu kommen Kunden aus der Immobilienwirtschaft und der Assekuranz, aus Beratungsgesellschaften sowie öffentlichen Einrichtungen.

Die Digitalisierung bietet uns neue Rahmenbedingungen für ein effizientes und vernetztes Arbeiten. Dadurch, kombiniert mit neuen agilen Arbeitsformen, gewinnen alle Beteiligten mehr Raum für Innovationen, für bessere Marktpositionierungen und Produktinnovationen. Für uns ist die digitale Transformation aber nicht Selbstzweck. Sie darf nicht der alleinige Treiber für Veränderungen sein, die dauerhaft und auf allen Ebenen stattfinden. Es



ist wichtig, eine digitale Denkweise in den Veränderungsprozess einzubringen, denn die bisherigen Arbeitsweisen werden sich nachhaltig verändern. Eine zentrale Rolle spielt dabei die Kombination von Digitalkompetenz mit dem hochspezialisierten Fachwissen unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Im Rahmen einer digitalen Kampagne haben wir bereits diverse Konzepte – z. B. im Bereich Künstliche Intelligenz (KI) und Blockchain – entwickelt, die unsere Kunden im Zuge der fortschreitenden Digitalisierung unterstützen sollen. Daneben versuchen wir, die Digitalisierung mit dem Themenkomplex Nachhaltigkeit in einen harmonischen Einklang zu bringen. Das Bekenntnis zu einer nachhaltigen Unternehmensführung ist Teil einer umfassenden Strategie, die unsere Offenheit für Zukunftsthemen und für eine langfristige Veränderungsbereitschaft zum Ausdruck bringt.

Mit herzlichen Grüßen und einem erwartungsvollen Blick in die Zukunft

Ihr

Stephan Henkel





# Inhaltsverzeichnis

Das neue Corporate Design .....	8
Nachhaltigkeit in Zeiten der digitalen Transformation .....	10
Leistungen und Lösungen für die Kreditwirtschaft.....	12
Rechtsabteilung goes digital .....	14
Digitalisierung des Fördergeschäfts .....	16
Erfolgsfaktor Mensch – Erfolgsfaktor Bildung .....	18
Digitalisierung der regulatorischen Compliance mit RADAR.....	22
Nicht-finanzielle Risiken beherrschen .....	24
Risk Management ist Chefsache.....	26
Effiziente Beschaffung und rechtskonformes Vergabemanagement .....	28
BANKENPORTAL – Der digitale Service für Kunden .....	32
Die Geschäftsleitung .....	34
Der Arbeitgeber .....	35
Die Mutter .....	37
Beirat .....	38
Prognose-, Chancen- und Risikobericht.....	40
Gewinn- und Verlustrechnung .....	42
Betriebliche Kennzahlen .....	43
Wirtschaftsprüfbericht.....	44
Kundenliste .....	45
Impressum .....	47

# Das neue Corporate Design

## Moderne Optik und klare Struktur

VERFASSER



Dr. Stefan Hirschmann  
Bereichsleiter, Prokurist

Seit Herbst 2018 zeigt sich die VÖB-Service mit einem frischen Design für den neuen Markenauftritt, der sich stark an das Corporate Design (CD) des Bundesverbands Öffentlicher Banken Deutschlands e. V. (VÖB) anlehnt. Die drei Balken sind Ausdruck unseres gemeinsamen Selbstverständnisses: kompetent – engagiert – präsent. Der helle und klare Schriftzug steht im Mittelpunkt und bringt auch die enge Zusammengehörigkeit von VÖB und VÖB-Service zum Ausdruck. In den vergangenen Monaten haben die Kreativentwickler, Marketingexperten und Kommunikationsprofis an dem neuen Look gearbeitet. Dabei wurde auch die Online-Navigation noch intuitiver gestaltet und die einzelnen Produkte und Dienstleistungen noch kompakter und einheitlicher dargestellt. Der Außenauftritt der Academy of Finance ist komplett in das Online-Angebot von VÖB-Service integriert worden. Die responsiven Webseiten sind nun luftiger und aufgeräumter. Wir wollten eine klarere Struktur schaffen, sodass Schriftart und -größe jetzt deutlich angenehmer erscheinen.

**Kunden:** VÖB-Service ist eine Manufaktur für Speziallösungen in der Finanzdienstleistungsbranche. Unser Schwerpunkt liegt in der Entwicklung von Bankensoftware, Beratung und Bildungsangeboten. Unsere Kernkompetenzen umfassen spezielle bankfachliche und aufsichtliche Themen. In der Kombination von Bankensoftware, Beratung, Bildungsangeboten und Informationsdiensten bieten wir für neue regulatorische Anforderungen schnelle, fachkompetente und verlässliche Lösungen. Wir nutzen hierfür gemeinsame Arbeitsplattformen mit unseren Kunden, dem VÖB und unseren Partnerunternehmen zur Ideenfindung, Problemlösung und zum fachlichen Austausch.

**Mitarbeiter:** Unsere Unternehmenspolitik ist auf Nachhaltigkeit und konstanten Erfolg auf mittlere und längere Sicht ausgerichtet. So gewährleisten wir zukunftsfähige und sichere Arbeitsplätze mit Entwicklungsmöglichkeiten. Wir bieten zeitgemäße und moderne Arbeitsbedingun-

gen, die sich an den Anforderungen des Unternehmens und den Bedürfnissen der Mitarbeiter orientieren. Wir beteiligen unsere Mitarbeiter am Unternehmenserfolg, indem wir die Vergütung anforderungs- und leistungsbezogen ausrichten. Die Wahrnehmung von Impulsen und Ideen aus der gesamten Mitarbeiterschaft ist uns wichtig. Ein ehrlicher, kollegialer und fairer Umgang bestimmt das Betriebsklima.

**Business:** Wir streben betriebswirtschaftlich angemessene Umsätze und Erträge an. VÖB-Service präferiert organisches Wachstum. Wir arbeiten bei Bedarf zu strategischen Themen mit ausgewählten Partnern zusammen. Primäre Zielgruppe sind die VÖB-Mitglieder, daneben sprechen wir vorrangig Kunden im Finanzdienstleistungssektor an und schöpfen damit ein breiteres Marktpotenzial aus. Beim Einsatz und der Entwicklung von bankspezifischen Bildungs-, Beratungs- und IT-Lösungen möchten wir branchenrelevant sein.



# Nachhaltigkeit in Zeiten der digitalen Transformation

VERFASSER



Holger Heuschen  
Bereichsleiter, Prokurist

Das Geldwesen ist die Hauptschlagader im Kreislauf der Wirtschaft. Ihr kommt eine volkswirtschaftliche und gesamtgesellschaftliche Bedeutung zu. Viele Finanztransaktionen enthalten eine monetäre Bewertung der Zukunft, die jedoch von Unwägbarkeiten und Risiken geprägt ist, denen die Finanzwirtschaft Garantien und Verpflichtungen gegenüberstellt. Das Problem der Bewertung dieser Risiken, einer Vergütung sowie einer Risikoverteilung – das sind im Wesentlichen Fragen der Ethik. Zudem basiert das Bankgeschäft auf Vertrauen und Loyalität, denn das Geld, dessen sich die Finanzwirtschaft bedient, stammt oftmals aus Ersparnissen und aus Reserven, die im Hinblick auf einen künftigen Bedarf gebildet wurden. Solche Vermögenswerte können nicht ohne maximales Vertrauen und Loyalität zwischen den Parteien in Umlauf gebracht werden. Insbesondere nach der letzten Finanzkrise müssen Banken mehr denn je das Vertrauen ihrer Kunden sowie der Gesellschaft wieder zurückgewinnen.

Viele Kreditinstitute leisten mit ihrem Dienstleistungsportfolio fraglos einen wichtigen Beitrag zu einer stabilen Volkswirtschaft und zur Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen, wie dem Klimawandel, der Finanzierung von Projekten in den Bereichen erneuerbare Energien, familien- und altersgerechter Wohnräume, Bildungseinrichtungen oder öffentliche Institutionen. Ihr Handeln muss sich dabei an einem umfangreichen Regelwerk aus gesetzlichen Vorgaben, freiwilligen Verpflichtungen zu Nachhaltigkeit, Umweltpolitik oder Corporate-Governance-Grundsätzen sowie nationalen und internationalen Branchenstandards orientieren. Direkte und indirekte Nachhaltigkeitsaspekte müssen regelmäßig im Hinblick auf Relevanz und Potenzial analysiert, Chancen und Risiken abgewogen und in einem Unternehmenskonzept verarbeitet werden.

In Zukunft wird ethisches Wirtschaften in der Gesellschaft generell eine größere Rolle spielen. Der wachsende Druck von Medien und Nichtregierungsorganisationen, der Klimaschutzplan 2050 der Bundesregierung oder die

anhaltenden Forderungen von EU-Gremien nach mehr Unternehmensverantwortung werden hierfür sorgen. Die Auswirkungen auf die Geschäftsmodelle von deutschen Kreditinstituten mögen zwar derzeit noch moderat ausfallen. Es ist jedoch davon auszugehen, dass der aktuelle Druck des Gesetzgebers auf Banken und Sparkassen hin zu einer nachhaltigen Berichterstattung und zu mehr Diversität die gesellschaftliche und soziale Verantwortung zu einem wichtigen Wettbewerbsfaktor werden lassen. Dabei geht es auch um die Wertschätzung von Vielfalt und ihre Nutzung für das eigene Unternehmen.

Das am 19. April 2017 in Kraft getretene Gesetz zur Stärkung der nichtfinanziellen Berichterstattung der Unternehmen in ihren Lage- und Konzernlageberichten (CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz) gilt als eine zentrale Komponente, um die Aktivitäten von Finanzinstituten für eine umweltfreundliche und soziale Geschäfts- und Gesellschaftspolitik zu intensivieren. Betroffen sind kapitalmarktorientierte Unternehmen sowie Kreditinstitute und Versicherungsunternehmen mit jeweils mehr als 500 Arbeitnehmern. Die nichtfinanzielle Konzernklärung muss demnach Angaben zu berichtspflichtigen Aspekten enthalten, die zumindest Umweltbelange (z. B. Treibhausgasemissionen, Wasserverbrauch, Luftverschmutzung, Nutzung von erneuerbaren Energien u. a. m.), Arbeitnehmerbelange (Geschlechtergleichstellung, Arbeitsbedingungen, Achtung der Rechte der Gewerkschaften, Gesundheitsschutz u. a. m.), Sozialbelange (z. B. Dialog auf kommunaler oder regionaler Ebene), die Achtung der Menschenrechte (z. B. Maßnahmen zur Vermeidung von Menschenrechtsverletzungen) sowie die Bekämpfung von Korruption und Bestechung umfassen.

Zu diesen Aspekten sind Konzepte einschließlich der Due-Diligence-Prozesse, Ergebnisse der Konzepte, Risiken und nichtfinanzielle Leistungsindikatoren zu beschreiben und geplante bzw. ergriffene Maßnahmen zur Umsetzung zu erläutern. Diese Erklärung soll deutlich machen, inwieweit neben der finanziellen Wertschöpfung auch



ökologische und gesellschaftliche Werte vermehrt oder reduziert werden, und dient damit den Adressaten, die Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells eines Unternehmens zu beurteilen. Letztlich werden auch viele der sog. kleineren und mittleren Unternehmen („KMU“) über ihre Geschäftsbeziehungen zu großen Unternehmen innerhalb der Lieferkette zur nichtfinanziellen Erklärung verpflichtet werden.

Handlungsbedarf für die Institute besteht in der Folge nicht nur im Hinblick auf die externe Berichterstattung, sondern gleichsam in der internen Organisation, denn die sozialen Bedürfnisse der Mitarbeiter müssen bestmöglich berücksichtigt, die Übernahme sozialer Verantwortung durch Beteiligung an nutzenstiftenden Projekten gewährleistet und diskriminierende Einflussfaktoren weitgehend beseitigt werden. Ein professionelles Nachhaltigkeitsmanagement in der Praxis lohnt sich vor diesem Hintergrund nicht nur aus Compliance-Gesichtspunkten, sondern liegt im ureigenen Interesse der Unternehmen. Erst die Verbindung ökonomischer, ökologischer und sozialer Ziele führt zu einer nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswerts. Aus dieser Einsicht gewinnen unternehmerische Gesellschaftsverantwortung (Corporate Social Responsibility; CSR) sowie Gleichstellung und Vielfalt (Diversity) an substantieller Bedeutung für das Kerngeschäft von Kreditinstituten. Dadurch werden die Einstellungen und Ziele der Mitarbeiter

mit den Bedürfnissen der Kunden und der Gesamtwirtschaft in Einklang gebracht.

In diesem Kontext ist auch zu sehen, dass die VÖB-Service GmbH für das Jahr 2017 erstmals eine Entsprechenserklärung zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK) vorgelegt hat. Das Bekenntnis zum DNK ist Teil einer umfassenden Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens. Die VÖB-Service erklärt damit ihre Offenheit im Austausch zu Nachhaltigkeitsthemen mit dem Ziel, langfristig Veränderungen mitzugestalten. Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK) bietet einen Rahmen für die Berichterstattung zu nichtfinanziellen Leistungen, der von Organisationen und Unternehmen jeder Größe und Rechtsform genutzt werden kann. Um ihn zu erfüllen, erstellen Anwender in der DNK-Datenbank eine Entsprechenserklärung zu 20 Nachhaltigkeitskriterien und ergänzenden nichtfinanziellen Leistungsindikatoren. Der DNK macht Nachhaltigkeitsleistungen sichtbar, mit einer höheren Verbindlichkeit transparent und besser vergleichbar. Er verbreitert damit die Basis für die Bewertung von Nachhaltigkeit und beschreibt Mindestanforderungen für Unternehmen, was unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten zu berichten ist.

Transparent, glaubwürdig und vergleichbar im Nachhaltigkeitsengagement – diese Zielsetzung soll helfen, unternehmerische Verantwortung erfolgreich zu gestalten sowie Kunden-, Lieferanten- und Mitarbeiterbeziehungen auf eine vertrauensvolle Basis zu stellen.



# Leistungen und Lösungen für die Kreditwirtschaft

VERFASSER



Pascal Witthoff  
Leiter  
Abteilung Marketing/  
BackOffice Vertrieb

Die VÖB-Service GmbH ist ein Anbieter von Speziallösungen für die Kreditwirtschaft. Das Angebot gliedert sich in die vier Leistungsfelder Bankensoftware, Beratung, Academy und Informationsdienste. Die Kernkompetenzen umfassen spezielle bankfachliche und regulatorische Themen und Fragestellungen, insbesondere im Hinblick auf Regulierung, Risiko- und Versicherungsmanagement, Compliance, Förder- und Kreditgeschäft sowie Digitalisierung. Als Tochtergesellschaft des Bundesverbandes Öffentlicher Banken Deutschlands e. V. (VÖB) bietet die VÖB-Service GmbH den Verbandsmitgliedern passgenaue Lösungen an, um die Institute zu entlasten. Alle Dienstleistungen werden grundsätzlich auch Dritten zur Verfügung gestellt. So zählen neben den öffentlichen Banken auch Sparkassen, private Banken und kreditgenossenschaftliche Institute zu den Kunden von VÖB-Service. Hinzu kommen etliche Geschäftsbeziehungen und Partnerschaften aus der Immobilienwirtschaft und der Assekuranz, aus Beratungsgesellschaften sowie öffentlichen Einrichtungen.

## Bankensoftware

In diesem Leistungsfeld werden standardisierte und individualisierte Softwarelösungen für die Kreditwirtschaft gebündelt. Die entwickelten Produkte unterstützen den Handel mit OTC-Derivaten, das Fördergeschäft und die beleglose Darlehensverarbeitung sowie die Umsetzung regulatorischer Anforderungen und gesetzlicher Vorgaben für Banken, Kapitalverwaltungsgesellschaften und Versicherungen. Durch den Einsatz der Bankensoftware von VÖB-Service können Geschäftsprozesse optimiert, Kosten reduziert und die Effizienz gesteigert werden.

## Beratung

Die VÖB-Service GmbH stellt ihren Kunden ein weit gefächertes Spektrum hoch entwickelter Beratungsleistungen zur Verfügung, die sich durch umfangreiches Spezialwissen auszeichnen. Das Leistungsspektrum reicht von der singulären Projektunterstützung bis hin zur Umsetzung von geschäftskritischen Auslagerungen. Ausgewiesene Experten und Branchenkenner unterstützen in einem

## „Wissen, was Banken brauchen“

### BANKENSOFWARE

#### **BEDARV®**

Beleglose Darlehensverarbeitung

#### **CASH & GO**

Prepaid-Handys online aufladen

#### **CCPS**

Kreditkartenprüfsystem

#### **COMFIP®**

Businesslogik Fördermittel und Finanzierungen

#### **DMS<sup>3</sup>**

Dokumenten-Management-System

#### **ECM**

Enduser Computing Management

#### **FPC**

Financial Product Center

#### **IBAN**

Prüfsystem für internationale Bankkontonummern

#### **INVESTINFORM®**

Finanz- und Fördermittelberatung

#### **KFW-INTEGRATIONSERVER**

DFÜ-Anbindung Ihrer Geschäftspartner

#### **LEDIS**

Netting Solution

#### **ORC**

Operational Risk Center

#### **RWC**

Regulatory Workflow Center

#### **VIA**

VÖB-ImmobilienAnalyse

### BERATUNG

#### **AUSSCHREIBUNGEN**

Management aller Vergabeverfahren

#### **BAIT-CHECK**

Ein schneller Überblick

#### **CYBER VERSICHERUNG**

Versicherungsschutz gegen Cyberrisiken

#### **D&O-VERSICHERUNG**

Versicherungsschutz für Manager

#### **E-VERGABEPLATTFORM**

Für alle Arten der Vergabe

#### **ITGOV INDIVIDUELLE BERATUNG**

Für alle Fragen der IT-Governance

#### **ITGOV IT-STRATEGIECHECK**

Im Kontext der Geschäfts- und Risikostrategie

#### **ITGOV SELFASSESSMENT WEB**

Prüfung der Leistungsfähigkeit

#### **ITGOV QUALITÄTSSICHERUNG IT-STRATEGIE**

Aufsichtskonforme Darstellung

#### **LEDIS SERVICES**

Beratungs- und Projektleistungen

#### **OPENBOOK-VERFAHREN**

Hard- und Software

#### **RISIKO- UND VERSICHERUNGSANALYSE**

Das Versicherungstestat

#### **VERSICHERUNGSMAKLER**

Beratung und Betreuung



## ACADEMY

### DIGITALE FORMATE

Webinare & Zertifikatslehrgang „Digitale Kompetenz“

### FACHSEMINARE

Basis-, Vertiefungs- & Expertenwissen

### INHOUSE-SEMINARE

Maßgeschneiderte Lösungen

### LEHRGÄNGE

Praxisnahe & komplexe Wissensvermittlung

### MANAGEMENTSEMINARE

Exklusive Kooperation mit Janus

### MYACADEMY

Das individuelle Bildungsprogramm

### TAGUNGEN

Aktuelle Themen im Fokus

## INFORMATIONSDIENSTE

### DAKOR

Datenkonsortium OpRisk

### IMMOMENT

Objekt- und Standortinformationen

### ITGOV SUITE

Strategische und operative IT-Steuerung

### LEGICHECK

Legitimationschecklisten

### ÖFFSCHOR

Öffentliche Schadenfälle OpRisk

### RADAR

Regulatorischer Informationsdienst

### RECHTSGUTACHTEN

Insolvenzfestes Wertpapierverwahrung im Ausland

### TEAMRADAR

Regulatorisches Compliancemanagement

gemeinsamen Netzwerk mit renommierten Partnern u. a. in Fragen des Versicherungsmanagements und der Risikoanalyse, bei der Prozess- und Managementberatung, bei Vergabeverfahren sowie bei Compliance und IT-Governance.

### Academy

In der Academy of Finance sind sämtliche Bildungsangebote zusammengefasst, die der Qualifizierung von Mitarbeitern, Teams und ganzen Unternehmenseinheiten in der Kreditwirtschaft dienen. Wichtige Weiterbildungsthemen der Branche werden hier in großer Methodenvielfalt vermittelt – sei es über klassische Präsenztrainings, Webinare, Blended-Learning-Angebote oder Web Based Trainings (WBT). Neben erprobten und zunehmend zertifizierten Weiterbildungskonzepten an den Standorten Bonn (Hauptsitz), Hamburg, Berlin und Frankfurt am Main werden auch individuelle Inhouse-Lösungen angeboten. Die Academy of Finance ist eine der größten kreditwirtschaftlichen Akademien in Deutschland, die zudem Bildungseinrichtung der HypZert GmbH für angestellte sowie freiberuflich tätige Immobiliengutachter ist.

### Informationsdienste

Hier vereint die VÖB-Service GmbH sämtliche Produkte und Dienstleistungen, deren Kern die Sammlung, Recherche, Aufbereitung, Bewertung und Bereitstellung von branchenspezifischen und entscheidungsrelevanten Informationen bilden. Die Fachinformationsdienste unterstützen Institute und Unternehmen des Finanz- und Assekuranzmarktes bei der Eruiierung und Bewertung von regulatorischen Fragestellungen sowie bei der Ableitung entsprechender Entscheidungen und Prozesse.

Produktauszug

## Rechtsabteilung goes digital ...

### VERFASSER



Karin Schneider  
Referentin  
Abteilung Recht

Mit der Digitalisierung verändern sich nicht nur die Geschäftsmodelle der Banken, sondern auch interne Prozesse und Abläufe. Digitalkompetenz steht u. a. für die Befähigung, große Datenmengen zu analysieren und zu nutzen sowie Transaktionen oder Kommunikationsprozesse auf eine neue Grundlage zu stellen. Eine Vielzahl technologischer Innovationen und der Markteintritt neuer Wettbewerber erfordern weitreichende Anpassungen der traditionellen Geschäftsaktivitäten.

### Offenheit und Interesse für Neues

Deutlich erkennbar ist ein Wandel von der Industrie- zur modernen Kommunikationsgesellschaft, der eine Auflösung traditioneller Lebenswelten sowie die Beschleunigung und Globalisierung der Kommunikation mit allen Konsequenzen nach sich zieht. Parallel findet ein Wertewandel im Bildungs-, Berufs- und Freizeitverhalten statt, der durch technologische Neuerungen und digitale Kompetenzen getrieben wird.

Dies gilt auch für die Rechtsabteilungen in den Kreditinstituten, die sich immer stärker in Richtung digitale Zukunft bewegen müssen. Der Einsatz von Software und Online-Diensten, die juristische Arbeitsprozesse unterstützen (LegalTech), von Blockchain-Technologien (DLT), Künstlicher Intelligenz (KI) und die Verschlinkung von Prozessen innerhalb der Rechtsabteilungen einerseits sowie die rechtliche Beratung und Begleitung von Digitalisierungsprojekten innerhalb der Banken andererseits verlangen von den Juristen neben einem hohen Maß an IT-(Rechts)-Know-how vor allem Offenheit und Interesse für Neues.

### Licht in den Digitalisierungs-Dschungel bringen

Dabei hat es sich die Abteilung Recht der VÖB-Service GmbH zur Aufgabe gemacht, die Bankjuristen auf diesem Weg zu begleiten und durch Information und maßgeschneiderte Digitalisierungsprojekte Licht in den Dschungel der Digitalisierung zu bringen.

So hat die Rechtsabteilung von VÖB-Service im Juni dieses Jahres erstmalig das Bankensymposium Digitalisierung & Recht veranstaltet. Ziel war es, neben den vielen bereits am Markt existierenden Veranstaltungen, ein Format zu etablieren, bei dem sich Bankjuristen zu den aktuellen rechtlichen Problemstellungen branchenspezifisch informieren und austauschen können. Mit welchen neuen Rechtsthematiken müssen sich die Rechtsabteilungen der Banken beschäftigen? Welchen Herausforderungen stehen die Banken gegenüber, und wie können diese gemeistert werden? Wie müssen die Rechtsabteilungen bei Digitalisierungsprojekten in den Banken eingebunden werden? Diese und andere Fragestellungen wurden in den vielfältigen Vorträgen aufgegriffen, diskutiert und erste Lösungsansätze erarbeitet. Die Resonanz war sehr positiv, und die kommende Veranstaltung ist bereits in Planung.

### LEDIS

Netting Solution

Auch bereits etablierte Bankensoftware-Produkte der VÖB-Service stehen bezüglich Weiterentwicklung, Optimierung und Erweiterung der Anwendungsmöglichkeiten permanent auf dem Prüfstand. So wurde die Nettingsoftware LEDIS, ein juristisches Expertensystem zur Risikoreduzierung und Eigenkapitalentlastung, im Rahmen der sog. „digitalen Offensive“ 2018 um einen Vertragsgenerator erweitert, mit dem sich für eine ausgewählte Menge an Verträgen gleichen Typs Druckdokumente in einer einzigen Verarbeitung erzeugen lassen. In einem zweiten Verarbeitungsschritt können so z. B. auch Vertragstypen geändert werden. Mit dieser Komponente lässt sich der Bearbeitungsaufwand für die im Jahr 2018 anstehenden Anpassungen der deutschen Rahmenverträge erheblich reduzieren.



### **Vertrauen in Systeme und Menschen**

Darüber hinaus existieren bereits diverse Konzepte der VÖB-Service, die die Banken im Zuge der fortschreitenden Digitalisierung weiter unterstützen sollen. Als Beispiel kann die Lösung für den reversionssicheren Dokumentenaustausch und die damit einhergehende Archivierung auf Basis eines geschlossenen Blockchain-Systems genannt werden, das mit den im Einsatz befindlichen DLT-Komponenten optional die Vertragserstellung, -verhandlung und -verwaltung aus einer Hand ermöglicht. Weiterhin ist diese technische Lösung für eine Vielzahl von Use Cases und einen erweiterten Nutzerkreis einsetzbar, etwa für Anwendungsfälle wie die EMIR-Clearingpflicht-Klassifizierungen oder Know-Your-Customer-Fragestellungen.

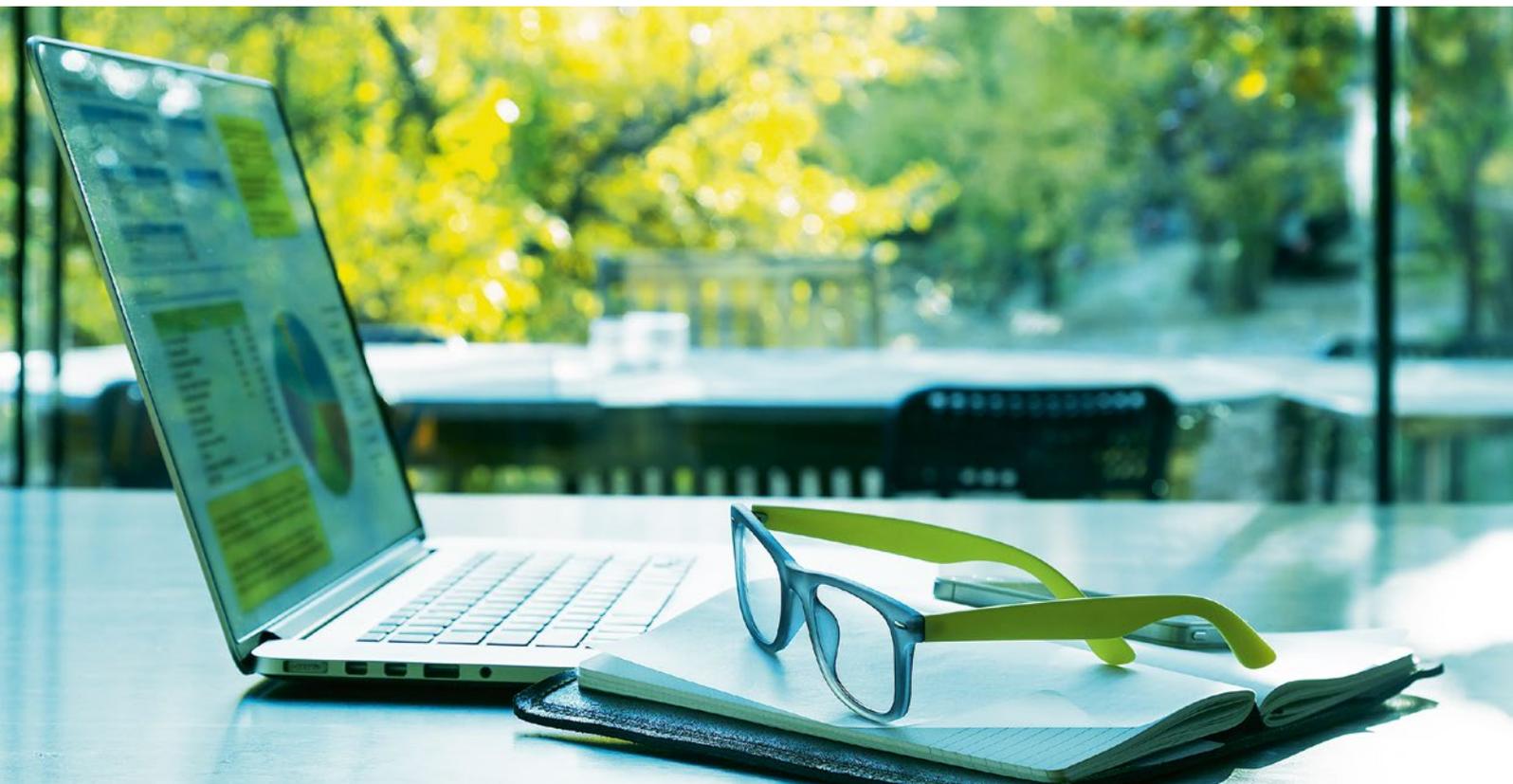
Im Rahmen eines öffentlich geförderten Projekts beteiligt sich die Rechtsabteilung zudem an einer Arbeitsgruppe „Künstliche Intelligenz“ und prüft stetig, inwieweit sie ihre Produkte diesbezüglich optimieren kann. Dabei bleibt trotz Digitalisierung und Automatisierung die persönliche Kommunikation eine *conditio sine qua non*.

Vielfältige digitale Kanäle und soziale Medien erfüllen sicherlich wichtige kommunikative Funktionen und

finden ihre Adressaten. Und dennoch gibt es weiter das altbewährte Instrument der persönlichen Interaktion, bei der wir den direkten menschlichen Kontakt herstellen und unmittelbar kommunizieren. Menschen sind eben nicht digital, sondern ganz analog geprägt. Im digitalen Zeitalter braucht es deshalb Vertrauen in Systeme und Personen.

### **Kosten- und Prozessoptimierung**

Neben dem engen Kundenkontakt, den die Abteilung im täglichen „doing“, aber auch in zahlreichen Veranstaltungen, Arbeitskreisen und Fachgremien pflegt, findet ein regelmäßiger persönlicher Austausch mit anderen Dienstleistern, LegalTechs, Verbänden, den einschlägigen Organisationen und den Aufsichtsbehörden statt. Nur so lassen sich relevante Entwicklungen des Marktes frühzeitig identifizieren und in Abstimmung mit den Marktteilnehmern und der Aufsicht nachhaltige Innovationen, die auch das Vertrauen aller Beteiligten genießen, am Markt positionieren. Dabei gilt stets: „Die Technik folgt den Inhalten.“ Digitalisierung bedeutet in erster Linie Kosten- und Prozessoptimierung. Nur wer diese Chance nutzt, wird in der Zukunft wettbewerbsfähig bleiben – das gilt auch für die Rechtsabteilungen.



# Digitalisierung des Fördergeschäfts

## Möglichkeiten und Perspektiven

VERFASSER



Björn Schmidt  
Leiter  
Abteilung  
Fördergeschäft

Das Fördergeschäft in Deutschland befindet sich in einem fundamentalen Wandel, woraus sich größere Herausforderungen für alle Beteiligten ergeben. Während das niedrige Zinsniveau die Attraktivität von Förderkrediten einschränkt und gleichzeitig die wachsenden regulatorischen Anforderungen zu komplexeren Prozessen führen, erwartet der Markt zunehmend einfache und unkomplizierte Lösungen. Die Kreditnehmer streben nach tendenziell immer schnelleren Entscheidungen und mehr Transparenz im Kreditvergabeprozess. Die durchleitenden Hausbanken fordern ihrerseits schlanke Prozesse mit effizienten Schnittstellen und smarten Förderprodukten für ihre Kunden. Gleichzeitig treten mit Vermittlungsplattformen und Finanzportalen neue Mitstreiter am Markt auf und wollen in die Förderkreditprozesse integriert werden. Durch diese Entwicklungen und Anforderungen der Beteiligten ist das Fördergeschäft in Deutschland aktuell inmitten eines technischen Transformationsprozesses. Aber welche Lösungen führen zum Erfolg?

### Fördergeschäft im Wandel

Die digitalisierte Förderbank ist gegenüber ihren Adressaten wahrnehmbar und präsent, sie weist eine hohe

Wertschöpfung auf und verfügt über ein attraktives Serviceangebot. Dazu zählen auch Fremdkomponenten, die bei Geschäftsprozessen helfen, die Unternehmensgrenzen der Förderbanken zu überwinden und den Nutzwert für die Kreditnehmer zu erhöhen. Diese suchen in der Regel gezielt das für sie passende Produkt und möchten dies zunehmend selbstständig erledigen. Damit die Förderung adressatengerecht ankommt, muss nachvollziehbar sein, welche Produkte für den Kunden und dessen Finanzierungsvorhaben zur Verfügung stehen.

## COMFIP®

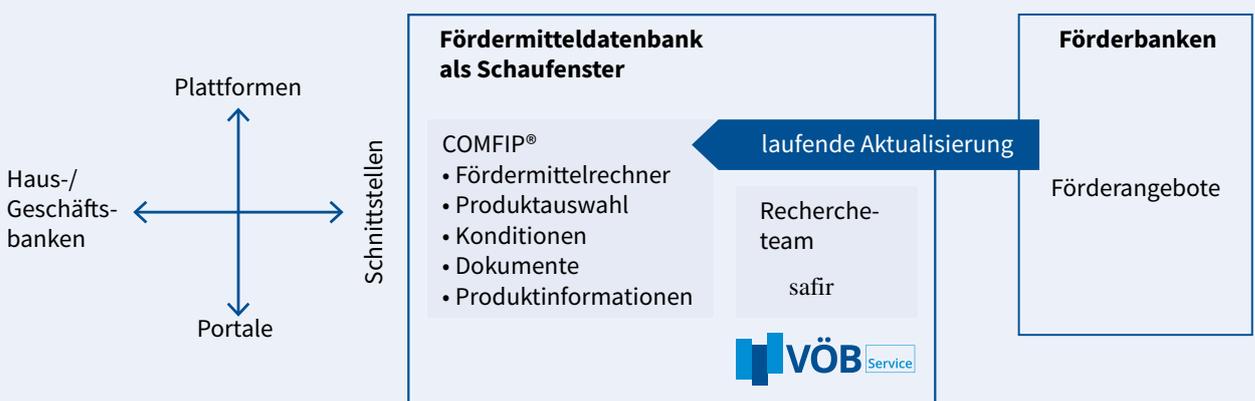
Businesslogik Fördermittel und Finanzierungen

### Digitales Schaufenster für Förderinstrumente

Das digitale Schaufenster von VÖB-Service unterstützt diesen strategischen Ansatz. Dabei werden tagesaktuelle und zentral gepflegte Informationen über Förderinstrumente mit digitalen Schnittstellen zur Verfügung gestellt. Die Fördermitteldatenbank COMFIP®, einmalig und konkurrenzlos in ganz Deutschland, umfasst Kredite und Zuschüsse der EU, alle bundesweiten Förderungen bis

## DIGITALES SCHAUFENSTER

### COMFIP®-INTEGRATION





hin zu Förderprodukten auf Landesebene. Unterstützt werden gleichermaßen Vorhaben im Wohnungsbau sowie gewerbliche und kommunale Finanzierungen. Ergänzt wird die Datenbasis durch Bauspartarife und Bürgschaften. Mit den vorhandenen Schnittstellen lassen sich einfache Konditions- und Produktselektionen sowie komplexe Projektanfragen erstellen, die umfassende Finanzierungsvorschläge mit dazu passenden Finanzierungsbausteinen erzeugen. Darüber hinaus können weitere Anwendungen, Plattformen oder Portale integriert werden.

Neben einem Höchstmaß an Transparenz ist es wichtig, möglichst alle Beteiligten unkompliziert in die Abläufe zu integrieren. Dies erfordert smarte technische Lösungen sowie schlanke und flexible Schnittstellen. Im Rahmen einer Middleware-Lösung stehen Datendrehscheiben zur Verfügung, mit denen zentrale Systeme, wie etwa Kundendatenbanken, Kreditsysteme oder Dokumentenmanagementsysteme ohne Medienbrüche an die Anwendungen und Systeme der Partner angebunden werden können. Bestehende Formate und Schnittstellen der angebundenen Systeme können wiederverwendet werden, sodass die Integrationsaufwände bei den Beteiligten so gering wie möglich ausfallen. Die Middleware kümmert sich als Datenbroker um die Transformation und den Austausch der Informationen, die fachliche vor- und nachgelagerte Verarbeitung bleibt unberührt.

Die technische Lösung von VÖB-Service zur Digitalisierung des Fördergeschäfts vereinfacht den Vertrieb aller verfügbaren Förderinstrumente sowie die Anbindung

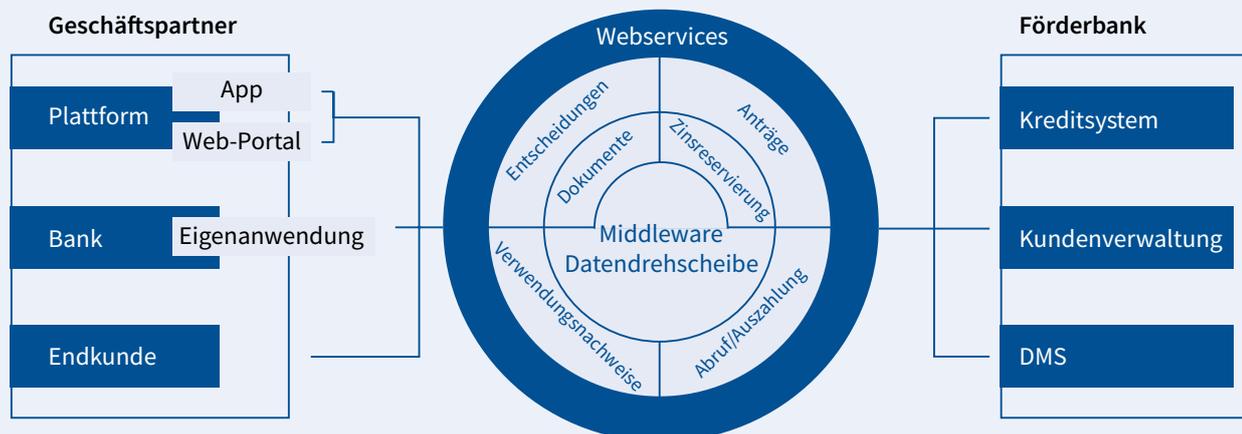
der Hausbanken und Förderbanken an neue Finanzierungsplattformen im Internet sowie an die KfW-Vertriebs-serviceplattform (VSP).

### Mehrwert für Kunden und Unternehmen

Die Digitalisierung und Automatisierung von Prozessen und Entscheidungsfunktionen im Förderkreditgeschäft bildet die Grundlage für eine kunden- und marktorientierte Vorgehensweise sowie für ein Geschäftsmodell, das sich am spezifischen Mehrwert für Kunden und Unternehmen ausrichtet. Die gezielte Adressierung von Kundeninteressen und die gesteuerte Bereitstellung aller relevanten Informationen über die verfügbaren Förderinstrumente in Deutschland und auf EU-Ebene wird somit dem geänderten Verhalten und Informationsbedürfnis sowie den veränderten Erwartungen der Bankkunden gerecht, ausgelöst durch neue Business-Funktionen sowie Kommunikationstechnologien.

## TECHNISCHE LÖSUNG ZUR INTEGRATION DER FOLGEPROZESSE

### INTEGRATION FOLGEPROZESSE



# Erfolgsfaktor Mensch – Erfolgsfaktor Bildung

VERFASSER



Reinhard Zschäbitz  
Leiter  
Abteilung  
Academy of Finance

Um beruflich erfolgreich zu sein, sind eine gute Ausbildung, eine andauernde Weiterbildung und die Bereitschaft zu permanentem Lernen entscheidend. Durch die Digitalisierung verändern sich Berufe grundlegend, völlig neue entstehen. Die kontinuierliche Weiterbildung der Mitarbeiter wird deshalb in Zukunft immer stärker über den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen entscheiden. Die Kompetenzen und Fähigkeiten eines jeden Einzelnen sind in Summe das Kernkapital eines Gesamtunternehmens. Der Mensch muss deshalb im Mittelpunkt jeder Transformation stehen – der Mensch mit seinen Fähigkeiten, persönlichen Kontakten und Interessen, mit seinen Ideen, Hoffnungen und Visionen für sich und die Organisation, für die er arbeitet.

## Klassisches Seminargeschäft und digitale Bildungsformate

Seit der Firmengründung im Jahr 1991 liegt einer der Dienstleistungsschwerpunkte der VÖB-Service GmbH deshalb auf Weiterbildungen und Fachqualifizierungsangeboten der Kredit- und Immobilienwirtschaft. Die Academy of Finance bietet als Manufaktur im Bildungsbereich der VÖB-Service GmbH die Geschäftsfelder offene Seminare, Inhouse-Seminare, Lehrgänge und Fachtagungen in den Kernthemen Bankenaufsicht und Regulierung, Compliance und Risikomanagement, Digitalisierung, Immobilien- und Kreditgeschäft, Personalmanagement und Organisation an. Klassische Seminar- und Konferenzangebote werden durch digitale Bildungsangebote ergänzt. Dazu zählen die Komponenten Webinare, Web Based Trainings (WBTs), Blended Learnings und E-Learnings.

## DIGITALE FORMATE

Webinare & Zertifikatslehrgang „Digitale Kompetenz“

### Web Based Trainings für MaRisk und Compliance

Mit Webinaren, die i. d. R. eine Veranstaltungsdauer von ca. 90 Minuten aufweisen und vollständig digitalisiert sind, wird eine kompakte und aktuelle Wissensvermittlung

von Fachthemen sichergestellt. Die Webinare lassen sich per 1-Klick ohne Medienbrüche über eine Desktopsoftware oder eine Web-App aufrufen, die vollständig online über einen Browser ausgeführt wird. Während der Web-Session sind Kurzumfragen möglich, und es können Echtzeitanalysen durchgeführt werden. Teilnehmer können für das Webinar ihr Telefon oder das Mikrofon und den Lautsprecher des Computers (VoIP) benutzen. Aktuell befinden sich bereits über 50 verschiedene Webinar-Angebote im Portfolio, die sich u. a. über die Themen Bankenregulierung und -aufsicht, Risikomanagement, Eignungsanforderungen an Aufsichtsräte, Sanierung, Digitalisierung und Pricing erstrecken.

Im Hinblick auf Web Based Trainings (WBTs) der Academy of Finance wurden einerseits Eigenentwicklungen in Produktion gegeben und andererseits im Rahmen eines integrativen Kooperationsansatzes webbasierte Standard-Schulungen im Compliance-Segment in das Programm aufgenommen. Dazu zählen u. a. WBTs zur Geldwäsche- und Betrugsprävention, zu Datenschutz, Finanzsanktionen & Embargos sowie IT- und Informationssicherheit. Im hauseigenen Innovation Lab wurden u. a. WBTs für eine angemessene Risikokultur gemäß MaRisk 6.0 sowie zur Vermittlung aufsichtsrechtlicher Anforderungen an die Vergütungssysteme von Banken entwickelt.

### Digitalkompetenz vermitteln

Ebenfalls als Eigenentwicklung (in Zusammenarbeit mit der Beratungsgesellschaft CP Consulting Partner) ist der Zertifikatslehrgang „Digitale Kompetenz“ in den Markt gebracht worden. Dabei werden von der relevanten Wissensvermittlung über die Wissensvertiefung bis hin zu Spezialthemen der Digitalisierung alle Fragen dieses Themenfeldes behandelt. Der Lehrgang ist in der Form des Blended Learnings ausgestaltet, d. h. Webinare und E-Learning-Elemente werden kombiniert mit Workshops und Präsenzseminaren. Im Vorfeld der Produktentwicklung wurde eine Umfrage unter den VÖB-Mitgliedsinstituten durchgeführt, die u. a. gezeigt hat, dass drei Viertel der Befragten nach zielgerich-



teten Schulungen oder internen Weiterbildungen suchen, bevorzugt in Form eines Blended Learnings, das sich grundsätzlich an alle Mitarbeiter einer Bank richtet.

## OFFENE SEMINARE

Basis-, Vertiefungs- & Expertenwissen

### Basiswissen vertiefen, Expertenwissen aneignen

Das Angebot der Academy of Finance für Fachspezialisten in der Kredit- und Immobilienwirtschaft ist geprägt von Aktualität, Qualität und Nachhaltigkeit. Das offene Seminarprogramm umfasst jährlich rund 400 Seminare, die an den Seminarstandorten in Bonn (Hauptsitz), Frankfurt/Main, Berlin, Hamburg und München angeboten werden. Somit gewährleistet die Academy of Finance eine hohe terminliche Flexibilität sowie räumliche Nähe zu den Kunden in der Finanzindustrie. Die Vernetzung von Basis-, Vertiefungs- und Spezialisten-Seminaren ermöglicht es den Teilnehmern, effizient zu lernen und das persönliche Kompetenzprofil zielgerichtet zu erweitern. Das Bildungsprogramm umfasst insgesamt 14 Fachthemenfelder:

1. Kreditgeschäft
2. Immobilien
3. Bankenregulierung und -aufsicht/Risikomanagement/ Gesamtbanksteuerung
4. Grundlagen des Bankgeschäfts
5. Compliance/Geldwäsche/Datenschutz
6. Finanzen/Bilanzen/Rechnungswesen
7. Handel/Treasury/Backoffice
8. Kundenbetreuung Firmen- und Privatkunden
9. Recht
10. Revision
11. Zahlungsverkehr
12. Informationstechnologie (IT)
13. Organisations-/Team-/Persönlichkeitsentwicklung
14. Digitale Formate

## INHOUSE-SEMINARE

Maßgeschneiderte Lösungen

### Inhouse-Seminare: Bildung nach Maß

Neue Normierungen, regulatorische Neuerungen und nicht zuletzt prozessuale Änderungen führen immer wieder zu neuen Aufgabenbündeln oder aber Dezentralisierungsbestrebungen. Die hierdurch stetig wachsenden

Anforderungen an die Wissensprofile von Teams sind in Teilen manchmal nicht in dem erforderlichen Verhältnis von Zeit und Nutzen mit den ausgestalteten offenen Seminaren abzudecken.

Maßgeschneiderte Qualifizierungskonzepte bieten die größte Flexibilität und kommen immer dann infrage, wenn der Kunde maximale inhaltliche Integrität bei einem spezifischen Lernthema wünscht oder die Inhalte vorwiegend im Kontext zu unternehmensspezifischen Prozessen und Aufgaben vermittelt werden sollen. Grundsätzlich bietet die Academy of Finance zu sämtlichen Themenfeldern des offenen Seminarprogramms die Möglichkeit der Individualisierung in Form von Inhouse-Seminaren an. Die individuellen Aufgaben und Fragestellungen des Teilnehmerkreises bestimmen dabei den Umfang und die Thementiefe des Inhouse-Seminars.

## LEHRGÄNGE

Praxisnahe & komplexe Wissensvermittlung

### Lehrgänge: Persönlicher Kompetenzaufbau

Die Academy of Finance kommt in immer höherem Maße mit neuen Lehrgängen und Kursen der wachsenden Nachfrage im Bereich des persönlichen Kompetenzaufbaus und dem Wunsch nach zertifizierten Lehrgangsangeboten nach. Dies resultiert zum einen aus dem sich zunehmend konsolidierenden Bankenmarkt, zum anderen aus den fortschreitenden regulatorischen Anforderungen. Diesem Trend folgend werden diverse Lehrgänge angeboten, deren Aktualität, Qualität und Leistung über Kooperationen mit namhaften Experten sowie Hochschulen gesichert werden. Dazu zählen u. a. die EBS Universität für Wirtschaft und Recht, die Hochschule Bonn-Rhein-Sieg (H-BRS) oder die Hochschule Trier. Zum Lehrgangsangebot der Academy of Finance zählen u. a.:

- Zertifizierter Praxislehrgang „Bankenregulierung und Bankenaufsicht“
- Zertifizierter Praxislehrgang „Portfolio- und Risikomanager“
- Zertifizierungslehrgang „Experte Bankenaufsichtsrecht“
- Zertifizierter IT-Governance Manager
- Zertifizierter Fördermittelberater (VÖB)<sup>®</sup>
- Lehrgang mit Hochschulzertifikat „Certified Compliance Officer (CCO)“
- Zertifikatslehrgang „Digitale Kompetenz“

## TAGUNGEN

Aktuelle Themen im Fokus

### Tagungen und Kongresse

Ergänzend zu den umfangreichen Weiterbildungsangeboten veranstaltet die Academy of Finance gemeinsam mit dem Bundesverband Öffentlicher Banken Deutschlands e. V. (VÖB) jedes Jahr eine Vielzahl an Fachtagungen und Konferenzen zu aktuellen Entwicklungen in der Kreditwirtschaft. Die Veranstaltungen dienen zur Wissensvermittlung, zum fachlichen Austausch mit Fach- und Führungskräften und geben ausreichend Gelegenheit zum instituts- und sektorübergreifenden Networking. Jedes Jahr referieren und diskutieren bekannte Experten aus Wissenschaft und Praxis, von Kreditinstituten, Verbänden und Bankaufsichtsbehörden (BaFin, Bundesbank, EBA, EZB, BSI) im Rahmen der Tagungen und Kongresse der Academy of Finance. Innerhalb des VÖB-Service-Kongresses 20.18 und als Einzelevents wurden u. a. folgende Tagungen und Konferenzen ausgerichtet:

- Fachkonferenz Digitalisierung
- Fachkonferenz IT-Governance
- Fachkonferenz Vergütungs-Compliance 2018
- Personalmanagement-Konferenz für die Kreditwirtschaft
- Sachverständigen-Update-Konferenz 2018
- Strategischer Dialog: Situatives Banking in der Immobilienfinanzierung
- VÖB-Fachtagung Aktuelle Entwicklungen im Fördergeschäft
- VÖB-Fachtagung Aktuelle Entwicklungen in der Rechnungslegung von Banken
- VÖB-Fachtagung Compliance und Kapitalmarkt 2018
- VÖB-Fachtagung Cyber-Sicherheit im Finanzsektor
- VÖB-Fachtagung Neue Entwicklungen in der Bankenaufsicht und der Bankenregulierung

## MANAGEMENTSEMINARE

Exklusive Kooperation mit Janus

### Managementseminare und Netzwerk-Events

In Kooperation mit der Janus GmbH & Co. KG bietet die Academy of Finance Seminare für Führungskräfte und Mitglieder des Unternehmensmanagements an. Ein Schwerpunkt liegt in der Organisations-, Team- und Persönlichkeitsentwicklung. Darüber hinaus wird eine Kommunikationsplattform für Netzwerkveranstaltungen geboten.

## BANKENNETZWERK

By Academy of Finance

Das BANKENNETZWERK organisiert und realisiert Fachveranstaltungen und Community-Aktivitäten zu bankbetrieblichen und finanzwirtschaftlichen Themen. Die Veranstaltungen bieten Möglichkeiten zum Networking sowie zum offenen und kritischen Dialog. Angesprochen werden Mitarbeiter, Fach- und Führungskräfte von Kreditinstituten, Kapitalanlagegesellschaften und anderen Finanzdienstleistern. Die Veranstaltungen an unterschiedlichen Finanzplätzen in Deutschland liefern Ideen und geben Impulse für die praktische Arbeit und die strategische Ausrichtung im nationalen und internationalen Bank- und Finanzgeschäft. Das BANKENNETZWERK fungiert dabei als Think-Tank und Kommunikationsplattform.



# Digitalisierung der regulatorischen Compliance mit RADAR

VERFASSER



Frank Reiff  
Leiter  
Abteilung  
Bankenaufsicht

## RADAR

### Regulatorischer Informationsdienst

Niedriges Zinsniveau, schwache Kreditnachfrage, wachsender Wettbewerb sowie zunehmender Druck auf die Geschäftsmodelle durch die digitale Transformation sind zentrale Herausforderungen für die deutsche Kreditwirtschaft. Hinzu kommt eine stetig steigende Anzahl von Regulierungen, die erhebliche Ressourcen und Kapazitäten in den Banken und Sparkassen binden. Der spürbare Umbruch in der Branche ist das Ergebnis eines fortlaufenden und andauernden Veränderungsprozesses, der sowohl durch Digitalisierungsentwicklungen als auch verschärfte regulatorische Rahmenbedingungen getrieben wird.

### Workflowgestützte Weiterverarbeitung ohne Medienbrüche

Da es sich bei der Regulierung generell um eine kaum zu beeinflussende Markterscheinung handelt, empfiehlt es sich, die Kräfte auf eine effiziente und kostengünstige Umsetzung der Anforderungen zu lenken. Seit 2009 unterstützt der regulatorische Informationsdienst RADAR die Digitalisierung des regulatorischen Compliance-Prozesses. Über eine webbasierte Online-Plattform erhalten Finanzunternehmen zuverlässig, zeitnah und ortsunabhängig umfassende Informationen über die zu erwartenden Veränderungen der rechtlichen Rahmenbedingungen. Die flexibel angelegten Zugangsmöglichkeiten zu RADAR unterstützen sowohl das digitale Arbeiten als auch die breite Nutzung der verfügbaren Informationen, die eine klar strukturierte inhaltliche Zusammenfassung des Regulierungsvorhabens, die wesentlichen Rahmenbedingungen und einen Überblick über die mit Expertenmeinungen angereicherten zu erwartenden Auswirkungen auf die Aufbau- und Ablauffunktion umfassen.

Ein leistungsfähiges Compliance Management Tool bietet eine workflowgestützte Weiterverarbeitung der regula-

torischen Informationen ohne Medienbrüche und leistet damit einen wesentlichen Beitrag zur Prozesseffizienz. Dabei erfolgt die Bewertung von Relevanz und Wichtigkeit einer Norm durch verschiedene Abteilungen, denen die Norm durch die verantwortliche Compliance-Funktion zugespielt wird. Es können institutsspezifische Informationen zum Umsetzungsgrad abgerufen sowie die Bildung von Normenclustern zur Bündelung zusammenhängender regulatorischer Anforderungen bewerkstelligt werden. Gewährleistet wird über das Prozedere die prüfungsfähige Ablage aller erfassten Informationen durch Historisierung sowie die Einbindung standardisierter Reports für unterschiedliche Interessensgruppen.

### Papierlose, dezentrale und transparente Compliance-Steuerung

Vom ersten Entwurf bis zur Finalisierung der Regulierungsinitiative wird der RADAR-Nutzer von den Redaktionsteams, in denen die Kompetenzen anerkannter Experten der SKS Unternehmensberatung, der Deloitte Wirtschaftsprüfungsgesellschaft in Deutschland, der Unternehmensberatung Deloitte Financial Advisory in Österreich sowie der VÖB-Service gebündelt werden, begleitet. Die verschiedenen Zusatzmodule der RADAR-Produktfamilie erweitern die Funktionalität des Datendienstes bis hin zur maßgeschneiderten, ganzheitlichen digitalen Lösung für die regulatorische Compliance. Alle Ausbaustufen der RADAR-Produktfamilie bieten den Kunden die Möglichkeit, papierlos, dezentral und transparent zu steuern sowie zu arbeiten. Dadurch werden Ressourcen geschont, die Nachhaltigkeit gesteigert und wertvolle Zeit gewonnen. Als Ergebnis der erfolgreichen Zusammenarbeit mit der interexa AG, die seit vielen Jahren eine Größe unter den Anbietern moderner Web-Anwendungen im Non-Financial Risk-Bereich ist und RADAR als technischer Partner begleitet, erfolgt eine laufende ergonomische Weiterentwicklung der verschiedenen Lösungen, die den Umgang mit der zunehmenden Regulierungsflut maßgeblich erleichtert.



Sabine Lange  
Referentin  
Abteilung  
Bankenaufsicht



Samuel Stott  
Referent  
Abteilung  
Bankenaufsicht



### Erweiterung durch Künstliche Intelligenz (KI)

Durch den Einsatz neuer technischer Möglichkeiten wie Machine Learning (ML) und Künstliche Intelligenz (KI) sollen die vorhandenen Features zeitnah ergänzt und die Redaktionsarbeit optimiert werden. Derzeit wird im Innovationslabor von VÖB-Service ein teilautomatisiertes Screening und ein Algorithmus für die Bewertung von gefundenen Dokumenten im Hinblick auf ihre regulatorische Relevanz für Finanzinstitute und Versicherungsunternehmen getestet. Vor dem Hintergrund der weiterhin stetig steigenden Zahl regulatorischer Neuerungen zeigen die bisherigen Erkenntnisse Potenzial, das automatisierte Monitoring von relevanten Anforderungen weiter auszubauen. Dies gilt gleichermaßen für die inhaltliche Aufbereitung der Regulierungsinitiativen.

Die Erweiterung des Spektrums um versicherungsaufsichtsrechtliche Normen und die konsequente Verbesserung des Datenstandards sind weitere wichtige Bausteine für die hohe Zufriedenheit der RADAR-Kunden, deren Anzahl ein weiteres Jahr in Folge angewachsen ist.

### Anzahl der Rechtsnormen erreicht Rekordniveau

Dies gilt auch für die Gesamtzahl der Datensätze. Allein im Jahr 2017 sind rund 500 neue Rechtsnormen hinzugekommen, was einer Steigerung von mehr als 20 Prozent gegenüber dem Vorjahr entspricht – Tendenz weiter steigend. Zusammen mit den Änderungen zu bestehenden Rechtsnormen werden mittlerweile mehr als 1.000

Normenänderungen jährlich gezählt. Auch 2018 wird in dieser Hinsicht wieder ein Rekordjahr sein, in dem die Entwicklung der Rechtsnormen weiter ansteigt. Als Basiswerkzeug für die regulatorische Compliance bietet RADAR einen finanzaufsichtlich verpflichtenden Überblick über die relevanten Regulierungsvorhaben – mittlerweile annähernd 3.200 Normen, die mit über 15.000 Dokumenten unterlegt sind. Wer den enthaltenen regulatorischen Content auf Papier ausdrucken wollte, müsste für den Gesamtumfang mehr als eine halbe Million DIN-A-4-Seiten bereitstellen. Die vollumfängliche Digitalisierung der regulatorischen Compliance mit RADAR leistet somit gleichsam einen Beitrag zur Nachhaltigkeit im Unternehmen.

### Zehn Jahre Marktführerschaft

Die Erhöhung des Mehrwerts für die Anwender und die Steigerung der Prozesseffizienz, die nachhaltige Weiterverarbeitung der regulatorischen Informationen ohne Medienbrüche sowie eine aufsichtskonforme Verarbeitung aller relevanten Normen durch die verantwortliche Compliance sind die Grundlagen für den Produkterfolg von RADAR, aber auch innerer Antrieb des RADAR-Teams bei VÖB-Service und ihren Partnern. Getragen wird diese Euphorie von der intensiven Zusammenarbeit mit den Kunden sowie von den Impulsen und positiven Rückmeldungen der Anwender. Im Ergebnis feiert RADAR am 1. Januar 2019 das zehnjährige Jubiläum als unangefochtener Marktführer für regulatorische Compliance-Informationen.

## WIE VIELE NEUE RADAR-NORMEN GIBT ES PRO JAHR?



# Nicht-finanzielle Risiken beherrschen

## VERFASSER



Dirk Schuster  
Referent  
Abteilung  
Non-Financial Risk

Die Steuerung, das Controlling und das Management von nicht-finanziellen Risiken (Non-Financial Risks) gewinnen aufgrund der stetig steigenden aufsichtsrechtlichen Anforderungen sowie zunehmender prozessualer Notwendigkeiten (z. B. Digitalisierung) und Bedrohungen (z. B. Cyberrisiken) immer mehr an Bedeutung bei Finanzinstituten und Versicherungen. Hierbei gilt es, die Balance zwischen Risikovermeidung und -beherrschung auf der einen Seite und betriebswirtschaftlichem Handeln auf der anderen Seite zu bewahren.

## Risiken minimieren und aufsichtliche Anforderungen erfüllen

Die Abteilung Non-Financial Risk (NFR) bietet für das professionelle Management operationeller Risiken und eine bankaufsichtskonforme IT-Governance eigenentwickelte Informationsdienste wie ÖFFSCHOR (Sammlung öffentlich gewordener OpRisk-Schadenfälle), DAKOR (Konsortium zum Austausch anonymisierter OpRisk-Schadenfalldaten) und der ITGOV SUITE (Informationsdienst zur Abbildung der IT-Governance) an. Dieses Produktportfolio wird abgerundet durch Beratungs- und Schulungsangebote für Finanzinstitute und Versicherungen. Die Informationsdienste haben eines gemeinsam: Sie sind digital und helfen den Kunden, ihren Anforderungen gerecht zu werden, sei es durch das Verdichten und Vergrößern der Datenbasis von OpRisk-Schadenfällen in DAKOR, durch das Bündeln der Recherche nach extremen OpRisk-Schadenfällen in ÖFFSCHOR oder durch das Strukturieren und Aufbereiten relevanter Informationen für das strategische IT-Management in der ITGOV SUITE.

## DAKOR

Datenkonsortium OpRisk

### Austausch von OpRisk-Schadenfalldaten

Unter dem Dach von DAKOR haben sich im Jahr 2006 Banken zu einem Konsortium zusammengefunden, um anonymisierte Schadenfalldaten aus operationellen

Risiken auszutauschen. Die VÖB-Service GmbH hat die Rolle des Treuhänders übernommen, der den Betrieb organisiert und in fachlichen Fragen zur Seite steht. Der Austausch von operationellen Schadenfalldaten verbessert die interne Risikosteuerung der Institute und dient der Durchführung von Quantifizierungen, Benchmarkings und Szenarioanalysen. Mit externen Schadenfalldaten aus dem Konsortium, die aufgrund der Homogenität der Institute als potenzielle interne Schadenfälle betrachtet werden können, kann die Datenbasis jeder einzelnen Konsortialbank in relevanten Bereichen signifikant verbessert werden. Damit unterstützt VÖB-Service ihre Kunden bei der Minimierung operationeller Risiken, indem sie den anonymen und digitalen Austausch von Erfahrungen der teilnehmenden Banken untereinander ermöglicht. Wesentliches Element in DAKOR sind die teilnehmenden Banken selbst, die ihre gesammelten Erfahrungen als Währung ins Konsortium einbringen und die immer wieder Impulse für die Weiterentwicklung des gemeinsamen Datenstandards setzen.

## ÖFFSCHOR

Informationsdienst OpRisk

### Realistische Risikoszenarien generieren

ÖFFSCHOR ist eine Informationsdatenbank mit öffentlich bekannt gewordenen Schadenfällen aus operationellen Risiken ab einer Schadensumme von 100.000 Euro bei Banken und Versicherungen. Die Schadenfallsammlung enthält zusätzlich interessante Risikoszenarien und Reputationsrisiken, aus denen operationelle Schadenergebnisse erwachsen können. Als Quellen dienen Print- und Online-Medien. Die Nutzer können die Schadenfälle detailliert nachlesen sowie die Schadenfalldatenbank nach Verlustereigniskategorien, Geschäftsfeld, Region und anderen Kriterien durchsuchen und auswerten. Die Kategorisierung der Fälle ist nach CRR-Vorgaben standardisiert. Anwender benötigen keine Investitionen in Technik, der Zugang erfolgt per Internet. VÖB-Service übernimmt



zentral für alle Kunden die Recherche, strukturelle Erfassung und Klassifizierung der Schadenfälle. Die Datenbank ist voll digitalisiert und wird auf den VÖB-Service-eigenen Servern betrieben. Die Kunden sind eng in die Entwicklung der Datenbank und die Qualitätssicherung der Fallbeschreibungen eingebunden.

Für die aktuelle Migration auf eine neue Version wurden zahlreiche moderne Funktionen konzipiert, etwa die Layout-Neugestaltung der ÖFFSCHOR-Einstiegsseite als Dashboard sowie der Einsatz eines Risiko-Analyse-Moduls, das Berichte in grafischer Form zur Verfügung stellt. Die Sammlung verbreitert die Datenbasis von extrem hohen Schäden und liefert die Datenbasis für eine Quantifizierung von Reputationsrisiken, für das OpRisk-Management und bankinterne Risk Assessment, für Szenario- und Gefährdungsanalysen sowie für die Betrugsprävention und die Versicherungsanalyse.

## **ITGOV SUITE**

Strategische und operative IT-Steuerung

### **Referenzmodell für die bankinterne IT-Governance.**

Die ITGOV SUITE ist ein modulares Informationssystem zur digitalen Abbildung der IT-Governance. Es ergänzt die im Institut etablierten Verfahren, Prozesse und Dokumentationen mit dem Ziel, diese innerhalb der ITGOV SUITE digital abzubilden. Die ITGOV SUITE ist effizient, funktional umfassend und benutzerfreundlich aufgebaut. Daneben hat die VÖB-Service GmbH zusätzlich ein großes Augenmerk auf die Möglichkeit der funktionalen Einbindung in bestehende Infrastrukturen gelegt. Die Inhalte sind nachvollziehbar und stringent anhand der aufsichtsrechtlichen Vorgaben abgeleitet und zusammengeführt. Dazu zählt u. a. der IT-Strategieerstellungsprozess, der alle erforderlichen Teilschritte für eine IT-Strategie aufführt und nachvollziehbar dokumentiert. Zudem können alle relevanten IT-Ziel-Kennzahlen definiert und deren Verknüpfung mit den definierten IT-Zielen der Bank vorgenommen werden. Die Kennzahlen werden mit einer mittelfristigen Planung unterlegt und aktiv gesteuert bzw. überwacht.

Für die ITGOV SUITE wurde 2018 eine neue Version entwickelt. Das Prozessmodell wurde mehrschichtig angelegt. Es dient als Nachschlagewerk und Orientierungshilfe und gibt den Nutzern einen Einblick in die Ausrichtung der Prozesse der IT-Governance auf Basis von etablierten

Standards wie COBIT 5.0, ITIL oder ISO 27001. Über die Rubrik „Prozessmodell Operativ“ haben die Institute die Möglichkeit, nach und nach das eigene Prozessmodell der IT-Governance abzubilden. Die Nachschlagewerke geben hierbei Hilfestellung für die Ausgestaltung und Detailtiefe der jeweiligen Prozesse. Es gibt den Instituten somit die Möglichkeit, den Detailierungs- und Reifegrad der eigenen Prozesse der IT-Governance sukzessive zu steigern.

## **BAIT-CHECK**

Ein schneller Überblick

### **BAIT-Check – valide Selbsteinschätzung des Reifegrads**

Zusammen mit dem Kooperationspartner d-fine GmbH hat die VÖB-Service GmbH ein Verfahren entwickelt, um eine valide Einschätzung im Hinblick auf die Bankaufsichtlichen Anforderungen an die IT (BAIT) zu erhalten. Der BAIT-CHECK soll zeigen, ob und in welchem Maße ein Institut auf die Anforderungen aus den BAIT vorbereitet ist, inwieweit die IT-Strategie die aufsichtsrechtlich geforderten Mindestinhalte berücksichtigt und die bankinterne IT-Governance eine wirksame Umsetzung dieser IT-Strategie gewährleistet. Der BAIT-CHECK ist als eintägiger Workshop bei den Kunden konzipiert und wird in Form eines strukturierten Interviews mit Vertretern aus den betroffenen Bereichen (z. B. Orga/IT-Leitung, Revision, IT-Governance-Management und IT-Sicherheitsbeauftragten) durchgeführt. Eine Ausweitung des erfolgreichen Konzepts auf die Versicherungsaufsichtlichen Anforderungen an die IT (VAIT) ist im Sommer 2018 erarbeitet worden.

# Risk Management ist Chefsache

## VERFASSER



Philipp Schmiel  
Leiter  
Abteilung  
Versicherungen

In den vergangenen zwei Jahren ist etwa die Hälfte der deutschen Unternehmen Ziel von Cyberkriminellen geworden. In der Konsequenz stiegen die Sicherheitsanforderungen, die Unternehmen an sich selbst und ihre Geschäftspartner stellen, massiv an. Eine einheitliche Evaluierung der IT-Sicherheit gab es jedoch bisher nicht. Und mehr noch: Einem Großteil der Unternehmen ist ihr konkretes Risikoprofil in Bezug auf Cyberattacken unbekannt, es existiert in der Fläche kein Notfall-Management-Konzept und kein professionelles Cyber-Risk-Management. Zwar schätzen 98 Prozent klassische IT-Risiken als relevantes Thema ein, doch die Kenntnisse über effektive Präventionsmaßnahmen, aktive Risikomanagement-Methoden oder Risikodeckungen durch Cyberpolicen sind schwach. Das sind Ergebnisse einer aktuellen Cyberstudie, die auch durch Zahlen aus dem Lagebericht IT-Sicherheit des Bundesamts für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) untermauert wird. Als größte Herausforderung sehen viele Beteiligte die Risikoidentifizierung, -einschätzung bzw. -erfassung sowie die quantitative Bewertung von Schadensszenarien. Laut BSI ist die Gefährdungslage weiterhin auf hohem Niveau angespannt. Die bekannten Einfallstore für Cyberangriffe bleiben unverändert kritisch bestehen. Häufig weisen Soft- und Hardwareprodukte Qualitätsmängel auf, denn sie enthalten Schwachstellen, die es Angreifern erlauben, Informationen abfließen zu lassen oder die Kontrolle über die Systeme zu erlangen. Detektierte Sicherheitslücken werden zu langsam und unvollständig gemeldet, Hersteller stellen Updates verspätet zur Verfügung, und Anwender setzen entsprechende Empfehlungen und Updates nicht unmittelbar und nur unvollständig um.

## CYBER VERSICHERUNG

Versicherungsschutz gegen Cyberrisiken

### Cybercrime: Gefährdungslage weiterhin auf hohem Niveau

Rund 55 Mrd. Euro Schaden verursacht Cyberkriminalität jährlich allein in Deutschland, weltweit sind es mehr als 490 Mrd. Euro, obschon die Dunkelziffer noch erheblich höher liegt. Zwischen 2015 und 2017 verzeichnete bereits jedes zweite Unternehmen zwischen Flensburg und Sonthofen eine Cyberattacke. Den Behörden bereiten vor allem Hackerkollektive besondere Probleme, die international agieren und äußerst schwer zu fassen sind. Cybercrime ist auch deshalb ein Wachstumsmarkt, da die Strafen geringer ausfallen als etwa beim Drogen- oder Waffenhandel. Darüber hinaus melden viele Betroffene aus Imagegründen keine Cyberschäden, sodass eine Beweissicherung gar nicht erst aufgenommen werden kann und aktuelle Trends zu spät sichtbar werden.

### IT-Risiken über Versicherungslösungen reduzieren

Die Wahrnehmung ändert sich in jüngerer Zeit spürbar, doch noch immer betrachten viele Manager Cybersicherheit als ein Fachthema. Doch IT-Sicherheit und IT-Risikomanagement liegen klar im Verantwortungsbereich der Geschäftsleitung. Cyber-Risk-Management ist Chefsache. Neben einer professionellen IT-Governance können IT-Risiken über Versicherungslösungen reduziert werden. Risiken sind mehrdimensional und vielfältig, Cyberkriminalität, Hacker-Eigen- und Drittschäden sind nur einige der Dimensionen. Mangelhafter Risikoschutz ist eine weitere Größe, weshalb ein professionelles Cyber-Risikomanagement für Unternehmen heutzutage unerlässlich ist. Eine umfassende Absicherung ist allein durch eine Vertrauensschadenversicherung nicht darstellbar, sondern bedarf zusätzlich einer CYBER-VERSICHERUNG.



## **Wachsende Datenschutzrisiken und Netzwerklösungen**

Viele Versicherer haben sich inzwischen dem Thema gewidmet und bieten eine Versicherungslösung an. VÖB-Service hat eine Rahmenvereinbarung für Cyberpolicen mit dem Versicherer Chubb entwickelt. Das Bedingungsnetzwerk ist auf aktuellem Niveau, bietet umfassenden Deckungsschutz und zeichnet sich durch einige speziell für Banken entwickelte Deckungsbausteine aus. Optional kann der Versicherungsschutz um Elemente der Vertrauensschadendeckung erweitert werden. Um den wachsenden Cyber- und Datenschutzrisiken gerecht zu werden, arbeiten VÖB-Service und Chubb zusätzlich mit externen Experten im Schadens- und Krisenmanagement zusammen, die Versicherungsnehmer beim Eintritt eines Cybervorfalles bis zur finalen Lösung unterstützen können. Im Krisenfall kann bei Bedarf sowohl auf einen Incident-Manager sowie auf ein weltweites Netzwerk an Serviceunternehmen zurückgegriffen werden.

## **D&O-VERSICHERUNG**

Versicherungsschutz für Manager

### **D&O-VERSICHERUNG alleine reicht nicht**

Neben dem Vorwurf von zivilrechtlichen Pflichtverletzungen werden auch immer häufiger strafrechtliche Ermittlungen gegen Manager eingeleitet. Das Risiko, in eine strafrechtliche Ermittlung zu geraten ist heute größer denn je. Grund ist die wachsende Zahl an Gesetzen und Governance-Vorschriften, die es zu beachten gilt. In der Konsequenz sind D&O-Schadenfälle in den vergangenen Jahren stark angestiegen, wobei bei einer Vielzahl von Verfahren zunächst die staatsanwaltlichen Ermittlungen im Fokus stehen. Durchsuchungen, Beschlagnahmungen und Haftbefehle können die Konsequenz sein. Kommt es zu einer Untersuchungshaft, besteht mitunter die Möglichkeit, gegen eine hohe Kautionsleistung zunächst wieder auf freien Fuß zu kommen. Zinslose Darlehen werden dann von Straf-Rechtsschutz-Versicherern zur Verfügung gestellt. Die Hinzuziehung von erfahrenen Strafverteidigern geht zudem mit erheblichen Kosten einher, selbst wenn die Vorwürfe nicht haltbar sind.

### **Mitarbeiter des Unternehmens in den Deckungsschutz einbeziehen**

D&O-VERSICHERUNGEN beinhalten in der Regel zwar auch eine strafrechtliche Komponente, aber dieser Strafrechtsschutzbaustein knüpft an das Vorliegen einer Pflichtverletzung an, die einen unter den Versicherungsschutz fallenden Haftpflichtanspruch zur Folge haben kann. Damit besteht allenfalls eingeschränkter Deckungsschutz, da nie genau prognostiziert werden kann, ob und wie lange D&O-relevante zivilrechtliche Ansprüche folgen können. So kann es durchaus vorkommen, dass – wo zivilrechtliche Ansprüche früh verglichen werden – der D&O-Versicherer nach Abschluss des Vergleichs die Zahlungen an die Strafverteidiger während des parallel laufenden Strafverfahrens gegen einige Organe einstellt, da nach dem Vergleich keine weiteren zivilrechtlichen Ansprüche folgen konnten.

Schon allein vor diesem Hintergrund bedarf es neben einer D&O-VERSICHERUNG einer separaten Industrie-Straf-Rechtsschutzversicherung, die zudem nicht nur das Management, sondern sämtliche Mitarbeiter des Unternehmens mitversichert. Dabei übernimmt der Versicherer die Kosten im Zusammenhang mit einer erforderlichen Rechtsverteidigung, sofern einer versicherten Person die Verletzung von Vorschriften des Straf- oder Ordnungswidrigkeitsrechts vorgeworfen wird. Dabei muss sich der Vorwurf der Ermittlungsbehörden auf Handlungen oder Unterlassungen beziehen, die den Versicherten in ihrer Funktion als Mitarbeiter des Unternehmens zuzuordnen sind.

# Effiziente Beschaffung und rechtskonformes Vergabemanagement

## VERFASSER



Wolfgang Busch,  
Leiter  
Abteilung  
Vergabemanagement

Öffentliche Aufträge stellen einen bedeutenden Wirtschaftsfaktor dar. Vorrangiges Ziel des deutschen Vergaberechts ist es, durch die wirtschaftliche und effiziente Verwendung von Haushaltsmitteln den Beschaffungsbedarf der öffentlichen Hand zu decken. Durch die Gebote der Gleichbehandlung, Nichtdiskriminierung und Transparenz soll es einen fairen Wettbewerb zwischen den bietenden Unternehmen sicherstellen und Korruption wirksam verhindern. Durch die Einbeziehung von nachhaltigen, insbesondere umweltbezogenen, sozialen und innovativen Kriterien kann die Vergabe öffentlicher Aufträge auch der Verwirklichung strategischer Ziele dienen. Gleichwohl sind öffentliche Auftraggeber generell gezwungen, ihren Einkauf den Regeln des Vergaberechts zu unterwerfen. So führen häufig die Nichtberücksichtigung rechtlicher Vorgaben sowie vergaberechtliche Stolpersteine zur Aufhebung ganzer Verfahren.

### Ressourcen schonen und schnell ans Ziel kommen

Die effiziente Beschaffung im Rahmen des aktuellen Vergaberechts gehört heutzutage zu den großen Herausforderungen öffentlicher Auftraggeber. Neue und komplexe Rechtsnormen binden große personelle Ressourcen. Die VÖB-Service GmbH hat in diesem Bereich erhebliches Know-how aufgebaut, um nicht nur die formellen Vorgaben einzuhalten, sondern durch den Einsatz innovativer Mittel einen effizienten und wirtschaftlichen Einkaufsprozess zu gestalten. Bereits bei der Bestimmung des Beschaffungsbedarfs unterstützt ein Expertenteam die Auftraggeber durch Marktkenntnis, Erfahrung sowie mit einem umfassenden Wissen zu allen einschlägigen Rechtsnormen.

Durch die Vereinheitlichung von Prozessen können Standardprodukte schnell und zu wirtschaftlichen Konditionen beschafft werden. Genutzt wird dies von Kunden bei dem Einkauf von IT-Hard- und Software, von externen Dienstleistungen, Projektunterstützungen u. v. m. Durch die spezielle Expertise in Vergabeverfahren und öffentlichen Ausschreibungen können Kunden ihre Ressourcen

schonen und schnell zu transparenten Konditionen ans Ziel kommen. Dabei setzt VÖB-Service auf zeitgemäße Kommunikationswege, auf die Bündelung von Prozessen und kundenindividuelle Lösungen. In der Abteilung Vergabemanagement werden mehrere Leistungsfelder gebündelt, die u. a. das OPENBOOK-VERFAHREN, die Beratung und Prozessunterstützung in Vergabeverfahren, die E-VERGABEPLATTFORM und den ASP-Betrieb umfassen. Alle Angebote unterstützen einen effizienten Beschaffungsprozess und können individuell zum Einsatz gebracht werden.

## VERGABEMANAGEMENT

Management aller Vergabeverfahren

### Professionelles Vergabemanagement

Bei der Durchführung eines europaweiten Vergabeverfahrens zur Beschaffung von Software kann der vollumfängliche Vergabeprozess in nur sechs Wochen bewerkstelligt werden – inklusive Bedarfsbestimmung, Ausschreibung, Angebotsbewertung und Zuschlag. Für komplexe Beschaffungsprojekte werden maßgefertigte Lösungen entwickelt, abgestimmt auf Auftraggeber, Produkt und Ziel. Dabei wendet VÖB-Service praxiserprobte hybride Projektmanagement-Methoden an, die den kompletten Prozess strukturieren. Eingesetzt wurden diese Vorgehensweisen bereits bei der Ausschreibung von komplexen IT-Entwicklungen.

Einige der durchgeführten Vergabeverfahren umfassen die Einführung der E-Akte, die Umstellung des bankweiten Rechnungswesens auf SAP-HANA oder Ausschreibungen von Jahresabschlussprüferleistungen. Um bei der Durchführung auf Veränderungen im Markt oder neue Anforderungen selbst während des Vergabeverfahrens reagieren zu können, wird die genutzte Strategie bei Bedarf dynamisch angepasst.



Um den Ablauf während eines Projektes zu beschleunigen, können sämtliche Prozesse mit den Auftraggebern vollständig digital abwickelt werden. Dazu benötigen die Kunden keinerlei Hilfsmittel, sondern lediglich ein mit dem Internet verbundenes Endgerät (Handy, Tablet oder Computer). Sämtliche Daten sind verschlüsselt, gesichert sowie jederzeit für den öffentlichen Auftraggeber einsehbar. Gegenüber interner und externer Revision kann das Verfahren in jedem Stadium transparent und nachvollziehbar dargestellt werden. Die VÖB-Service GmbH passt ihre Arbeitsweise an den Kunden an, sodass diesem der geringstmögliche Aufwand entsteht.

Kunden definieren ihren Bedarf und legen ihre Wünsche hinsichtlich der Beschaffung selber fest. Bei der Vorbereitung und Durchführung aller nachfolgenden Schritte der Ausschreibung beraten die Vergaberechterspezten – von der Entscheidung für das Verfahren bis hin zur Angebotsprüfung und dem Zuschlag.

## **E-VERGABEPLATTFORM**

Für alle Arten der Vergabe

### **Rechtssichere Vergabeverfahren im Oberschwellenbereich**

Für öffentliche Auftraggeber, die Vergabeverfahren selbstständig durchführen, steht eine moderne, elektronische Infrastruktur und eine E-VERGABEPLATTFORM zur Verfügung. Dadurch lassen sich die neuen technischen Vorgaben aus dem Vergaberecht umsetzen und überschwellige Vergabeverfahren vollständig digital durchführen. Auch nicht-ausschreibungspflichtige Institute und Unternehmen können auf diese Weise ohne großen Aufwand elektronisch und rechtssicher dokumentiert Angebote bei Unternehmen einholen.

## **OPENBOOK-VERFAHREN**

Hard- und Software

### **Beschaffung von Produkten mit geringem Wert**

Beim OPENBOOK-VERFAHREN übernimmt die Abteilung Vergabemanagement die Durchführung der Beschaffung von Produkten mit geringem Wert, die bisher von den öffentlichen Auftraggebern per Angebotsvergleich beschafft werden mussten. Für jedes angefragte Produkt

werden den Kunden drei Vergleichsangebote geliefert, inklusive der Einkaufspreise und sämtlicher Nebenkosten. Die Angebote sind vergaberechtskonform dokumentiert und sämtliche Kosten automatisch minimiert. Aufwändige Nachfragen bei diversen Lieferanten können dadurch entfallen sowie interne Beschaffungsprozesse vereinfacht und beschleunigt werden, da nur noch ein einzelner Point-of-Contact benötigt wird, der gleichsam für volle Transparenz und Effizienz im Einkauf sorgt.

### **Zügige Bedarfserfüllung und dynamische Strategie**

Die Abteilung Vergabemanagement begleitet öffentliche Auftraggeber bei Transformationsprozessen jeglicher Art – von der Erneuerung bestehender Verträge, der wirtschaftlichen Beschaffung neuer Dienstleistungen und Lieferleistungen bis hin zur Auslagerung des Betriebs von IT-Projekten. Die VÖB-Service GmbH kümmert sich um die Durchführung sämtlicher Prozesse und ermöglicht zügige, rechtssichere und effiziente Bedarfserfüllung.





# BANKENPORTAL – Der digitale Service für Kunden

VERFASSER



Pascal Witthoff,  
Leiter  
Abteilung Marketing/  
Backoffice Vertrieb

## DAS BANKENPORTAL

Dashboard Ihrer Webanwendungen

Mit dem neuen BANKENPORTAL der VÖB-Service GmbH erhalten alle Kunden über ein „Single sign on“-Verfahren einen direkten Zugriff auf sämtliche Produkte, die lizenziert wurden und bei VÖB-Service betrieben werden, sowie den Zugriff auf weitere Dienstleistungen und Services. Damit wird der digitale Service für Kunden weiter ausgebaut. Das BANKENPORTAL wird auch von allen Mitarbeitern der VÖB-Service GmbH genutzt. Nach fast einem Jahr Entwicklungsarbeit ist im Frühjahr 2018 die erste Stufe des neuen Online-Kundenportals freigeschaltet worden. Weitere Services werden stufenweise im Laufe der nachfolgenden Monate freigeschaltet.

Alle Nutzer des neuen BANKENPORTALS können ihr Dashboard individuell gestalten und persönliche User-Profile anlegen. Die auf SharePoint basierende Webanwendung bietet den Kunden ein zentrales Zugriffsportal, das mit individuellen Verlinkungen (Widgets) versehen werden kann. Die intuitive Benutzeroberfläche zeigt die lizenzierten Anwendungen, Lösungen und Informationssysteme. Zusätzlich kann jeder Anwender seinen persönlichen Login-Bereich visuell und inhaltlich individuell gestalten. So ist es problemlos möglich, eigene Kacheln zu regelmäßig genutzten Webservices im Internet und auch Intranet zu setzen. Das Webdesign gestaltet sich durchweg responsiv und kann sowohl über Desktop-Computer als auch über Tablets und Smartphones aufgerufen werden.

Das Portal zeigt alle Kernfunktionalitäten sowie eine Übersicht aller Anwendungen in digitalem Format und ermöglicht jedem einzelnen Kunden einen transparenten Überblick über die vom eigenen Institut lizenzierten VÖB-Service-Anwendungen, den Userkreis sowie den zentralen Ansprechpartner im eigenen Unternehmen für das BANKENPORTAL. Zusätzliche Funktionen, wie beispielsweise die Einstellung der Startanwendung nach Login und die

mögliche Kommunikation mit anderen Anwendern des eigenen Unternehmens, steigern den Mehrwert zusätzlich. Das BANKENPORTAL steht aktuell in der ersten Ausbaustufe zur Verfügung und wird bereits heute von über 2.600 Anwendern genutzt. In den nächsten Ausbaustufen sollen weitere VÖB-Service-Lösungen erreichbar sein, u. a. RADAR, ÖFFSCHOR sowie eine Vielzahl neuer Web Based Trainings (WBT) aus den Bereichen Regulierung und Bankenaufsicht. Das BANKENPORTAL dient der Bündelung von Produkten und Dienstleistungen des Unternehmens sowie der Intensivierung des Kundenkontaktes und der Optimierung des Kundendienstes von VÖB-Service.





# Die Geschäftsleitung

## Kooperation und Vertrauen

Die Digitalisierung verändert Unternehmen. Gemeinsam erarbeitete Strategien und Planungen haben eine immer kürzere Gültigkeitsdauer. Sie stehen quasi permanent auf dem Prüfstand, Geschäftsmodelle müssen angepasst, neue Handlungsfelder erschlossen werden. Deshalb braucht Veränderung eine starke Geschäftsleitung und eine fehlertolerante Unternehmenskultur. Umgekehrt müssen sich gleichermaßen die Führungskräfte selbst verändern in dieser digitalen Transformation, sie müssen einen klaren Rahmen geben und eine transparente und vertrauensvolle Führungslinie aufzeigen. Diese Rahmenbedingungen hat die Geschäftsleitung von VÖB-Service aufgenommen und versucht, in ein modernes Führungs-

konzept zu integrieren. Dabei werden auch die Mitarbeiter in die Verantwortung genommen. Durch agile Arbeitsmethoden organisieren sich die Teams weitgehend selbst. Die Aufgaben müssen nicht zugewiesen werden, sondern werden von den Mitarbeitern selbstständig antizipiert. Durch regelmäßige Meetings und Jour Fixes wird der Kommunikationsfluss verbessert, aktuelle Projekte und Vorhaben präsentiert und die Unternehmensstrategie und gemeinsame Zielsetzung für alle sichtbar gemacht.

STEPHAN HENKEL



*„Die Digitalisierung bietet uns durch die vielen innovativen technischen Möglichkeiten neue Rahmenbedingungen für ein effizientes und vernetztes Arbeiten, auch an verteilten Standorten. Dadurch, kombiniert mit agilen Arbeitsformen, gewinnen alle Beteiligten mehr Raum für Innovationen, für bessere Marktpositionierungen und zukünftige Produktentwicklungen.“*

HOLGER HEUSCHEN



*„Digitalisierung ist kein Selbstzweck. Die Zusammenhänge in der digitalen Welt sind ebenso komplex wie vielfältig und unterliegen einer fortwährenden Dynamik unter- sowie zueinander. Eine zentrale Rolle spielt für uns die Kombination mit dem hochspezialisierten Fachwissen unserer Mitarbeiter.“*

DR. STEFAN HIRSCHMANN



*„Für agile Organisationsformen ist die Offenheit für Neues und die Aufnahme von Impulsen von außen besonders wichtig. Eine hohe Flexibilität und Wandlungsfähigkeit sowie flache Hierarchien sind hierfür Voraussetzung. Wir wollen eine Kultur des Lernens, der Kooperation und des Vertrauens. Digitalisierung bedeutet vor allem kulturellen Wandel.“*





# Der Arbeitgeber

Transparent, glaubwürdig und zukunftsorientiert



In allen Fachabteilungen der VÖB-Service GmbH arbeiten hoch motivierte und engagierte Mitarbeiter, die unternehmerisch denken, flexibel handeln und innovative Lösungen erarbeiten. Die effiziente, vertrauensvolle und zuverlässige Zusammenarbeit der Kolleginnen und Kollegen ist die Voraussetzung und die Quelle unseres Erfolges. Deshalb unterstützen wir unsere Mitarbeiter bei der adäquaten Anwendung von Kompetenz und Fachwissen, bei der persönlichen Weiterentwicklung sowie bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Die interne Organisationsstruktur ist schlank und anpassungsfähig aufgebaut. Hierarchiestufen gibt es nur, soweit sie erforderlich und sinnvoll sind. Entscheidungen werden zeitnah und transparent getroffen sowie auf eine größtmögliche gemeinsame Basis gestellt. Die Fachkräfte und Spezialisten arbeiten in Teams mit weitreichender Entscheidungskompetenz.

Agilität und interdisziplinäre Projektarbeit sind bei VÖB-Service eine Selbstverständlichkeit. Im Rahmen von Innovationsteams werden regelmäßige Ideenzeiten abgehalten, auch gemeinsam mit Kunden und Partnern. Mit regelmäßigen Design-Thinking-Workshops soll die Kundenorientierung weiter ausgebaut werden. Permanente Ideen-Boards, Arbeitsgruppen zu unserem Leitbild, zur internen Vernetzung sowie zur steten Optimierung der Prozesse bieten dem gesamten Kollegium die Möglichkeit, sich in der Unternehmens- und Produktentwicklung einzubringen sowie an den internen Entscheidungsprozessen zu partizipieren.

Moderne Anreizmodelle, flexible Arbeitszeitregelungen und Angebote für mobiles Arbeiten sind ein wesentlicher „Motivationsfaktor“. Dies prägt und formt auch unser Selbstverständnis als zukunftsorientierter und nachhaltiger Arbeitgeber. Im Jahr 2017 hat die VÖB-Service GmbH erstmals eine Entsprechenserklärung zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK) vorgelegt. Anwender müssen dabei 20 Nachhaltigkeitskriterien und ergänzende nicht-

finanzielle Leistungsindikatoren erfüllen. Der DNK macht Nachhaltigkeitsleistungen sichtbar, mit einer höheren Verbindlichkeit transparent und besser vergleichbar. Die Stakeholder können alle relevanten Informationen zu ökologischen, sozialen und Governance-Aspekten (ESG) einholen. Darüber hinaus ist die VÖB-Service GmbH Mitglied im Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“, das sich für familienbewusste Personalpolitik engagiert. Es ist eine gemeinsame Initiative des Bundesfamilienministeriums sowie des Deutschen Industrie- und Handelskammertags und wird im Rahmen des ESF-Bundesprogramms „Vereinbarkeit von Familie und Beruf gestalten“ von der Europäischen Union gefördert. Mit diesen und anderen Aktivitäten (z. B. E-Bikes für alle Mitarbeiter) will VÖB-Service ein sichtbares Zeichen für Nachhaltigkeit in Zeiten der digitalen Transformation setzen.







# Die Mutter

## Bundesverband Öffentlicher Banken

Der Bundesverband Öffentlicher Banken Deutschlands, VÖB, ist ein Spitzenverband der deutschen Kreditwirtschaft. Er vertritt 61 Mitgliedsinstitute, darunter die Landesbanken sowie die bundes- und ländereigenen Förderbanken. Mit den vier weiteren kreditwirtschaftlichen Spitzenverbänden arbeitet der VÖB in der Deutschen Kreditwirtschaft (DK) zusammen. Sitz des Verbandes ist Berlin.



### Aufgaben des Verbandes

Aufgabe des VÖB ist es, die gemeinsamen wirtschaftlichen und ideellen Interessen seiner Mitglieder in allen kreditwirtschaftlichen Fragen zu vertreten, die Zusammenarbeit zwischen seinen Mitgliedsbanken zu fördern und sie bei der Erfüllung ihrer Aufgaben zu unterstützen. Der VÖB tritt für die Belange seiner Mitglieder gegenüber den gesetzgebenden Körperschaften des Bundes und der Länder, den Aufsichts- und Regulierungsbehörden auf nationaler und internationaler Ebene sowie den Medien und der Öffentlichkeit ein. Der VÖB ist beim Deutschen Bundestag, beim Europäischen Parlament und bei der EU-Kommission akkreditiert. Seit 1987 ist der VÖB mit einem Büro in Brüssel vertreten. Im März 2012 eröffnete der Verband zudem eine Verbindungsstelle zur European Banking Authority (EBA) in London. Seit Januar 2014 ist der VÖB mit einer weiteren Verbindungsstelle bei der European Securities and Markets Authority (ESMA) in Paris vertreten. Der Verband ist Mitglied des Europäischen Verbandes Öffentlicher Banken (European Association of Public Banks, EAPB), Brüssel.

### Arbeitgeberverband

Der VÖB ist zugleich Arbeitgeberverband. Alle Mitgliedsinstitute können der Tarifgemeinschaft Öffentlicher Banken beitreten. Sie unterliegen dann den Tarifverträgen

für das private Bankgewerbe und denen der öffentlichen Banken.

### Ombudsmann

Seit 1992 besteht beim VÖB ein Kundenbeschwerdesystem, das im Mai 2001 um eine außergerichtliche Schlichtungsstelle mit unabhängigem Ombudsmann ergänzt wurde. Der Ombudsmann der öffentlichen Banken ist auf europäischer Ebene Mitglied im Financial Complaint Service Network (FIN-NET), dem mehr als 60 nationale Schlichtungsstellen angehören.

### Einlagensicherung

Die VÖB-Entschädigungseinrichtung (gesetzliche Einlagensicherung) sichert Kundeneinlagen und Verbindlichkeiten aus Wertpapiergeschäften. Einen darüber hinausgehenden Einlagenschutz bietet der Freiwillige Einlagensicherungsfonds des Verbandes.

### Zahlen und Fakten

Die Mitgliedsinstitute des VÖB haben eine Bilanzsumme von rund 2.750 Milliarden Euro und bilden damit etwa ein Drittel des deutschen Bankenmarktes ab. Mit rund 75.000 Beschäftigten nehmen unsere Mitgliedsinstitute ihre Verantwortung für Mittelstand, Unternehmen, die öffentliche Hand und Privatkunden wahr und sind in allen Teilen Deutschlands fest in ihren Heimatregionen verwurzelt. Mit 50 Prozent sind die ordentlichen VÖB-Mitgliedsbanken Marktführer bei der Kommunalfinanzierung und stellen zudem rund 25 Prozent aller Unternehmenskredite in Deutschland zur Verfügung.

Die im VÖB vertretenen Förderbanken haben im Geschäftsjahr 2017 neue Förderdarlehen in Höhe von 63,5 Milliarden Euro bereitgestellt.

Weitere Informationen unter [www.voeb.de](http://www.voeb.de)

## Beirat der VÖB-Service



→ Dr. Otto Beierl (stv. Präsident, Bundesverband Öffentlicher Banken Deutschlands)



**Vorstandsvorsitzender der LfA Förderbank Bayern, München**

*„Die Digitalisierung ist für die Finanzbranche eine große Herausforderung und bietet zugleich fast grenzenlose Möglichkeiten. Es geht um effiziente, zukunftsfähige und wettbewerbstaugliche digitale Prozesse über die gesamte Wertschöpfungskette mit einem hohen Maß an IT-Sicherheit, agile Strukturen und ein neues Kundenverständnis. Die zunehmende Vernetzung hat dabei auch ein großes Potenzial für die nachhaltige Entwicklung unserer Wirtschaft. Um diese Chancen erfolgreich zu nutzen, braucht es einen zuverlässigen Partner an der Seite. Für die Kreditwirtschaft ist das die VÖB-Service GmbH mit ihrem breiten Produkt-, Beratungs- und Informationsangebot.“*

→ Iris Bethge (Beiratsvorsitzende)



**Hauptgeschäftsführerin, Bundesverband Öffentlicher Banken Deutschlands, Berlin**

*„Digitalisierung wird das Bankgeschäft weiter stark verändern – und VÖB-Service hilft dabei. Mit ihren innovativen Produkten und Dienstleistungen unterstützt VÖB-Service bereits seit vielen Jahren unsere Mitgliedsinstitute und andere Finanzdienstleister bei der Umsetzung ihrer Digitalisierungsstrategien. VÖB-Service und VÖB arbeiten dabei Hand in Hand, um vor allem unseren Mitgliedern Top-Dienstleistungen anzubieten. Und wir, als Verband, können uns dadurch darauf konzentrieren, die für unsere Mitglieder beste Fach- und Lobbyarbeit zu leisten.“*

→ Dr. Matthias Böcker



**Mitglied des Vorstandes der SaarLB Landesbank Saar, Saarbrücken**

*„Viele Finanzdienstleister haben digitale Angebote entwickelt. Doch dies sind meist Einzellösungen wie eine neue Webseite oder Plattform, zusätzliche Online-Dienste oder eine App für das Smartphone. Um die Effizienz und Kundenbindung zu erhöhen, sind weitere Schritte zur Digitalisierung und damit zu einer nachhaltigen Nutzung notwendig. Hierzu müssen auch die Steuerungs-, Überwachungs- und Reportinginstrumente digitalisiert werden. Die VÖB-Service GmbH bietet hierfür eine breite Produktpalette an spezifischer Bankensoftware zur Fortführung der digitalen Transformation in den Instituten.“*



→ Philipp Kreutz



**Mitglied der Geschäftsführung der DEG –  
Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft mbH, Köln**

*„Disruptive Entwicklungen sind nur eine der Herausforderungen, denen sich Unternehmen stellen müssen, wenn sie nachhaltig erfolgreich tätig sein wollen. Neue Modelle der Zusammenarbeit können hier eine Lösung darstellen. Wir setzen uns aktiv damit auseinander, Effizienzpotenziale mithilfe agiler Methoden zu identifizieren, um unseren Kunden einen noch größeren Mehrwert zu bieten. Agile Unternehmen sind in der Lage, sich schnell an eine komplexe, unsichere und wandelnde Umgebung anzupassen. Das ist erforderlich, denn die Herausforderungen an das Finanzierungsgeschäft der Zukunft steigen. Unser langjähriger Partner, die VÖB-Service GmbH, steht uns als zuverlässiger Begleiter bei komplexen Fragestellungen wie diesen zur Seite.“*

→ Dr. Horst Reinhardt (stv. Beiratsvorsitzender)



**Sprecher des Vorstandes, Landwirtschaftliche Rentenbank, Frankfurt am Main**

*„Die digitale Transformation stellt die Rentenbank, unsere Bankpartner, aber auch unsere Kunden in der Agrarwirtschaft vor große Herausforderungen. Gleichzeitig bietet sie neue unternehmerische Chancen. Die Digitalisierung kann darüber hinaus in hohem Maße auch der Nachhaltigkeit dienen. Sie eröffnet beispielsweise enorme Möglichkeiten zur Einsparung bzw. Schonung von Ressourcen. Ökonomische und ökologische Aspekte bilden dabei häufig keinen Gegensatz mehr. Das funktioniert umso besser, je mehr Unternehmen und ihre Partner gut miteinander verzahnt sind. Die VÖB-Service GmbH unterstützt uns dabei mit ihren Angeboten seit Jahren kompetent und zuverlässig.“*

→ Stefan Unterlandstätter



**Vorstandsvorsitzender der Deutschen Kreditbank AG, Berlin**

*„Langfristigen Erfolg werden die Banken haben, denen es gelingt, technologische Innovationen schnell und effektiv einzusetzen. Flexibilität und Kundenorientierung sind für uns dabei die entscheidenden Erfolgsfaktoren. Die Dienstleistungen und die Informationsangebote des VÖB-Service liefern uns auf diesem Weg wertvolle Unterstützung.“*

# Prognose-, Chancen- und Risikobericht

## Auszug aus dem Lagebericht und Jahresabschluss 2017

### 1. Prognosebericht

In der aktuell vorliegenden Planung für das Jahr 2018 wird mit einem Umsatz von TEUR 13.174 sowie mit einem Ergebnis vor Ertragsteuern von TEUR 876 geplant. Der leichte Anstieg der Umsatzerlöse gegenüber dem Geschäftsjahr 2017 ergibt sich unter anderem aus dem Produktsegment RADAR durch geplantes Neugeschäft. Dem gegenüber werden sich die Umsatzerlöse im Produktsegment LEDIS aufgrund von Bankfusionen im Geschäftsjahr 2017, die Auswirkungen auf bestehende Wartungserträge haben werden, verringern. Dieser Rückgang soll jedoch durch geplantes Neugeschäft in anderen Produktsegmenten kompensiert werden. Der leichte Rückgang des Ergebnisses vor Ertragsteuern ist im Wesentlichen auf die geplante Erhöhung der allgemeinen Aufwendungen unter anderem in den Bereichen Werbekosten und Reisekosten zurückzuführen.

Weiterhin wird angestrebt, dass alle Profitcenter einen positiven Beitrag zum Gesamtergebnis leisten.

Die Umsatzrendite vor Ertragsteuern in der aktuellen Planung 2018 beläuft sich auf 6,6 %.

### 2. Chancenbericht

Durch den gestiegenen Regulierungsdruck in der Kreditwirtschaft sieht die Gesellschaft Chancen durch höhere Nachfragen bestehender Produkte. Im Bildungsbereich können die neu entwickelten Zertifizierungslehrgänge sowie die neuen digitalen Formate zu Umsatzsteigerungen führen.

Eine für die VÖB-Mitgliedsinstitute entwickelte Rahmenvereinbarung für Cyberversicherungen könnte zu einer Ausweitung der von VÖB-Service betreuten Maklermandate führen.

Das entwickelte Kundenportal ([www.dasBankenportal.de](http://www.dasBankenportal.de)) kann zu „Cross-Selling“-Effekten führen.

Durch den verstärkten Fokus auf die Digitalisierung und die damit verbundene Vernetzung zwischen den Förderinstituten mit den Geschäftsbanken und den Endkunden ergeben sich vielschichtige Möglichkeiten für neue Lizenzen, Module und Schnittstellen.

Durch das mittlerweile zweite Projekt für die DK (Deutsche Kreditwirtschaft) besteht die Chance, dass VÖB-Service weitere Projekte für diese Interessenvertretung durchführt.

### 3. Risikobericht

Die Risiken für die Gesellschaft bestehen grundsätzlich weiterhin aus der Konsolidierung im Bankenbereich, da sich hier Gefahren unter anderem im Lizenzverkauf sowie den Teilnehmerzahlen im Bildungsbereich abzeichnen. Des Weiteren gibt es bei vielen Kreditinstituten umfassende Kostensenkungsprogramme, die unter Umständen zu Umsatzeinbußen führen können.

Ein weiteres Risiko sieht die Gesellschaft im Derivategeschäft, da Kernfunktionalitäten der Anwendung LEDIS auf das elektronische Aufbereiten von Gutachteninhalten und automatisierten Prüfungen von internationalen OTC-Derivaten und Repo-Geschäften fokussiert sind. Bekanntermaßen nimmt aber das sog. nicht geclearte Derivatgeschäft immer mehr ab (laut der „ISDA weekly analysis“ im Ein-Jahresverlauf minus 20 %, das über CCPs abgewickelte Geschäft erfährt in etwa gleichem Maße Zuwachsraten). Auch das Repogeschäft als Refinanzierungsinstrument unterliegt zunehmend stärkeren Schwankungen.

Die BAIT (Bankenaufsichtliche Anforderungen an die IT) stellen höhere Anforderungen an die Dienstleistersteuerung der Kreditinstitute. Dies bedeutet für VÖB-Service, dass sich die Zeiträume für Angebots- und Vertragsverhandlungen deutlich verlängern werden und es erhöhte Anforderungen an VÖB-Service geben wird, wie z. B. geforderte Zertifizierungen, die zu einer Erhöhung der Aufwände führen können.



Es wird von einer weitgehend kontinuierlichen Geschäftstätigkeit in allen Geschäftsbereichen ausgegangen. Für die Gesellschaft bestehen keine wesentlichen finanzwirtschaftlichen Risiken, für die planerisch nicht Vorsorge getroffen wurde.

#### **4. Risikomanagement/Unternehmenssteuerung**

Die Gesellschaft versteht das Risikomanagement als kontinuierlichen Prozess zur Steuerung des Unternehmens. Risiken zu erkennen und zu begrenzen und alle sich bietenden Chancen im Sinne des Unternehmens zu nutzen, ist die permanente Aufgabe der Geschäftsleitung und aller Mitarbeiter.

Die VÖB-Service GmbH setzt verschiedene Softwareprogramme zur ständigen Überwachung der Liquidität, Umsatzerlöse, Aufwendungen und des Jahresüberschusses ein. Die Abteilung Finanzen/Controlling überwacht in regelmäßigen Abständen anhand von Offenen-Posten-Listen die fälligen Forderungen und betreibt in Abstimmung mit dem Vertrieb das Mahnwesen. Sollten Forderungen trotz wiederholten Mahnlaufs weiterhin ausstehen, wird das Unternehmen Creditreform Bonn Domschke & Rossen KG, Bonn, mit der Beitreibung der Forderung beauftragt.

Die Geschäftsleitung ist aufgrund des Vorlegens der Bankauszüge über die Kontenbewegungen informiert.

Die Aufbau- und Ablauforganisation ist in einem Regelwerk dokumentiert, das unter Berücksichtigung gesetzlicher Anforderungen sowie spezifischer Organisationsanweisungen die Grundsätze des Risikomanagementsystems der VÖB-Service GmbH festlegt.

Die Einhaltung dieses Regelwerks wird durch einen Revisor überprüft. Die besonderen Anforderungen des Datenschutzes werden durch den Datenschutzbeauftragten überwacht.

Im Bereich der IT-Risiken liegen die Schwerpunkte in Maßnahmen zur Weiterentwicklung des Notfallmanagements, der Sicherheit der IT-Systeme sowie der Sicherheit des Datenbestandes. Seit 2005 hat die Geschäftsführung zur Wahrnehmung dieser Aufgaben einen IT-Sicherheitsbeauftragten benannt. Für 2018 ist die Einführung eines IT-Sicherheitsmanagement-Tools geplant, um eine Dokumentation nach dem ISO 27003-Standard durchzuführen.

Die VÖB-Service GmbH analysiert den Geschäftsverlauf und vergleicht die Bilanz regelmäßig mit Branchenkennziffern im Rahmen der Sparkassen-Einzelbilanzanalyse. Diese enthält alle Darstellungen und Erläuterungen zur Finanz- und Ertragslage.

Der Beirat wird quartalsweise in einer Unternehmensübersicht über Erlöse, Aufwendungen und den Stand der Geschäftstätigkeit unterrichtet. Diese Unterrichtung erfolgt auf Grundlage der Planung für alle Profitcenter, die von Abteilungsleitern und Geschäftsführern zunächst im Herbst für das jeweils künftige Geschäftsjahr mit allen Aufwands- und Ertragspositionen geplant wird und anschließend unterjährig bis zu dreimal entsprechend in Forecasts aktualisiert wird.

Planabweichungen werden monatlich auf Grundlage der Corporate-Planner-Auswertung (kurzfristige Erfolgsrechnung) sowohl mit den jeweiligen Abteilungsleitern als auch in der Geschäftsleitung erörtert und ggf. entsprechende Maßnahmen eingeleitet.

Ferner dienen Kampagnenpläne und unterschiedliche Forecast-Betrachtungen sowie Kostenblockanalysen der Steuerung einzelner Geschäftsbereiche.

In Führungsteam-Klausurtagungen, Vertriebsmeetings und monatlichen Sitzungen werden aktuelle Entwicklungen ausgetauscht und die Einschätzung der Geschäftsleitung gespiegelt. Ergebnisse von Kundenbesuchen fließen in die strategischen und operativen Maßnahmen ein.

In einer Klausurtagung für alle Mitarbeiter wird einmal jährlich über alle relevanten Entwicklungen und Planungen berichtet.

Die Geschäftsleitung trifft sich regelmäßig zweimal monatlich sowie außerplanmäßig bei Bedarf mit den Bereichsleitern.

Bonn, den 13. März 2018

VÖB-Service GmbH  
Geschäftsführung  
(Stephan Henkel)

# Gewinn- und Verlustrechnung

## Für die Zeit vom 01.01.–31.12.2017



	2017	2016
1. Umsatzerlöse	12.831.981,99 €	14.067.398,39 €
2. Erhöhung oder Verminderung des Bestandes an fertigen und unfertigen Erzeugnissen	88.516,04 €	0,00 €
3. sonstige betriebliche Erträge	188.070,12 €	116.247,95 €
Gesamterlöse	13.108.568,15 €	14.183.646,34 €
4. Materialaufwand		
a) Aufwendungen für bezogene Waren	2.083.996,60 €	2.246.515,55 €
b) Aufwendungen für bezogene Leistungen	1.138.452,78 €	1.648.105,77 €
	3.222.449,38 €	3.894.621,32 €
5. Personalaufwand		
a) Löhne und Gehälter	5.669.008,28 €	5.282.953,35 €
b) Soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und für Unterstützung <i>davon Altersversorgung: EUR 71.969,89 (Vorjahr: EUR 70.905,64)</i>	890.702,31 €	843.756,98 €
	6.559.710,59 €	6.126.710,33 €
6. Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen	527.533,78 €	627.118,18 €
7. sonstige betriebliche Aufwendungen	1.872.343,70 €	2.255.280,75 €
8. Erträge aus anderen Wertpapieren und Ausleihungen des Finanzanlagevermögens	0,00 €	71.605,48 €
9. sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	3.367,93 €	4.238,45 €
10. Zinsen und ähnliche Aufwendungen	3.003,28 €	4.342,30 €
11. Steuern vom Einkommen und vom Ertrag <i>davon latente Steuern: EUR 1.339,00 (Vorjahr: EUR -390,00)</i>	321.077,50 €	455.950,46 €
12. Ergebnis nach Steuern	605.817,85 €	895.466,93 €
13. sonstige Steuern	1.660,86 €	2.296,00 €
14. Jahresüberschuss	604.156,99 €	893.170,93 €

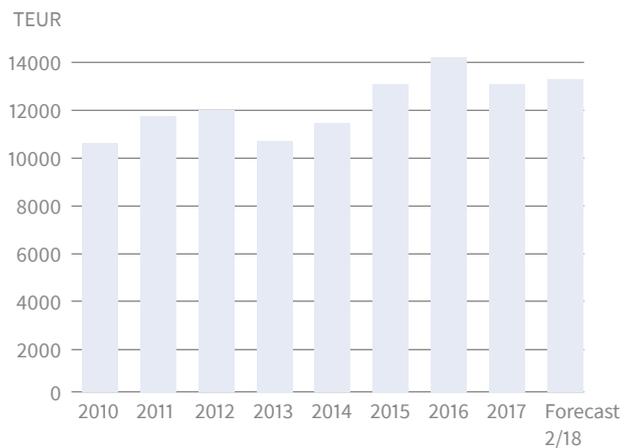


# Betriebliche Kennzahlen

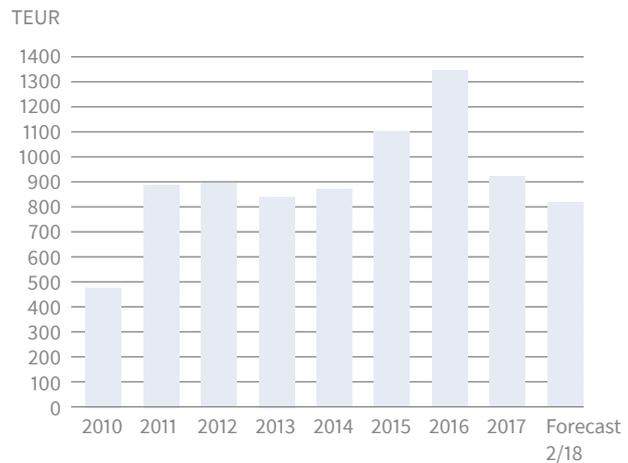
## Ein Überblick



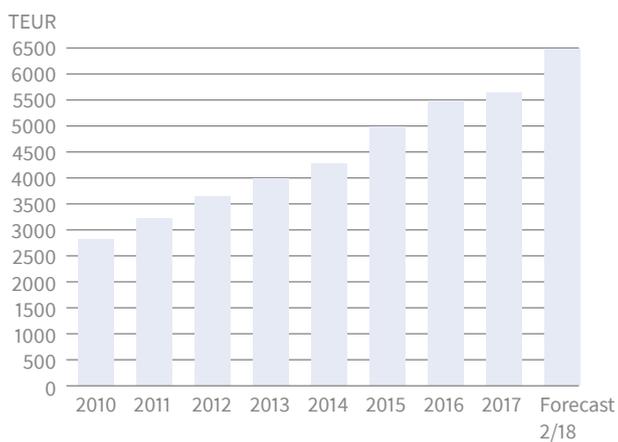
### GESAMTERLÖSE



### GEWINN VOR STEUERN



### EIGENKAPITAL



### MITARBEITER



# Wirtschaftsprüfbericht

## Auszug

Nach unserer Beurteilung aufgrund der bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnisse entspricht der Jahresabschluss der VÖB-Service GmbH, Bonn, den gesetzlichen Vorschriften und vermittelt unter Beachtung der Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Gesellschaft. Der Lagebericht steht in Einklang mit dem Jahresabschluss, entspricht den gesetzlichen Vorschriften, vermittelt insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage der Gesellschaft und stellt die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dar.

Berlin, den 21. März 2018

**Deloitte GmbH**  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

  
(Grüneberg)  
Wirtschaftsprüfer

  
(Borgwardt)  
Wirtschaftsprüfer





# Kundenliste

## Auszug

Neben dem Bundesverband Öffentlicher Banken Deutschlands, VÖB, als 100-prozentigem Eigentümer der VÖB-Service, zählen unter anderem folgende Institute zu unserem Kundenkreis:

### 1. VÖB-Mitgliedsinstitute

Bayerische Landesbank (Bayern LB)  
Bremer Aufbau-Bank GmbH  
DekaBank Deutsche Girozentrale  
Deutsche Kreditbank AG  
Deutsche WertpapierService Bank AG  
HSH Nordbank AG  
Internationales Bankhaus Bodensee AG  
Investitions- und Förderbank Niedersachsen – NBank  
Investitions- und Strukturbank Rheinland-Pfalz (ISB)  
Investitionsbank Berlin  
Investitionsbank des Landes Brandenburg  
Investitionsbank Schleswig-Holstein (IB.SH)  
KfW IPEX-Bank GmbH  
L-Bank, Staatsbank für Baden-Württemberg  
Landesbank Baden-Württemberg  
Landesbank Hessen-Thüringen Girozentrale  
Landwirtschaftliche Rentenbank  
LfA Förderbank Bayern  
NORD/LB Norddeutsche Landesbank Girozentrale  
NRW.BANK  
Ritterschaftliches Kreditinstitut Stade  
SaarLB  
Sächsische Aufbaubank – Förderbank –  
SIKB Saarländische Investitionskreditbank  
Thüringer Aufbaubank

### 2. Außerordentliche Mitglieder des VÖB

Aareal Bank AG  
Berliner Sparkasse  
Deutsche Apotheker- und Ärztebank eG  
DEG – Deutsche Investitions- und  
Entwicklungsgesellschaft mbH  
Deutscher Sparkassen Verlag GmbH  
Die Sparkasse Bremen AG  
DZ BANK AG  
Erste Abwicklungsanstalt (EAA)  
Erste Financial Services GmbH  
Frankfurter Sparkasse  
Hamburger Sparkasse AG  
Hamburgische Investitions- und Förderbank (IFB Hamburg)  
hsh portfoliomanagement AÖR  
KfW Bankengruppe  
LAND BRANDENBURG LOTTO GmbH  
LBS Bayerische Landesbausparkasse

LBS Norddeutsche Landesbausparkasse Berlin – Hannover  
LBS Westdeutsche Landesbausparkasse  
Lotterie-Treuhandgesellschaft mbH Thüringen  
Nassauische Sparkasse  
Portigon AG  
Verband der österreichischen Landes-Hypothekenbanken  
VÖB-ZVD Processing GmbH  
Zürcher Kantonalbank

### 3. Weitere Institute

Bank für Sozialwirtschaft AG  
Bankhaus Lampe KG  
Bayerische Landesbodenkreditanstalt (BayernLabo)  
Berlin Hyp AG  
Bürgschaftsbank Hessen GmbH  
Commerzbank AG  
Debeka Bausparkasse AG  
Degussa Bank AG  
Deutsche Bank AG  
Deutsche Bundesbank  
Deutsche Genossenschafts-Hypothekenbank AG (DG HYP)  
Fiducia & GAD IT AG  
Helaba Gesellschaft für Immobilienbewertung mbH –  
ein Unternehmen der Helaba  
Hohenzollerische Landesbank – Kreissparkasse Sigmaringen  
IDUNA Vereinigte Lebensversicherung aG  
IKB Deutsche Industriebank AG  
ING AG  
Kreissparkasse Göppingen  
Kreissparkasse Groß-Gerau  
Kreissparkasse Heilbronn  
Kreissparkasse Limburg  
LB Immobilienbewertungsgesellschaft mbH –  
ein Unternehmen der BayernLB  
Mittelbrandenburgische Sparkasse in Potsdam  
Oldenburgische Landesbank AG (OLB)  
Raiffeisenlandesbank Niederösterreich Wien AG  
S CountryDesk GmbH  
solarisBank AG  
Sparkasse Hannover  
Sparkasse Neuss  
Sparkasse Zollernalb  
Volkskreditbank AG  
Volkswagen Bank GmbH  
WERITAS GmbH  
Wirtschafts- und Infrastrukturbank Hessen (WIBank)





# Impressum

## Herausgeber

### VÖB-Service GmbH

Godesberger Allee 88 · 53175 Bonn

Telefon: +49 228 8192-0

Telefax: +49 228 8192-222

E-Mail: [info@voeb-service.de](mailto:info@voeb-service.de)

[www.voeb-service.de](http://www.voeb-service.de)

**Redaktion:** Dr. Stefan Hirschmann, Pascal Witthoff,

Melanie Nettersheim, Lea Borgschulte

**Konzeption/Design:** Rainer Schultz | [www.grafikschultz.de](http://www.grafikschultz.de)

**Layout/Herstellung:** DCM Druck Center Meckenheim GmbH

**Lektorat/Schlussredaktion:** Ulrike Ascheberg-Klever | [www.pressebuero-ascheberg.de](http://www.pressebuero-ascheberg.de)

**Redaktionsschluss:** September 2018

## Bildnachweis

### Umschlagcover:

Rainer Schultz – [www.grafikschultz.de](http://www.grafikschultz.de)

Bjoern Wylezich – [shutterstock.com](http://shutterstock.com)

### Innenseite Umschlag (Organigramm):

Rainer Schultz – [www.grafikschultz.de](http://www.grafikschultz.de)

### Innencover:

Rainer Schultz – [www.grafikschultz.de](http://www.grafikschultz.de)

FabrikaSimf – [shutterstock.com](http://shutterstock.com)

**Seite 6:** PR\_DE – [shutterstock.com](http://shutterstock.com)

**Seite 9:** luis abranes – [shutterstock.com](http://shutterstock.com)

**Seite 11:** ArtisticPhoto – [shutterstock.com](http://shutterstock.com)

**Seite 15:** Alex Brylov – [shutterstock.com](http://shutterstock.com)

**Seite 21:** maxuser – [shutterstock.com](http://shutterstock.com)

**Seite 30/31:** Christian Zamfir – [shutterstock.com](http://shutterstock.com),

koya979 – [shutterstock.com](http://shutterstock.com), Rainer Schultz – [www.grafikschultz.de](http://www.grafikschultz.de)

**Seite 32:** doppel:punkt – [www.doppelpunkt-redaktion.de](http://www.doppelpunkt-redaktion.de)

**Seite 33:** travelview – [shutterstock.com](http://shutterstock.com)

**Seite 34:** SusaZoom – [shutterstock.com](http://shutterstock.com)

**Seite 36:** FeelGoodLuck – [shutterstock.com](http://shutterstock.com)

**Seite 38:** Chesky – [shutterstock.com](http://shutterstock.com)

**Seite 42:** Lukyanov Mikhail – [shutterstock.com](http://shutterstock.com)

**Seite 43:** donatas1205 – [shutterstock.com](http://shutterstock.com)

## Disclaimer

Die Inhalte dieser Broschüre sind mit größtmöglicher Sorgfalt recherchiert und implementiert worden. Die hier dargestellten Informationen basieren auf einer Beurteilung zum Zeitpunkt der Erstellung der Broschüre und behandeln nicht abschließend alle wichtigen Themen bzw. Aspekte. Es wird keine Gewähr für die Aktualität, Vollständigkeit und Richtigkeit der gemachten Angaben übernommen. Die Broschüre dient lediglich Informationszwecken und stellt keinerlei rechtliche oder sonstige Beratung dar. Die Überlassung der Broschüre begründet keine vertragliche Beziehung und auch keine sonstige Haftung jedweder Art gegenüber den Empfängern. Bei Fragen oder für weitere Informationen wenden Sie sich bitte an den Herausgeber.

## Gender-Klausel

Die weibliche Form ist der männlichen Form in diesem Jahresbericht gleichgestellt. Lediglich aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wurde die männliche Form gewählt.



Godesberger Allee 88  
53175 Bonn  
Postfach 20 13 55  
53143 Bonn  
Telefon: +49 228 8192-0  
Telefax: +49 228 8192-222  
E-Mail: [info@voeb-service.de](mailto:info@voeb-service.de)  
[www.voeb-service.de](http://www.voeb-service.de)



**Altsteinzeitlicher Faustkeil /  
Biface vom Typ „Cordiformes allonges“**  
Epoche: Altsteinzeit, Paläolithikum, Acheuléen  
Fundort: Erg Rebiana, Libyen  
Größe: 129 x 84 x 37 mm  
Alter: ca. 400 - 150 Tausend Jahre



Godesberger Allee 88  
53175 Bonn  
Postfach 20 13 55  
53143 Bonn  
Telefon: +49 228 8192-0  
Telefax: +49 228 8192-222  
E-Mail: [info@voeb-service.de](mailto:info@voeb-service.de)  
[www.voeb-service.de](http://www.voeb-service.de)