

I Grundlagen der DZ BANK Gruppe

1 Geschäftsmodell und strategische Ausrichtung

Die strategische Ausrichtung der DZ BANK Gruppe folgt dem Leitmotiv „Verbundfokussierte Zentralbank und Allfinanzgruppe“. Dabei konzentrieren sich die Geschäftsaktivitäten auf die Volksbanken und Raiffeisenbanken und deren Kunden. Ziel dieser Ausrichtung ist es, die Positionierung der Genossenschaftlichen FinanzGruppe als einer der führenden Allfinanzanbieter in Deutschland nachhaltig auszubauen.

Gemeinsam arbeiten die Unternehmen der DZ BANK Gruppe zusammen mit den Genossenschaftsbanken und der Fiducia & GAD IT AG, Karlsruhe und Münster (Fiducia & GAD) unter Federführung des Bundesverbands der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e. V., Berlin, (BVR) an der Gestaltung ihrer Zukunft. Im Rahmen der Strategieagenda „Genossenschaftlich Zukunft gestalten“ setzen die Unternehmen der Genossenschaftlichen FinanzGruppe die Initiativen aus dem Strategieprojekt KundenFokus um, mit dem Ziel, ein Omnikanalmodell aufzubauen.

1.1 DZ BANK Verbund- und Geschäftsbank

Infolge der Fusion der DZ BANK AG Deutsche Zentral-Genossenschaftsbank, Frankfurt am Main, (DZ BANK) mit der vormaligen WGZ BANK im Jahr 2016 hat die DZ BANK ihre Governance-Struktur in Richtung eines Holdingmodells weiterentwickelt. Dazu etablierte sie im Jahr 2018 einen Zentralen Beirat und ermöglichte so einen Ausbau der Mitwirkung und Einflussnahme der Genossenschaftsbanken auf strategische Entscheidungen. Auch die Verantwortlichkeiten für die Holding- sowie Verbund- und Geschäftsbankaktivitäten innerhalb der DZ BANK wurden voneinander getrennt. In diesem Zuge wurde das Segment DZ BANK AG in das Segment DZ BANK – Verbund- und Geschäftsbank sowie die DZ BANK – Holdingfunktion¹ getrennt. Sie werden in diesem Abschluss erstmals gesondert ausgewiesen. Die im Folgenden beschriebene strategische Ausrichtung der DZ BANK bezieht sich im Wesentlichen auf die Aktivitäten der DZ BANK – Verbund- und Geschäftsbank.

Mit Verbund First 4.0 hat die DZ BANK im Geschäftsjahr 2018 ein Strategieprogramm zur Sicherung ihrer Zukunftsfestigkeit auf den Weg gebracht. Wesentliche Stoßrichtungen bilden die Weiterentwicklung des Marktantritts, der Steuerungs- und Produktionsprozesse sowie der Unternehmenskultur. Dabei arbeitet die DZ BANK entlang 28 definierter Handlungsfelder an diversen Maßnahmen.

Die strategische Ausrichtung setzt die DZ BANK in den verschiedenen Geschäftsbereichen wie im Folgenden beschrieben um.

1.1.1 GenoBanken/Verbund

Der Bereich GenoBanken/Verbund ist zuständig für die Betreuung der deutschen Genossenschaftsbanken als Kundengruppe sowie gleichzeitig Anteilseigner der DZ BANK. Dabei fungieren die Regionaldirektoren der DZ BANK als erste Ansprechpartner und Kundenverantwortliche für die Genossenschaftsbanken mit dem Ziel, diese in ihrem Geschäftsantritt in den regionalen Märkten zu unterstützen.

Die DZ BANK bietet den Genossenschaftsbanken Beratungs- und Serviceleistungen entlang der gesamten Prozesskette der Gesamtbanksteuerung an und berät sie zu regulatorischen Themen. Weiterhin unterstützt sie die Volks- und Raiffeisenbanken bei Treasury- und Controlling-Themen der Banksteuerung, wie beispielsweise Planung und Risikosteuerung, Optimierung für die Gesamtbanksteuerung oder dem Depot A. Mithilfe der angebotenen Systeme (unter anderem GENO-SAVE und EGon) leistet die DZ BANK einen Beitrag zur Erfüllung der Anforderungen der Genossenschaftsbanken im Eigengeschäft, Meldewesen und in der Bilanzierung.

1.1.2 Firmenkundengeschäft

Im Firmenkundengeschäft tritt die DZ BANK subsidiär zur Marktbearbeitung der Volks- und Raiffeisenbanken am Markt auf. Dabei orientiert sich ihr Betreuungskonzept am Bedarf des Firmenkunden und den individuellen Marktverhältnissen der Genossenschaftsbanken und ist eng vernetzt mit den Verbundaktivitäten.

Die DZ BANK passte im Geschäftsjahr ihre Aufbauorganisation im Firmenkundengeschäft für eine zielgerichtete Marktbearbeitung an. So betreuen vier Regionalbereiche sowohl Direktkunden als auch Kunden im

¹ DZ BANK – Holdingfunktion ist kein Segment im Sinne des IFRS 8.5

Gemeinschaftsgeschäft mit den Genossenschaftsbanken. Die Betreuung von Multinationals sowie der Gesundheitsbranche und von Verbundkunden wurde im Zentralbereich Firmenkunden mit den Aktivitäten zur Weiterentwicklung im Firmenkundengeschäft gebündelt.

Im Rahmen des Strategieprogramms Verbund First 4.0 hat die DZ BANK im Firmenkundengeschäft die vier Handlungsfelder Marktangang Firmenkunden für das Direktgeschäft, Meta-Geschäft für das gemeinschaftliche Geschäft mit den Genossenschaftsbanken, Auslandsgeschäft und Förderkreditgeschäft definiert und mit Maßnahmen hinterlegt.

Sowohl im Direktgeschäft als auch im Gemeinschaftsgeschäft mit den Genossenschaftsbanken wurde das bestehende Betreuungsmodell überarbeitet, wurden Produktspezialisten regionalisiert und die Produktlieferfähigkeit wurde angepasst. Auch werden bestehende Prozesse im Firmenkundengeschäft, wie beispielsweise im Geschäftsjahr der Neukundenanlageprozess „GP direkt“, überarbeitet.

Mit VR International bietet die DZ BANK den Genossenschaftsbanken sowie ihren Firmenkunden seit April des Geschäftsjahres eine digitale Plattform an, die auf der Website der Genossenschaftsbanken und in einer App Länder- und Produktinformationen für das Auslandsgeschäft bereitstellt und Kundenanfragen in einem geführten Prozess direkt an einen Ansprechpartner der jeweiligen Genossenschaftsbank leitet.

Mit ihren internationalen Filialen und Repräsentanzen soll den Firmenkunden der Genossenschaftlichen FinanzGruppe der Zugang zu wesentlichen Auslandsmärkten durch die DZ BANK ermöglicht werden. Insbesondere bei Handels- und Exportfinanzierungen und beim Angebot von Bankprodukten und -dienstleistungen in lokaler Währung vor Ort ist die DZ BANK seit vielen Jahren im Ausland tätig. So feierte sie im Geschäftsjahr neben dem 40-jährigen Bestehen ihrer Filiale in Hongkong auch das 30-jährige Bestehen der Repräsentanz in Moskau. Zudem unterzeichnete die DZ BANK im Geschäftsjahr zur Erweiterung ihrer Marktabdeckung Kooperationsvereinbarungen mit der brasilianischen Banco Bradesco S. A., der polnischen PKO Bank Polski sowie der weißrussischen Belarusbank. Ähnliche Vereinbarungen existieren bereits mit Banken aus China, Indien und Indonesien.

Im Förderkreditgeschäft bietet die DZ BANK den Genossenschaftsbanken, ihren Firmenkunden, den

Konzernunternehmen sowie Drittbanken Beratung rund um das Thema öffentliche Fördermittel (Darlehen, Zuschüsse und Garantien). Dabei arbeitet sie vor allem mit der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW), den Landesförderinstituten sowie der Landwirtschaftlichen Rentenbank zusammen.

1.1.3 Privatkundengeschäft

Im Privatkundengeschäft bietet die DZ BANK plattform- und prozessgetriebene Dienstleistungen für das Depot-B-Privatkunden-Wertpapiergeschäft der Genossenschaftsbanken und Kooperationsbanken mit Fokus auf die Vermögensanlage an. Hierzu gehören neben dem Angebot von Wertpapieren auch Passivprodukte sowie Beratungsleistungen, Marktdaten, Research-Leistungen, Handels- und Beratungs- sowie digitale E-Business-Plattformen.

Dabei ermöglicht die DZ BANK ihren Kunden neben dem herkömmlichen auch den digitalen Zugang zu ihrer Bank über mobile Logins, Online-Tools sowie das DZ BANK Derivateportal.

Zur Unterstützung der Wertpapierberatung in den Volksbanken und Raiffeisenbanken bietet die DZ BANK seit diesem Geschäftsjahr im Rahmen der Umsetzung des Strategieprogramms Verbund First 4.0 die webbasierte Plattform meinGIS als Weiterentwicklung der bisher genutzten GIS Marktdatenanwendung an.

1.1.4 Kapitalmarktgeschäft

Neben Beratungs- und Vertriebsleistungen in Anlage- und Risikomanagementprodukten der Assetklassen Zins, Kredit, Aktien und Devisen bietet die DZ BANK ihren institutionellen Kunden im In- und Ausland, den Genossenschaftsbanken im Depot-A-Geschäft sowie ihren Firmenkunden Beratung und Vertrieb im Fixed-Income- und Aktiengeschäft, im Sekundärmarkt- und Primärmarktgeschäft sowie Research-Leistungen an.

Im Rahmen des Strategieprogramms Verbund First 4.0 setzte die DZ BANK im Geschäftsfeld Kapitalmarkt im Geschäftsjahr eine Reihe von Maßnahmen um. So erfolgte beispielsweise der Rollout der Informations- und Analyseplattform für Privatplatzierungen. Zudem können Volksbanken und Raiffeisenbanken ein Webportal, das Informationen zu den Geschäften ihrer Kunden im Zins- und Währungsmanagement aufbereitet, nutzen.

Das Konzern-Treasury der DZ BANK nimmt für die Genossenschaftliche FinanzGruppe die Liquiditätsaus-

gleichsfunktion wahr und stellt den Zugang zu den Geld- und Kapitalmärkten und zur Zentralbankliquidität sicher. Daneben fungiert das Treasury als Produktmandatsträger für unbesicherte und besicherte Geldmarktgeschäfte, Devisenswaps und Devisenforwards sowie für die Begebung kurzfristiger Geldmarktpapiere.

1.1.5 Transaction Banking

Im Geschäftsfeld Transaction Banking stellt die DZ BANK ihren Kunden Leistungen im Zahlungsverkehr, Kartengeschäft und Kapitalmarktservices zur Verfügung. Zudem übernimmt sie die Funktionen einer Verwahrstelle und bietet Beratungsleistungen an. Mittels der Bereitstellung von Plattformen verfolgt sie das Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen der Genossenschaftlichen FinanzGruppe im Transaction Banking zu stärken.

Im Rahmen des Strategieprogramms Verbund First 4.0 baut die DZ BANK unter anderem ihre Instant-Payments-Infrastruktur für die Genossenschaftliche FinanzGruppe weiter aus, mit dem Ziel, sie als Standard im Zahlungsverkehr zu etablieren. Seit November 2018 bestand bereits eine passive Erreichbarkeit für Instant-Payments-Transaktionen umgesetzt. Im Mai des Geschäftsjahres konnte auch die aktive Initiierung von Instant-Payments-Zahlungen für die Kunden der Genossenschaftlichen FinanzGruppe ermöglicht werden.

Zur Unterstützung des deutschen Mittelstands bei der Internationalisierung hat die DZ BANK ihr Angebot im Cash-Management sowie im Auslandszahlungsverkehr ausgebaut. Außer einer Steigerung der Kompetenzwahrnehmung der Genossenschaftlichen FinanzGruppe am Markt soll dadurch zukünftig der Marktanteil im Auslandsgeschäft erhöht werden.

Durch den Einsatz neuer Technologien und die Intensivierung des Vertriebs konnten zudem neue Kundenmandate im Verwahrstellengeschäft gewonnen werden.

Im Kapitalmarktgeschäft übernimmt die DZ BANK das regulatorische Meldewesen für die eigenen Handelsaktivitäten sowie für die Genossenschaftsbanken. Darüber hinaus wurde in einem institutsübergreifenden Team gemeinsam mit der DekaBank Deutsche Girozentrale, der dwpbank Deutsche WertpapierService Bank AG und der Landesbank Hessen-Thüringen Girozentrale die Blockchain-Plattform finledger zur digitalen Schuldscheinabwicklung entwickelt, über die im Geschäftsjahr bereits erste Geschäfte abgewickelt wurden.

Mit Blick auf veränderte regulatorische Rahmenbedingungen der Bank- und Zahlungsverkehrsinfrastruktur sowie dem Eintritt neuer Wettbewerber in den Markt bringt sich die DZ BANK aktiv in sowohl nationale als auch internationale Initiativen zum Thema Bezahlverfahren ein. So engagiert sie sich in Deutschland in der Digitalen Kreditwirtschaft (#DK) und mit Blick auf den europäischen Markt in der European Payments Initiative (EPI). In beiden Initiativen erarbeitet die DZ BANK gemeinsam mit anderen Banken eine kanalübergreifende Bezahlösung aufbauend auf der Reichweite des Girokontos zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit im Zahlungsverkehrsgeschäft.

Mit Blick auf die Bezahlverfahren startete die DZ BANK im Geschäftsjahr zudem die Konzeption und Umsetzung von Apple Pay. Die damit verbundenen Leistungen sollen den Kunden der Volks- und Raiffeisenbanken schnellstmöglich angeboten werden.

Auch der Aufbau ergänzender Produkte im Zahlungsverkehr wird durch den Ausbau bestehender Mehrwertlösungen und die Integration von Bezahlösungen in andere Lebensbereiche des Kunden, beispielsweise durch die Anbindung an Plattformen von Drittanbietern, weiter fokussiert.

1.2 BSH

Die Bausparkasse Schwäbisch Hall AG, Schwäbisch Hall, (Bausparkasse Schwäbisch Hall; Teilkonzernbezeichnung: BSH) ist Anbieter für die private Immobilienfinanzierung in der DZ BANK Gruppe und bietet Konzepte zur privaten Vermögens- und Wohneigentumsbildung sowie Baufinanzierungen. Strategisches Ziel ist dabei die Sicherstellung ihrer Position als profitabler Marktführer rund um das Thema Bauen und Wohnen in enger, subsidiärer Kooperation mit den genossenschaftlichen Banken.

Ein weiteres Kerngeschäftsfeld zur weiteren Diversifikation der Ertragsquellen für die BSH und zweite Säule neben dem Bauspargeschäft ist das Baufinanzierungsgeschäft. Neben der direkten Vermittlung von Baudarlehen vermittelt die BSH auch Immobiliendarlehen für Genossenschaftsbanken.

Im Geschäftsjahr setzte die BSH ihre Strategie zur Digitalisierung ihrer Wertschöpfungskette fort. Das gilt für die Transformation des Kerngeschäfts, durch die Überarbeitung der bestehenden Prozesse und Kanäle zu Kunden, Bank und Außendienst sowie für den Aufbau neuer Geschäftsmodelle. In diesem Zusammenhang gründete die BSH in Kooperation mit

Hypoport bereits im Vorjahr des Geschäftsjahres den Onlinemarktplatz Baufinex für Baufinanzierungen. Der Marktplatz richtet sich an freie Vermittler und Vermittlergesellschaften und verfolgt das Ziel, gemeinsam mit den Genossenschaftsbanken weiter im Baufinanzierungsmarkt zu wachsen. Mit dem Relaunch von *www.wohnglück.de* hat die BSH eine Contentplattform zum Thema Bauen und Wohnen aufgebaut, auf welcher bewusst komplementäre, nicht-finanzbezogene Themen im Fokus stehen.

Zur Erweiterung ihrer eigenen Refinanzierungsbasis hat die BSH im Geschäftsjahr zudem die Emission von Pfandbriefen als Refinanzierungsquelle erschlossen.

Auch im Auslandsgeschäft ist die BSH weiterhin aktiv. Hierbei liegt ihr Schwerpunkt auf der Pflege des bestehenden Geschäftsansatzes über Beteiligungsgesellschaften in der Slowakei, Ungarn und China. Ihre 45%-Beteiligung an der tschechischen Bausparkasse Českomoravská stavební spořitelna (ČMSS) verkaufte die BSH in der ersten Hälfte des Geschäftsjahres an die ČSOB, den tschechischen Geschäftsbereich der belgischen KBC Gruppe. Die ČSOB wurde dadurch alleinige Gesellschafterin der ČMSS.

1.3 DVB

Die DVB Bank SE, Frankfurt am Main, (DVB Bank; Teilkonzernbezeichnung: DVB) ist ein auf internationale Transportfinanzierungen spezialisierter Nischenanbieter mit Fokus auf das Segment Shipping Finance.

Im Zuge der 2017 initiierten Restrukturierung der DVB wurden im Geschäftsjahr weitere Fortschritte bei der Rückführung der Geschäftsaktivitäten gemacht. Am 26. Februar 2019 verkaufte die DVB 100 Prozent der Unternehmensanteile an der LogPay Financial Services GmbH an die Volkswagen Financial Services AG.

Darüber hinaus wurde am 6. Mai 2019 bekanntgegeben, dass die am 21. Dezember 2018 angekündigte Übernahme des Land Transport-Finance-Portfolios der DVB durch die Landesbank Hessen-Thüringen abgeschlossen wurde. Das gesamte Kundenkreditportfolio des Land Transport-Finance-Geschäfts sowie die Mitarbeiter des Segments gingen an die Landesbank Hessen-Thüringen über.

Am 18. November 2019 wurde der Erwerb des Flugzeugfinanzierungsgeschäfts der DVB durch die MUFU Bank, Ltd., der von der MUFU Bank, Ltd. und der BOT Lease Co., Ltd. am 1. März 2019 angekündigt worden war, abgeschlossen. Im Zuge der Transaktion

wurden das Kundenkreditportfolio der DVB, die Mitarbeiter und Teile der betrieblichen Infrastruktur an die MUFU Bank übertragen.

Das verbleibende Shipping-Finance-Geschäft der DVB wird im Zeitverlauf wertschonend amortisiert.

1.4 DZ HYP

Als genossenschaftlicher Spezialist in der Finanzierung von Immobilien und Kommunen unterstützt die DZ HYP AG, Hamburg und Münster, (DZ HYP) die Volks- und Raiffeisenbanken in ihren regionalen Märkten. Dabei agiert die Bank in den Geschäftsfeldern Gewerbekunden, Wohnungswirtschaft, Öffentliche Kunden und Privatkunden. Grundlage der Vertriebsaktivitäten der DZ HYP in den Geschäftsfeldern sind nachhaltige Kundenbeziehungen im Direkt- und Verbundgeschäft sowie unter Ertrags- und Risikoaspekten definierte Produkte und Dienstleistungen.

Die DZ HYP ist mit zwei Hauptsitzen in Hamburg und Münster sowie sechs Regionalzentren und weiteren sechs Regionalbüros in Deutschland präsent. Vor allem institutionelle Kunden aus Deutschland begleitet sie zudem auch in die Auslandsmärkte Frankreich, Niederlande, Großbritannien und Österreich.

Sämtliche nicht-strategischen Portfolios der DZ HYP, insbesondere der Bestand an Mortgage-backed-Securities und der nicht-strategische Teil des Wertpapierportfolios Staaten/Banken, sind in einem Abbauportfolio gebündelt, mit dem primären Ziel des schonenden Abbaus der Bestände.

Im November des Geschäftsjahres konnte die DZ HYP die Migration infolge des Zusammenschlusses der ehemaligen DG HYP mit der ehemaligen WL BANK abschließen.

1.5 DZ PRIVATBANK

Die DZ PRIVATBANK S. A., Luxemburg, ist mit ihren acht Niederlassungen in Deutschland, den beiden Tochterunternehmen DZ PRIVATBANK (Schweiz) AG, Zürich, (DZ PRIVATBANK Schweiz) und IPConcept (Luxemburg) S. A. (IPC LU) sowie der IPConcept (Schweiz) AG (IPC CH) länderübergreifender Anbieter für Private Banking, Fondsdienstleistungen und Kredite in allen Währungen innerhalb der Genossenschaftlichen FinanzGruppe.

Zu ihrem Leistungsangebot gehören neben Investment- und Finanzierungslösungen für vermögende Privatkunden, Unternehmer, Stiftungen und semi-

institutionelle Kunden auch maßgeschneiderte Leistungspakete für professionelle Fondsinitiatoren sowie flexible Kreditprodukte in Euro und Fremdwährungen für Privat- und Firmenkunden.

Mit ihrer nationalen und internationalen Vermögensanlage-, Fonds- und Finanzierungsexpertise verfolgt die DZ PRIVATBANK das Ziel, die Marktanteile und Wertschöpfungsbeiträge der deutschen Genossenschaftsbanken insbesondere in den Kundensegmenten Private Banking und Mittelstand nachhaltig zu steigern.

Dazu hat sie mit der Finanzportfolioverwaltung (Vermögensverwaltung) und dem Drittfondsgeschäft unter anderem im Bereich alternativer Investmentfonds sowie der variablen LuxCredit-Finanzierung in Euro vertriebliche Wachstumsschwerpunkte definiert. Mit dieser Fokussierung soll primär das Provisionsgeschäft in einem unverändert wettbewerbsintensiven Marktumfeld weiter ausgebaut und den Ertragsrückgängen im zinstragenden Geschäft infolge der anhaltend expansiven Geldpolitik der Europäischen Zentralbank entgegengewirkt werden.

1.6 R+V

Als genossenschaftlicher Anbieter von Versicherungs- und Vorsorgeprodukten ist die R+V Versicherung AG, Wiesbaden, (R+V Versicherung; Teilkonzernbezeichnung: R+V) in den Geschäftsfeldern Schaden- und Unfallversicherung, Lebensversicherung sowie Kranken- und Rückversicherung aktiv.

Im Rahmen ihres Strategieprogramms „Wachstum durch Wandel“ fokussiert sich die R+V neben Verbesserungsmaßnahmen im Produktivitäts- und Kostenmanagement und einer Steigerung des Unternehmenswertes vor allem auf die Gewinnung von Marktanteilen durch Ausnutzung vorhandener Verbundpotenziale, erhöhtes Cross-Selling und Digitalisierung ihres Geschäfts.

Im September des Geschäftsjahres gab die R+V bekannt, dass sich die Sparda-Bank Baden-Württemberg als erste Sparda-Bank in Deutschland für eine exklusive Zusammenarbeit mit der R+V im Vertrieb von Altersvorsorgeprodukten entschieden hat.

Auch intensivierte die R+V die Kooperation innerhalb der DZ BANK Gruppe und stellte zu Beginn des Geschäftsjahres gemeinsam mit der Union Asset Management Holding AG, Frankfurt am Main, (Union Asset Management Holding; Teilkonzernbezeichnung: UMH) die R+V-Direktversicherung UniRendite als Produkt-

lösung für die betriebliche Altersvorsorge vor. Das Produkt kombiniert eine garantierte Versicherungsleistung mit zusätzlichen Ertragschancen aus Fondsinvestments.

Im Rahmen der Digitalisierung des Geschäfts startete die R+V im Mai des Geschäftsjahres einen digitalen Versicherungsmanager. Das Angebot bietet den Kunden der Volksbanken und Raiffeisenbanken die Möglichkeit, ihre Versicherungsverträge der R+V sowie anderer Anbieter mobil in einer Anwendung zu verwalten. Die vom R+V-Kooperationspartner Friendsurance entwickelte Technik ermöglicht es zudem, den Nutzern bei Bedarf Hinweise zur Anpassung ihrer Absicherung auf Basis analysierter Kontobewegungen im Onlinebanking zu geben.

Der zur R+V Gruppe gehörige Transportversicherer KRAVAG entwickelte gemeinsam mit der SVG Bundes-Zentralgenossenschaft Straßenverkehr eG, Frankfurt am Main, (SVG) und dem Bundesverband Güterkraftverkehr Logistik und Entsorgung e. V., Frankfurt am Main, (BGL) die Logistik-Plattform Wedolo, die ebenfalls im Geschäftsjahr online ging. Die Plattform bietet insbesondere kleinen und mittelständischen Transportunternehmern und Logistikern digitale Dienstleistungen, wie unter anderem die Bündelung des Zugangs auf die jeweiligen Accounts bei SVG, BGL und KRAVAG, den Zugang zur Frachtenbörse von Timocom sowie ein Tool zur Erstellung von Rechnungen samt Schnittstelle zur Vorfinanzierung.

1.7 TeamBank

Die TeamBank AG Nürnberg, Nürnberg, (TeamBank) ist Anbieter von Produkten zum Liquiditätsmanagement in der Genossenschaftlichen FinanzGruppe. Mit dem easyCredit bietet sie Konsumentenkredite in Deutschland an. In Österreich ist sie im Konsumentenkreditgeschäft mit dem Produkt „Der faire Credit“ in Kooperation mit den dortigen Genossenschaftsbanken aktiv. Zu den angebotenen Produkten gehört zudem die Teilzahlungslösung „Ratenkauf by easyCredit“, die eine Ratenkauffunktion für E-Commerce und den Point of Sale kombiniert.

Im Rahmen ihrer strategischen Weiterentwicklung strebt die TeamBank eine Ausweitung der Zusammenarbeit mit den Genossenschaftsbanken in ihrem Kerngeschäft, verbunden mit Wachstum in allen Geschäftsfeldern, an.

Ein Fokus der Weiterentwicklungsmaßnahmen der TeamBank liegt zudem auf der Digitalisierung ihres

Produktangebots. Seit Mitte des Geschäftsjahres bietet sie ihren Kunden der easyCredit-Finanzreserve, mit der diese einen finanziellen Freiraum von bis zu 15.000 € nutzen können, auch SEPA-Echtzeitüberweisungen an. Bereits mit dem offiziellen Start des Clearingsystems TIPS (Target Instant Payments and Settlement) der Europäischen Zentralbank (EZB) zum 30. November 2018 gehörte die TeamBank zum Teilnehmerkreis. Zudem ist sie an das Payments System RT1 der Euro Banking Association (EBA-Clearing) angebunden. Die direkte Anbindung an beide Clearingsysteme sieht die TeamBank als Voraussetzung dafür an, möglichst allen Kunden die SEPA-Echtzeitüberweisung im Zusammenhang mit den Produkten des easyCredit-Ökosystems anbieten zu können.

1.8 UMH

Als Asset Manager der Genossenschaftlichen FinanzGruppe bietet die UMH Anlagelösungen für Privatkunden und institutionelle Kunden. In beiden Geschäftsfeldern strebt sie einen weiteren Ausbau der Assets under Management an.

Im Privatkundengeschäft fokussiert die UMH das Angebot für ihre Kunden auf die Bedarfssfelder: „Vermögen ansparen“, „Vermögen anlegen und optimieren“ und „Für das Alter vorsorgen“. Neben Fondslösungen bietet sie den Genossenschaftsbanken und ihren Kunden Plattformen wie den digitalen Anlageassistenten MeinInvest an. MeinInvest ist eine Vermögensverwaltungslösung, die die Volksbanken und Raiffeisenbanken ihren Kunden über ihre eigene Website im bankindividuellen Design zur Verfügung stellen können. Auf Basis von Kundenangaben schlägt der zugrundeliegende Algorithmus passende Investmentfondsanlagen in unterschiedlichen Risikoklassen vor.

Zur Ausweitung des Angebotes an nachhaltigen Produkten hat die UMH im Juli des Geschäftsjahres einen nachhaltigen Aktienfonds in ihr Produktangebot zur Riester Rente integriert. Bei der „UniProfiRente Select“ können Anleger seither wählen, ob sie alternativ zu den bisher angebotenen Optionen den nachhaltigen Fonds „UniNachhaltig Aktien Global“ als Chancenkomponente integrieren möchten.

Im Geschäftsfeld institutionelle Kunden ist die UMH zentraler Asset Manager für die Genossenschaftliche FinanzGruppe und zugleich als Asset Manager für nationale und internationale institutionelle Kunden im nicht genossenschaftlichen Bereich positioniert. Ihr Angebot umfasst neben Spezialfonds und institutionellen Publikumsfonds, Vermögensverwaltung und Advisory

sowie Wertsicherungskonzepte und quantitative Ansätze in der Vermögensverwaltung.

1.9 VR Smart Finanz

Die VR Smart Finanz AG, Eschborn, (VR Smart Finanz) hat im Geschäftsjahr 2017 einen Transformationsprozess zum „Digitalen Gewerbekundenfinanzierer“ der Genossenschaftlichen FinanzGruppe eingeleitet. Sie fokussiert sich seither auf das Angebot von Lösungen für Kredit, Mietkauf und Leasing bis 750.000 € sowie digitale Services für Geschäfts- und Gewerbesowie kleine Mittelstandskunden der Genossenschaftsbanken.

Im Rahmen des Transformationsprozesses kündigte die VR Smart Finanz Ende 2017 an, sich von nicht strategischen Geschäftsaktivitäten zu trennen. Im ersten Halbjahr 2019 konnten der Verkauf des Bereiches Zentralregulierung sowie der Tochtergesellschaften BFL Leasing und VR Immobilien Leasing vollzogen werden. Das Geschäftsfeld Factoring soll im ersten Halbjahr 2020 als selbstständige Tochtergesellschaft an die DZ BANK AG ausgegliedert werden.

Verbunden mit ihrer geänderten strategischen Ausrichtung fokussiert sich die VR Smart Finanz neben automatisierten Finanzierungslösungen auf die Entwicklung digitaler Services wie die Ende 2018 eingeführte Buchhaltungssoftware VR Smart Guide und den Bonitätsmanager. In der Zusammenarbeit mit den Genossenschaftsbanken bietet die VR Smart Finanz ihren Partnern das Onlinebankentool VR Smart Online und ergänzt damit den digitalen sowie digital-persönlichen Vertriebskanal. Das Tool ermöglicht den Genossenschaftsbanken eine integrierte, automatisierte Finanzierungsentscheidung in Echtzeit bis zu einem Betrag von 250.000 €.

2 Steuerung der DZ BANK Gruppe

2.1 Steuerungseinheiten

Die DZ BANK Gruppe besteht aus der DZ BANK als Obergesellschaft, den vollkonsolidierten Tochtergesellschaften der DZ BANK Gruppe, bei denen die DZ BANK direkt oder indirekt die Beherrschung ausübt, sowie aus sonstigen nicht vollkonsolidierten Beteiligungen.

In die gruppenweite Steuerung sind alle Unternehmen der DZ BANK Gruppe integriert. Die Angaben im Konzernlagebericht zu den Steuerungseinheiten beziehen sich im Falle von Teilkonzernen auf die Gesamtheit des Mutterunternehmens des Teilkonzerns einschließlich dessen Tochter- und Enkelunternehmen. Die Steuerung der Einheiten erfolgt über die Mutterunternehmen der Teilkonzerne, die für die Umsetzung der Steuerungsimpulse in ihren Tochter- und Enkelunternehmen verantwortlich sind. Die folgenden Steuerungseinheiten bilden den Kern der Allfinanzgruppe:

- BSH
- R+V
- UMH
- TeamBank
- DZ BANK – Verbund- und Geschäftsbank (DZ BANK – VuGB)
- DZ HYP
- DZ PRIVATBANK
- VR Smart Finanz
- DVB

Diese Steuerungseinheiten werden jeweils als eigenes Segment geführt. Darüber hinaus wird die DZ BANK – Holdingfunktion separat abgebildet, stellt jedoch kein Segment im Sinne von IFRS 8.5 dar.

Die bisherige Steuerungseinheit DZ BANK wird aufgrund der geänderten internen Geschäftssteuerung und der damit verbundenen Anpassung der internen Finanzberichterstattung ab dem Berichtsjahr in die Verbund- und Geschäftsbank (DZ BANK – VuGB) sowie die Gruppensteuerungsfunktion (DZ BANK – Holdingfunktion) aufgeteilt. Die damit verbundene Neuordnung der Steuerungseinheiten in der internen Finanzberichterstattung wird für die Darstellung der Geschäftssegmente übernommen. Das Segment DZ BANK – VuGB beinhaltet zum einen die Verbund-/Zentralbankfunktion zur Unterstützung der Geschäftstätigkeit der Volksbanken und Raiffeisenbanken als genossenschaftliche Zentralbank

und zum anderen die Funktion der Geschäftsbank. In der DZ BANK – Holdingfunktion sind unter anderem aufsichtsrechtliche-, handelsrechtliche und steuerrechtliche Aufgaben für die DZ BANK Gruppe gebündelt.

Sämtliche Risiken der DZ BANK und somit des Segments VuGB und der Holdingfunktion werden integriert für die DZ BANK ermittelt, berichtet und gesteuert. Auf diese Weise sollen die aufsichtsrechtlichen Anforderungen der Baseler Säule 1 und der Baseler Säule 2 an eine Gesamtbetrachtung der DZ BANK als Institut erfüllt werden. Dies entspricht zudem den Mindestanforderungen an das Risikomanagement für den Bankensektor (MaRisk BA) als allgemein anerkanntem Rahmenkonzept für das Risikomanagement, zu dessen Anwendung die DZ BANK verpflichtet ist. Die im zusammengefassten Chancen- und Risikobericht (Kapitel VI) dargestellten Segmente stehen nicht im Widerspruch zu den Segmenten des Konzernabschlusses, da die wesentlichen Risiken der DZ BANK auf das Segment VuGB entfallen. Dies betrifft das Kreditrisiko, das Marktpreisrisiko, das Beteiligungsrisiko sowie die überwiegenden Teile des Geschäftsrisikos, des Reputationsrisikos und des operationellen Risikos.

DZ BANK Gruppe und DZ BANK Finanzkonglomerat sind synonyme Begriffe für die Gesamtheit der Steuerungseinheiten. Die Verwendung der Begriffe erfolgt kontextabhängig. So steht bei Angaben zur ökonomischen Steuerung die DZ BANK Gruppe im Fokus, während bei aufsichtsrechtlichen Fragestellungen, die sich auf alle Steuerungseinheiten der DZ BANK Gruppe beziehen, der Begriff DZ BANK Finanzkonglomerat Verwendung findet.

Das DZ BANK Finanzkonglomerat setzt sich im Wesentlichen aus der DZ BANK Institutsgruppe und der R+V zusammen. Dabei fungiert die DZ BANK als übergeordnetes Finanzkonglomeratsunternehmen.

2.2 Governance

Die Governance der DZ BANK Gruppe ist charakterisiert durch den allgemeinen Steuerungsansatz der DZ BANK Gruppe, die Mandate bei Tochtergesellschaften sowie die Gremienstruktur.

2.2.1 Allgemeiner Steuerungsansatz

Der allgemeine Steuerungsansatz stellt eine Kombination aus zentralen und dezentralen Steuerungsinstrumenten dar. Er ist abgestimmt auf das Geschäftsmodell und die Risiken der DZ BANK Gruppe als diversifizierter Allfinanzkonzern, der in die Genossenschaftliche

ABB. 1 – STEUERUNGSGREMIEN DER DZ BANK GRUPPE



FinanzGruppe Volksbanken Raiffeisenbanken eingebunden ist und diese umfassend mit Finanzprodukten bedient.

Die DZ BANK Gruppe als Allfinanzkonzern besteht aus Unternehmen, deren Aufgabe es ist, als Produktspezialisten die Genossenschaftliche FinanzGruppe Volksbanken Raiffeisenbanken mit der gesamten Palette von Finanzdienstleistungen zu versorgen. Aufgrund dieses besonderen Charakters erfolgt die Steuerung der DZ BANK Gruppe auf zentraler und dezentraler Ebene mit definierten Schnittstellen unter Berücksichtigung geschäftspolitischer Erfordernisse.

2.2.2 Mandate bei Tochtergesellschaften

Zur Steuerung der Tochterunternehmen über Mandate übernimmt die DZ BANK sowohl den Vorsitz in Aufsichtsgremien als auch in der Regel den Vorsitz in den dazugehörigen Ausschüssen (Risiko- und Beteiligungsausschuss, Prüfungsausschuss, Personalausschuss).

2.2.3 Gremien der Unternehmenssteuerung

Die für die Steuerung der DZ BANK Gruppe bedeutsamen Gremien werden in Abbildung 1 im Überblick dargestellt.

Der **Konzern-Koordinationskreis** ist das oberste Steuerungs- sowie Koordinationsgremium der DZ BANK Gruppe. Ziele des Konzern-Koordinationskreises sind die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der DZ BANK Gruppe und die Koordination in Grundsatzfragen der Produkt- und Vertriebskoordination. Außerdem beabsichtigt das Gremium, die Abstimmung zwischen den wesentlichen Unternehmen der DZ BANK Gruppe im Hinblick auf eine konsistente Chancen- und Risikosteuerung, die Kapitalallokation, strategische Themen sowie die Hebung von Synergien zu gewährleisten. Dem Konzern-Koordinationskreis gehören der Gesamtvorstand der DZ BANK sowie

die Vorstandsvorsitzenden der BSH, DZ HYP, DZ PRIVATBANK, R+V, TeamBank, UMH und VR Smart Finanz an.

Zur Entscheidungsvorbereitung arbeiten dem Konzern-Koordinationskreis diverse Gremien zu, die sich aus Vertretern aller strategischen Geschäftsfelder und Gruppenfunktionen zusammensetzen. Im Einzelnen sind dies das Group Risk and Finance Committee, das Group IT Committee, das Group HR Committee, die Produkt- und Vertriebskomitees für Privatkunden, für Firmenkunden und für institutionelle Kunden sowie der Arbeitskreis der Revisionsleiter, der Arbeitskreis Leiter Compliance, der Volkswirtschaftliche Round Table, der Innovation Round Table und das Group Corporate Responsibility Committee.

Das **Group Risk and Finance Committee** ist das zentrale Gremium für die ordnungsgemäße Geschäftsorganisation und insbesondere das Risikomanagement der DZ BANK Gruppe im Sinne von § 25 Absatz 1 Finanzkonglomerate-Aufsichtsgesetz (FKAG) und § 25a Absatz 1 in Verbindung mit Absatz 3 Kreditwesengesetz (KWG). Es unterstützt die DZ BANK bei der gruppenweiten Finanz- und Liquiditätssteuerung sowie dem gruppenweiten Risikokapitalmanagement. Ferner unterstützt das Group Risk and Finance Committee den Konzern-Koordinationskreis in Grundsatzfragen. Dem Gremium gehören die zuständigen Geschäftsleiter der DZ BANK für Finanzen, Risiko und Treasury an. Des Weiteren sind darin die Geschäftsleiter verschiedener Gruppengesellschaften vertreten. Zur Entscheidungsvorbereitung und zur Umsetzung von das Finanz- und Risikomanagement auf Gruppenebene betreffenden Steuerungsmaßnahmen hat das Group Risk and Finance Committee die folgenden Arbeitskreise eingesetzt:

- Der **Arbeitskreis Konzernrisikosteuerung** unterstützt das Group Risk and Finance Committee in

- allen Risikothemen, in Fragen der Risikokapitalsteuerung und Marktpreisrisikosteuerung der DZ BANK Gruppe sowie bei der externen Risiko-berichterstattung. Auf der Ebene der DZ BANK wird die Steuerung und Überwachung der Gesamtbankrisiken durch das **Risiko Komitee** abgestimmt. Das Risiko Komitee gibt Empfehlungen an den Gesamtvorstand zu den Themen Gesamtbanksteuerung, Risikomethodik, Risikoricthlinien, Risiko-prozesse und Steuerung operationeller Risiken.
- Der **Arbeitskreis Architektur und Prozesse Finanzen/Risiko** unterstützt das Group Risk and Finance Committee bei der Weiterentwicklung der integrierten Finanz- und Risikoarchitektur der DZ BANK Gruppe. Bezüglich der Unternehmenssteuerung in der DZ BANK Gruppe befasst sich das Gremium mit der Weiterentwicklung des Zielbilds der Fach-, Prozess- und Datenarchitektur, einer abgestimmten Roadmap, der Transparenz bezüglich des Projektportfolios sowie der Etablierung einer übergreifenden Data Governance.
 - Die gruppenweite Steuerung von Kreditrisiken wird durch den **Arbeitskreis Konzernkreditmanagement** des Group Risk and Finance Committee verantwortet. Der Arbeitskreis Konzernkreditmanagement überwacht die Einhaltung der Vorgaben der Policy Konzernkreditrisiko im Rahmen seiner Einbindung in die Erstellung von Konzernkreditstandards und abgeleitete Monitoringprozesse als Grundlagen für die gruppenweite Adressenausfallrisikosteuerung. Dies schließt insbesondere alle Maßnahmen zur Überwachung und Steuerung der Limitallokation auf Einzeladressenebene ein. Er befasst sich darüber hinaus mit der Weiterentwicklung und Harmonisierung der Organisation der Marktfolge und von Marktfolgeprozessen, der Erörterung und Weiterentwicklung der Konzernkreditrisikostategie, Konzernkreditrisikosteuerung und der Konzernkreditstandards und unterstützt somit das Group Risk and Finance Committee bei der gruppenweiten Angleichung kreditbezogener Prozesse unter Berücksichtigung ihrer ökonomischen Erforderlichkeit. Die Steuerung und Überwachung des Gesamtportfolios für Kreditrisiken der DZ BANK wird durch das **Kreditkomitee** koordiniert. Das in der Regel zweiwöchentlich tagende Gremium trifft Entscheidungen über wesentliche Kreditengagements der DZ BANK unter Berücksichtigung der Kreditrisikostategie der Bank und der Gruppe. Das Kreditkomitee ist darüber hinaus für die Steuerung des Kreditrisikos der Bank und des Länderrisikos in der DZ BANK Gruppe verantwortlich.
 - Der **Arbeitskreis Markt** des Group Risk and Finance Committee begleitet die gruppenweite Umsetzung der Themen Liquiditätssteuerung, Refinanzierungstätigkeit, Bilanzstruktursteuerung und Eigenmittelsteuerung. Das Gremium befasst sich darüber hinaus mit der Koordination und Abstimmung von Funding-Strategien und Liquiditätsreserve-Policies sowie der Funding-Planung innerhalb der DZ BANK Gruppe. Im Arbeitskreis Markt wird die Steuerung zentral gemessener Marktpreisrisiken weiterentwickelt. Auf der Ebene der DZ BANK ist das **Treasury und Kapital Komitee** das zentrale Gremium zur operativen Umsetzung der strategischen Vorgaben aus den Themenfeldern Kapitalsteuerung, Bilanz- und Bilanzstruktursteuerung, Liquiditäts- und Liquiditätsrisikosteuerung sowie GuV- und Profitabilitätssteuerung im Sinne einer integrierten Ressourcensteuerung. Darüber hinaus befasst sich das Gremium mit übergreifenden Fragestellungen sowie aktuellen regulatorischen Themen mit dem Ziel, Steuerungsbedarf zu identifizieren.
 - Der **Arbeitskreis Finanzen** berät das Group Risk and Finance Committee in den Themengebieten der Konzern-Rechnungslegung, des Konzern-Steuerrechts und des Konzern-Aufsichtsrechts sowie des Konzern-Controllings und der Steuerung der Finanzressourcen. Gesetzliche Neuerungen werden diskutiert und mögliche Umsetzungsalternativen erarbeitet. Zielsetzung des Arbeitskreises Finanzen ist, den konzerneinheitlichen Steuerungsrahmen (Definitionen, Nomenklatur, Methoden), unter anderem auch vor dem Hintergrund aufsichtlicher Anfragen, laufend weiterzuentwickeln.
- Das **Group IT Committee**, das aus den IT-Vorständen der wesentlichen Gruppengesellschaften besteht, unterstützt den Konzern-Koordinationskreis in Fragen der IT-Strategie. Das Gremium steuert alle IT-Aktivitäten der DZ BANK Gruppe, die unternehmensübergreifende Auswirkungen haben. Insbesondere entscheidet das Group IT Committee über Fragen der Zusammenarbeit, identifiziert und realisiert Synergien und initiiert gemeinsame Projekte.
- Das **Group HR Committee** besteht aus den Personaldezernenten beziehungsweise Arbeitsdirektoren der wesentlichen Unternehmen der DZ BANK Gruppe.

Es unterstützt den Konzern-Koordinationskreis in der Bearbeitung strategisch relevanter Personalthemen. Das Gremium initiiert und koordiniert HR-Themen mit unternehmensübergreifenden Auswirkungen unter Nutzung von Synergiepotenzialen. Darüber hinaus wird darin die Umsetzung regulatorischer Anforderungen an HR-Systeme gruppenweit koordiniert. Das Group HR Committee dient als Plattform zum personalpolitischen Erfahrungsaustausch innerhalb der DZ BANK Gruppe.

Die **Produkt- und Vertriebskomitees** nehmen Evidenz-, Koordinations- und Bündelfunktionen bezüglich des Leistungsangebots der DZ BANK Gruppe wahr.

- Das Produkt- und Vertriebskomitee **Privatkunden** koordiniert die Produkt- und Leistungsangebote sowie die Marktbearbeitung seiner Mitglieder, sofern unternehmensübergreifende Interessen tangiert sind. Gemeinsames Ziel ist ein profitables Wachstum der Marktanteile der Genossenschaftsbanken und der Unternehmen der DZ BANK Gruppe mit Fokus auf Kundenbindung und Kundenneugewinnung durch bedarfsgerechte Lösungsangebote (Produkte und Prozesse) im Rahmen eines ganzheitlichen Beratungsansatzes über alle Vertriebskanäle (Omnikanalansatz).
- Das Produkt- und Vertriebskomitee **Firmenkunden** ist für die Koordination der Strategien, Planungen, Projekte und Vertriebsmaßnahmen im Firmenkundengeschäft der DZ BANK Gruppe verantwortlich, sofern übergreifende Interessen tangiert sind. Ziel ist eine engere Verzahnung sowohl im Meta-Geschäft mit den Genossenschaftsbanken als auch im Direktgeschäft mit den Firmenkunden der Unternehmen der DZ BANK Gruppe.
- Das Produkt- und Vertriebskomitee **Institutionelle Kunden** soll zur Stärkung der Marktposition der DZ BANK Gruppe im institutionellen Geschäft beitragen.

Der von der DZ BANK koordinierte **Arbeitskreis der Revisionsleiter** in der DZ BANK Gruppe stimmt gruppenrelevante Prüfungsthemen sowie die Planung gruppenübergreifender Prüfungen und Aktivitäten auf der Basis von gemeinsam erarbeiteten und von den jeweiligen Vorständen verabschiedeten Rahmenbedingungen ab. Darüber hinaus ist der Arbeitskreis die Plattform für den gruppenweiten fachlichen Austausch – insbesondere über aktuelle Revisionsentwicklungen

– sowie die Weiterentwicklung der Konzernrevisionsaktivitäten. Aus dem Gremium berichtet der Konzernrevisionsleiter an den für die Konzernrevision zuständigen Vorstandsdezernenten und bei Bedarf an den Konzern-Koordinationskreis.

Der **Arbeitskreis Leiter Compliance**, dem die Leiter Compliance der Steuerungseinheiten sowie der ReiseBank AG, Frankfurt am Main, (ReiseBank) und der GENO Broker GmbH angehören, unterstützt die DZ BANK bei der gruppenweiten Compliance-Steuerung, soweit rechtlich gefordert. Ferner berät er den Konzern-Koordinationskreis der DZ BANK Gruppe in Grundsatzfragen mit Compliance-Bezug. Der Arbeitskreis Leiter Compliance ist zudem insbesondere für die Erarbeitung eines Compliance-Standards der DZ BANK Gruppe zuständig und bildet eine Plattform für den gruppenweiten fachlichen Austausch. Bei der Erfüllung seiner Aufgaben hat der Arbeitskreis Leiter Compliance die Eigenverantwortung der Leiter Compliance der Gruppenunternehmen und spezifische aufsichtsrechtliche Regelungen zu wahren. Der Arbeitskreis berichtet an den für Compliance zuständigen DZ BANK Dezernenten und bei Bedarf an den Konzern-Koordinationskreis.

Der **Volkswirtschaftliche Round Table**, dem die Volkswirte der wesentlichen Gruppengesellschaften angehören, unterstützt den Konzern-Koordinationskreis bei der Einschätzung der konjunkturellen Trends und der Kapitalmarktentwicklung als einheitliche Grundlage für gruppenweite konsistente Planungsszenarien und bei der Erarbeitung von aufsichtsrechtlich geforderten Risikoszenarien.

Der **Innovation Round Table** setzt sich zusammen aus Fach- und Führungskräften sowie Innovationsmanagern der verschiedenen Geschäftsbereiche der DZ BANK und der Gruppengesellschaften. Für den Konzern-Koordinationskreis ist der Innovation Round Table damit zentraler Ansprechpartner für gruppenrelevante Innovationsthemen und Trends. Ziele des Innovation Round Table sind die dauerhafte, systematische Bearbeitung von Innovationsthemen mit Gruppenrelevanz, die Vernetzung der in Innovationsvorhaben involvierten Bereiche sowie die Schaffung von Transparenz bei Innovationsaktivitäten in der DZ BANK Gruppe.

Das von der DZ BANK koordinierte **Group Corporate Responsibility Committee**, dem die Nachhaltigkeitsbeauftragten der Steuerungseinheiten sowie der ReiseBank angehören, ist die Plattform für

den gruppenweiten fachlichen Austausch über aktuelle Entwicklungen und Aktivitäten zum Thema Nachhaltigkeit. Das Gremium identifiziert gruppenweit relevante Schwerpunktthemen und initiiert gemeinsame Projekte. Die Leitung des Group Corporate Responsibility Committee berichtet an den für Nachhaltigkeit zuständigen DZ BANK Co-Vorstandsvorsitzenden und einmal jährlich sowie bei Bedarf an den Konzern-Koordinationskreis.

2.3 Steuerungskennzahlen

Nachfolgend werden die Ergebnis-, Volumen- und Produktivitätskennzahlen sowie die Liquiditäts- und Kapitaladäquanz und der regulatorische Return On Risk-Adjusted Capital (RORAC) für die DZ BANK Gruppe dargestellt:

– Ergebnisgrößen gemäß International Financial Reporting Standards (IFRS):

Die Ergebnisgrößen (vor allem auch Risikovorsorge im Kreditgeschäft, Konzernergebnis vor Steuern, Konzernergebnis) sind im Kapitel II, Abschnitte 3.1 und 3.2 dieses Konzernlageberichts sowie im Abschnitt 33 des Anhangs des Konzernabschlusses aufgeführt.

– IFRS-Volumengrößen:

Zu den wesentlichen Kennzahlen für Volumengrößen zählen das Eigenkapital und die Bilanzsumme. Diese sind im Kapitel II, Abschnitt 3.2 (Abbildung 3) und Abschnitt 4 des Konzernlageberichts sowie im Konzernabschluss (Bilanz zum 31. Dezember 2019) und im Abschnitt 33 des Konzernanhangs dargestellt.

– Produktivität:

Die Kennzahl für Produktivität ist die Aufwand-Ertrags-Relation. Diese Kennziffer ist im Kapitel II, Abschnitte 3.1 und 3.2 dieses Konzernlageberichts sowie im Abschnitt 33 des Anhangs des Konzernabschlusses aufgeführt.

– Liquiditätsadäquanz:

Die angemessene Ausstattung mit Liquiditätsreserven in Bezug auf die Risiken aus zukünftigen Zahlungsverpflichtungen wird anhand der Kennziffern zur ökonomischen und aufsichtsrechtlichen Liquiditätsadäquanz im Kapitel VI, Abschnitt 6.2 beziehungsweise Abschnitt 6.3 dieses Konzernlageberichts aufgezeigt. Der minimale Liquiditätsüberschuss spiegelt die ökonomische Liquiditätsadäquanz wider. Ausdruck der aufsichtsrechtlichen

Liquiditätsadäquanz ist die Liquiditätsdeckungsquote (Liquidity Coverage Ratio, LCR).

– Kapitaladäquanz:

Die Kennziffern und das Berechnungsverfahren der ökonomischen Kapitaladäquanz werden im Kapitel VI, Abschnitt 7.2 dieses Konzernlageberichts dargestellt. Die Kennziffern der aufsichtsrechtlichen Kapitaladäquanz (Bedeckungssatz für das Finanzkonglomerat, Gesamtkapitalquote, Kernkapitalquote und harte Kernkapitalquote sowie Leverage Ratio) sind im Kapitel VI, Abschnitt 7.3 enthalten.

– Regulatorischer RORAC:

Der regulatorische RORAC ist ein risikoadjustiertes Performance-Maß. Er spiegelt im Berichtszeitraum das Verhältnis von Ergebnis vor Steuern zu dem auf Quartalsbasis ermittelten Durchschnittswert eines Jahres für die Eigenmittel gemäß Eigenmittel-/Solabilitätskapitalanforderung wider. Damit bringt der regulatorische RORAC die Verzinsung des eingesetzten aufsichtsrechtlichen Risikokapitals zum Ausdruck. Diese Kennziffer ist im Kapitel II, Abschnitt 3.2 dieses Konzernlageberichts sowie im Abschnitt 33 des Anhangs des Konzernabschlusses dargestellt.

Für zentrale Steuerungskennzahlen der DZ BANK Gruppe wird im Prognosebericht ein Ausblick gegeben.

2.4 Steuerungsprozess

Im Rahmen des jährlichen strategischen Planungsprozesses erstellen die gruppenangehörigen Unternehmen ihre Geschäftsstrategie (Ziele, strategische Stoßrichtungen und Maßnahmen) und die aus der Geschäftsstrategie abgeleiteten Risikostrategien sowie die Finanz- und Kapitalbedarfsplanung.

Die Planungen der Steuerungseinheiten werden validiert sowie in Strategiegesprächen erörtert. Nach der Fertigstellung der Einzelplanungen mündet der Prozess in eine konsolidierte Gruppenplanung, die eine aktive Steuerung der ökonomischen und der aufsichtsrechtlichen Kapitaladäquanz der DZ BANK Gruppe ermöglichen soll.

Die Maßnahmen zur Erreichung der Ziele werden unter anderem in sogenannten Quartalsdialogen mit den Tochterunternehmen und in Steuerungskreisen mit den Bereichen der DZ BANK besprochen.

Am strategischen Planungsprozess sind auf der Ebene der DZ BANK im Wesentlichen die Unternehmensbereiche Strategie & Konzernentwicklung, Konzern-Risikocontrolling, Konzern-Finanzen, Bank-Finanzen sowie Research und Volkswirtschaft beteiligt. Darüber hinaus sind die Planungsverantwortlichen der Marktbereiche der DZ BANK und der Tochtergesellschaften in den Prozess eingebunden. Die Gesamtkoordination des strategischen Planungsprozesses verantwortet der Unternehmensbereich Strategie & Konzernentwicklung.