

VI Chancenbericht der DZ BANK Gruppe und der DZ BANK

Bis zum Jahresfinanzbericht 2019 erfolgte die Offenlegung von Chancen und Risiken in einem Berichtsdokument („Chancen- und Risikobericht“) des (Konzern-)Lageberichts. Aufgrund der zunehmenden Komplexität des aufsichtsrechtlich regulierten Risikomanagements, die sich in einem erhöhten Umfang der externen Risikoberichterstattung widerspiegelt, werden der Chancenbericht und der Risikobericht zur Verbesserung der Transparenz über Chancen nunmehr in getrennten Kapiteln des (Konzern-)Lageberichts offengelegt.

Die Angaben zur DZ BANK sind zur Verbesserung der Klarheit und Übersichtlichkeit in den Chancenbericht der DZ BANK Gruppe integriert. Eine separate Chancenberichterstattung der DZ BANK erfolgt nicht. Sofern nicht anders dargestellt, gelten die Angaben zur DZ BANK Gruppe auch für die DZ BANK.

1 Chancenmanagement

In der DZ BANK Gruppe und der DZ BANK werden **Chancen** als Möglichkeiten zur Ausschöpfung von Ertragspotenzialen verstanden.

Das Chancenmanagement ist in den jährlichen **strategischen Planungsprozess** eingebunden. Die Ertragspotenziale werden auf Basis unterschiedlicher makroökonomischer Szenarien, Trends und Veränderungen im Marktumfeld identifiziert, analysiert und in die strategische Finanzplanung aufgenommen. Details zum strategischen Planungsprozess werden im Kapitel I.2.4 des Grundlagenteils dieses (Konzern-)Lageberichts dargestellt.

Die **Berichterstattung** über die Chancen der künftigen Geschäftsentwicklung basiert auf den Geschäftsstrategien. Bei der Kommunikation der Geschäftsstrategien werden die Mitarbeiter über die identifizierten Chancenpotenziale informiert.

Das Chancenmanagement ist integraler Bestandteil der Governance und wird somit im allgemeinen Steuerungsansatz, in der Steuerung der Tochtergesellschaften über Mandate sowie in den Gremien der DZ BANK Gruppe berücksichtigt. Die Governance der DZ BANK Gruppe wird im Kapitel I.2.2 des Grundlagenteils dargestellt.

Das Chancenmanagementsystem ist nicht in das Risikomanagementsystem integriert.

2 Chancenpotenziale

2.1 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. Dabei sind die Prinzipien der Subsidiarität, Dezentralität und regionalen Marktverantwortung die Grundlagen der Zusammenarbeit zwischen den Genossenschaftsbanken und den Unternehmen der DZ BANK Gruppe.

Strategische Initiativen und Programme werden aus Sicht der DZ BANK Gruppe auf drei Ebenen vorangetrieben:

- Zum einen arbeiten die Unternehmen der DZ BANK Gruppe zusammen mit den Genossenschaftsbanken und der Fiducia & GAD unter Federführung des BVR an strategischen Projekten und Initiativen. Im Rahmen der

Strategieagenda „Genossenschaftlich Zukunft gestalten“ setzen die Unternehmen der Genossenschaftlichen FinanzGruppe dabei die Initiativen aus dem Strategieprojekt „KundenFokus“, mit dem Ziel um, ein Omnikanalmodell zur Stärkung ihrer Wettbewerbsfähigkeit aufzubauen.

- Zum anderen haben die Unternehmen der DZ BANK Gruppe gemeinschaftlich wesentliche Potenzialfelder (beispielsweise Betriebsmodell und Nachhaltigkeit) in der Zusammenarbeit zur Stärkung der gemeinsamen Zukunftsfähigkeit und wirtschaftlichen Ertragskraft identifiziert, die in den kommenden Jahren weiter vorangetrieben werden sollen.
- Auf der dritten Ebene verfolgt jedes einzelne Unternehmen der DZ BANK Gruppe eigene strategische Initiativen, wie beispielsweise das Strategieprogramm „Verbund First 4.0“ der DZ BANK. Die strategische Ausrichtung der DZ BANK Gruppe wird in Kapitel I.1 des Grundlagenteils dieses (Konzern-)Lageberichts dargestellt.

Im Kapitel V des Prognoseberichts werden die erwarteten Markt- und Umfeldentwicklungen mit ihren Implikationen für die erwartete Ergebnisentwicklung im Geschäftsjahr 2021 dargestellt. Die erwarteten Markt- und Umfeldentwicklungen sind wesentliche Bestimmungsgrößen für die **strategische Positionierung** und die daraus resultierenden Chancen in Form von Ertragssteigerungs- und Kostensenkungspotenzialen.

2.2 Digitalisierung und neue Wettbewerber

Die **Digitalisierung** ist mit der Verbreitung internetbasierter Dienstleistungen und hochtechnologisierter Endgeräte in nahezu jeden Lebensbereich vorgedrungen. Dies fördert die Intermediation durch **neue Wettbewerber** an der Schnittstelle zwischen Kunden und Bankdienstleistung. Beispielsweise ist eine zunehmende Präsenz von Nichtbanken im Zahlungsverkehrssegment wahrnehmbar.

Gleichzeitig eröffnen die anwachsende Digitalisierung aller Lebensbereiche und die damit verbundenen Änderungen im Kundenverhalten Chancen bei dem Angebot alltäglicher Bankgeschäfte, insbesondere des Zahlungsverkehrs. So zeichnet sich beispielsweise mit der vermehrten **Nutzung von mobilen Endgeräten im Zahlungsverkehr** gerade im „bargeldlastigen“ Deutschland die Substitution der bisher in bar durchgeführten Transaktionen durch bargeldlose Zahlungen ab. Auch Zahlungen an virtuellen Händlerkassen steigen stetig und erhöhen damit die Bedeutung von omnikanalfähigen Bezahlverfahren. Insgesamt kommt es durch die zunehmend intensivierte Nutzung von Finanzmanagement-Applikationen zu einer immer stärkeren Verschmelzung von Geschäftsprozessen und Zahlvorgängen.

Die Unternehmen der DZ BANK Gruppe haben diese Entwicklungen schon seit längerem durch die verstärkte Bereitstellung neuer Dienstleistungen und Produkte aufgegriffen. Beispiele hierfür sind die Einführung des bankenübergreifenden E-Commerce-Bezahlverfahrens paydirekt, die Umsetzung von **kontaktlosen Kreditkartenzahlungen** mit dem Smartphone an der Händlerkasse und die Umsetzung einheitlicher und starker Authentifikationsverfahren. Ergänzend stellt die DZ BANK ein Lösungsportfolio für mobile Bezahlssysteme zur Verfügung, das mit der Einführung von Apple Pay im Geschäftsjahr komplettiert wurde.

Als Reaktion auf die steigende Bedeutung von omnikanalfähigen Bezahlverfahren unterstützt die DZ BANK darüber hinaus den Aufbau einer europäischen Omnikanal-Bezahllösung (**European Payments Initiative**) sowie die Konsolidierung der nationalen Verfahren als erste Stufe einer europaweiten Bezahllösung. Der Ausbau von Applikationen zur Vereinfachung von Liquiditätsmanagement und Rechnungsstellung sowie die Intensivierung von Vorteilsangeboten ermöglichen eine stärkere Verzahnung der Bankgeschäfte mit der Wertschöpfungskette der Kunden.

Die Teilnahme der DZ BANK am Echtzeit-Überweisungsverfahren (**SEPA Instant Payments**) eröffnet zudem Möglichkeiten zur Entwicklung neuer Lösungen. Zukünftige Lösungen, wie beispielsweise „Request to Pay“ – ein Verfahren, bei dem das Konto zusätzliche Bedeutung als Kommunikationskanal erhält –, werden derzeit auf Grundlage der Instant-Payments-Infrastruktur konzipiert.

Mit diesem Maßnahmenportfolio wird einerseits die Substitution von Bargeld vorangetrieben und andererseits die Bindung von zusätzlichen **zahlungsverkehrsnahen Leistungen an das Konto** intensiviert. Auf diese Weise partizipiert die DZ BANK an der verstärkten Zunahme von elektronischen Zahlungstransaktionen mit dem Ziel, Ertragssteigerungen zu realisieren.

Darüber hinaus werden **neue Technologien und Entwicklungen** – wie die Themen „Blockchain“, „Internet of Things“ oder „digitale Währung“ – als potenzielle Chancen identifiziert und vom Geschäftsfeld Transaction Banking erprobt sowie auf ihre Einsatzfähigkeit in der Genossenschaftlichen FinanzGruppe geprüft.

2.3 Rating

Das Rating der DZ BANK und ihrer Tochterunternehmen ist ein Bestimmungsfaktor für die Refinanzierungsmöglichkeiten am Geld- und Kapitalmarkt. Das im Marktvergleich hohe Rating eröffnet den Unternehmen der DZ BANK Gruppe Chancenpotenziale vor allem in der Kundengewinnung, der Konditionsgestaltung und der Kapitalmarktrefinanzierung.

Die Ratings der DZ BANK können den „Zahlen im Überblick“ zu Beginn des Geschäftsberichts entnommen werden.

2.4 Zusammengefasste Chancenlage

Die Chancen der voraussichtlichen Entwicklung stehen in einem angemessenen Verhältnis zu den eingegangenen Risiken.