

I Grundlagen der DZ BANK Gruppe

1 Geschäftsmodell und strategische Ausrichtung

Die DZ BANK Gruppe richtet ihre Strategie auf die Volksbanken und Raiffeisenbanken aus. Sie verfolgt damit das Ziel des nachhaltigen Ausbaus der Position der Genossenschaftlichen FinanzGruppe als einer der führenden Allfinanzanbieter in Deutschland. Die DZ BANK Gruppe unterstützt mit ihrem umfangreichen Allfinanzangebot die Genossenschaftsbanken im Privatkundengeschäft, Firmenkundengeschäft, Kapitalmarktgeschäft und Transaction Banking. Die Grundlagen der Zusammenarbeit bilden dabei die Prinzipien der Subsidiarität, Dezentralität und regionalen Marktverantwortung.

Strategische Initiativen und Programme werden in der DZ BANK Gruppe auf drei Ebenen entwickelt und umgesetzt: erstens auf Ebene der Genossenschaftlichen FinanzGruppe unter Federführung des Bundesverbands der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e. V., Berlin, (BVR), zweitens auf Ebene der DZ BANK Gruppe und drittens im Rahmen individueller Strategieprogramme der einzelnen Unternehmen der DZ BANK Gruppe. Mit Blick auf übergreifende strategische Projekte und Initiativen für die gesamte Genossenschaftliche FinanzGruppe arbeiten die Unternehmen der DZ BANK Gruppe zusammen mit den Genossenschaftsbanken, der Atruvia AG, Frankfurt am Main, (Atruvia) und dem BVR an der Strategieagenda und der Digitalisierungsoffensive. Mit der Digitalisierungsoffensive, die im Juni 2018 durch die Mitgliederversammlung des BVR beschlossen wurde, verfolgt die Genossenschaftliche FinanzGruppe das gemeinsame Ziel, ihre vertriebliche Ausrichtung zu einem Omnikanalmodell weiterzuentwickeln und für ihre Mitglieder und Kunden alle Zugangswege – von der Filiale über das Servicecenter bis zum Smartphone – integriert anzubieten. Auf Ebene der DZ BANK Gruppe haben die Unternehmen gemeinschaftlich wesentliche Potenzialfelder in der Zusammenarbeit zur Stärkung der gemeinsamen Zukunftsfähigkeit und wirtschaftlichen Ertragskraft identifiziert, die gemeinsam vorangetrieben werden. Zudem verfolgt jedes einzelne Unternehmen der DZ BANK Gruppe ein Bündel an strategischen Initiativen, wie das Strategieprogramm „Verbund First 4.0“ der DZ BANK AG Deutsche Zentral-Genossenschaftsbank, Frankfurt am Main, (DZ BANK), das Programm „WIR @ R+V – Wachstum. Innovation. Rentabilität.“ der R+V Versicherung AG, Wiesbaden, (R+V Versicherung; Teilkonzernbezeichnung: R+V), das Programm „Fokus 2020“ der DZ HYP AG, Hamburg und Münster, (DZ HYP) und das Programm „Horizont 2025“ der Bausparkasse Schwäbisch Hall AG, Schwäbisch Hall, (Bausparkasse Schwäbisch Hall; Teilkonzernbezeichnung: BSH).

Ein Fokus der gemeinsamen Aktivitäten lag im Geschäftsjahr wiederum auf dem Thema Nachhaltigkeit. Neben geschäftsmodellspezifischen Maßnahmen zu Nachhaltigkeit arbeiten die Unternehmen der DZ BANK Gruppe an vielen Themen gemeinsam. Ein Schwerpunkt war hierbei die Weiterentwicklung des bisherigen Group Corporate Responsibility Committees (GCRC) hin zum Group Sustainability Committee (GSC), dem die Vorstandsmitglieder der wesentlichen DZ BANK Gruppenunternehmen angehören. Das GSC tagt quartalsweise und koordiniert alle nachhaltigkeitspezifischen Entscheidungspunkte mit Gruppenrelevanz, unterstützt die Unternehmen der DZ BANK Gruppe bei der Steuerung, Kommunikation und Koordination von Nachhaltigkeitsthemen und formuliert strategische Impulse. Ausführliche Informationen zum Nachhaltigkeitsmanagement können dem Nachhaltigkeitsbericht der DZ BANK Gruppe entnommen werden.

Weitere zentrale Themen für die DZ BANK Gruppe waren die Digitalisierung der Kundenschnittstellen sowie die Automatisierung bestehender Geschäftsmodelle und Prozesse, um Effizienzen zu heben und dem veränderten Kundenverhalten gerecht zu werden.

1.1 DZ BANK Verbund- und Geschäftsbank

Die DZ BANK besteht aus einer DZ BANK – Holdingfunktion und der DZ BANK Verbund- und Geschäftsbank. In der DZ BANK – Holdingfunktion, die in der internen Berichterstattung separat betrachtet wird, sind unter anderem aufsichtsrechtliche, handelsrechtliche und steuerrechtliche Aufgaben für die DZ BANK Gruppe gebündelt. Sie stellt kein eigenes Geschäftssegment im Sinne des IFRS 8.5 dar und wird in diesem Kapitel „Geschäftsmodell und strategische Ausrichtung“ daher nicht separat betrachtet.

Die im Folgenden beschriebene strategische Ausrichtung der DZ BANK bezieht sich im Wesentlichen auf die Aktivitäten der DZ BANK – Verbund- und Geschäftsbank. Die DZ BANK – Verbund- und Geschäftsbank beinhaltet zum einen die Verbund-/Zentralbankfunktion zur Unterstützung der Geschäftstätigkeit der Volksbanken und Raiffeisenbanken als genossenschaftliche Zentralbank und zum anderen die Funktion der Geschäftsbank.

Der Einfachheit halber wird in diesem Kapitel „Geschäftsmodell und strategische Ausrichtung“ die DZ BANK – Verbund- und Geschäftsbank mit der DZ BANK gleichgestellt.

Die DZ BANK hat ihre strategischen Initiativen zur Sicherung ihrer Zukunftsfestigkeit unter dem 2018 etablierten Strategieprogramm „Verbund First 4.0“ gebündelt. Wesentliche Stoßrichtungen bilden die Weiterentwicklung des Marktantritts, der Steuerungs- und Produktionsprozesse sowie der Unternehmenskultur. Dabei arbeitet die DZ BANK entlang definierter Handlungsfelder an diversen Maßnahmen.

Ihre Strategie setzt die DZ BANK in den verschiedenen Geschäftsbereichen wie im Folgenden beschrieben um.

1.1.1 GenoBanken/Verbund

Die Genossenschaftsbanken sind für die DZ BANK nicht nur die wichtigste Kundengruppe, sondern auch Anteilseigner sowie Partner im gemeinsamen Vertrieb und in der Beratung. Dieser Beziehung in der Betreuung der Genossenschaften gerecht zu werden, ist Kern der Aufgaben des Geschäftsbereichs GenoBanken/Verbund. Die Regionaldirektoren der DZ BANK fungieren dabei als zentrale Ansprechpartner und Kundenverantwortliche für die Genossenschaftsbanken mit dem Ziel, diese in ihrem Geschäftsantritt in den regionalen Märkten zu unterstützen. Dabei gewährleistet die deutschlandweite Präsenz der DZ BANK eine regionale Nähe zu den betreuten Banken.

Die DZ BANK bietet den Genossenschaftsbanken Beratungs- und Serviceleistungen entlang der gesamten Prozesskette der Gesamtbanksteuerung und Regulatorik an. Weiterhin unterstützt sie die Volksbanken und Raiffeisenbanken bei Treasury- und Controlling-Themen der Banksteuerung, wie beispielsweise Planung und Risikosteuerung, Optimierung für die Gesamtbanksteuerung oder dem Depot A.

Die Unterstützung der Genossenschaftsbanken beim Thema Nachhaltigkeit findet auf verschiedenen Ebenen statt. Ein Wissensaustausch wird durch unterschiedliche Austauschformate und Veranstaltungen, wie die Nachhaltigkeitskonferenz, gewährleistet. Mit dem Nachhaltigkeitsportal wird den Mitgliedern zudem eine zentrale Informationsplattform über Nachhaltigkeitsthemen geboten. Die Zusammenarbeit mit den Genossenschaftsbanken in diesem Bereich wird in den kommenden Jahren auch vor dem Hintergrund der steigenden regulatorischen Anforderungen zunehmen.

Durch Verbundgremien wird eine enge Einbindung der Genossenschaftsbanken in die strategischen Überlegungen und Initiativen der DZ BANK sichergestellt: Der Zentrale Beirat soll eine vertiefte Diskussion zu wesentlichen strategischen Sachverhalten der DZ BANK Gruppe ermöglichen und die verschiedenen Akteure und Ebenen der Genossenschaftlichen FinanzGruppe vernetzen. Fünf regionale Bankenbeiräte der DZ BANK üben eine Beratungs- und Multiplikatorenfunktion aus.

1.1.2 Firmenkundengeschäft

Im Firmenkundengeschäft tritt die DZ BANK subsidiär zu den Genossenschaftsbanken am Markt auf. Dabei orientiert sich ihr Betreuungskonzept am Bedarf des Firmenkunden und an den individuellen Marktverhältnissen und ist vernetzt mit den Verbundaktivitäten. Sowohl Direktkunden als auch Kunden im Gemeinschaftsgeschäft mit den Genossenschaftsbanken betreut die DZ BANK regional in ihren zwölf Niederlassungen. Die Betreuung von multinationalen Unternehmen, der Agrar- sowie der Gesundheitsbranche und von Verbundkunden ist im Zentralbereich Firmenkunden in Frankfurt am Main gebündelt.

Im inländischen Firmenkundengeschäft entwickelt die DZ BANK ihr Angebot und ihre Prozesse stetig weiter. Der 2022 implementierte „MetaMarktplatz“, der über den „VR GeschäftsNavigator“ zur Verfügung steht, ergänzt das Angebot der DZ BANK Gruppe als digitale Plattform für das Meta-/Konsortialgeschäft. Mit Hilfe

des „MetaMarktplatzes“ sollen die Effizienz in der Anbahnungsphase gesteigert und zusätzliche Marktpotenziale erschlossen werden. Über 550 Volksbanken Raiffeisenbanken haben das Onboarding bereits durchlaufen und somit die Möglichkeit erhalten, über die Plattform geeignete Partner – andere Genossenschaftsbanken oder Unternehmen der DZ BANK Gruppe – zu finden.

Auf Basis des europaweiten Verfahrens Request-to-Pay (RTP) entwickelt die DZ BANK den Zahlungsverkehr für ihre Firmenkunden und deren Privatkunden weiter. RTP schlägt die „Brücke“ zwischen Rechnungsstellung und -zahlung und ermöglicht es Rechnungsstellern, den Überweisungsprozess zu digitalisieren. Gemeinsam mit genossenschaftlichen Unternehmen wie der Atruvia und Marktpartnern plant die DZ BANK, kundenzentrierte Lösungen zu entwickeln. Die erste Pilotierung ist für Ende 2023 geplant.

Nachhaltigkeit in den Kundendialog zu integrieren und die Transformation der Firmenkunden bei der Dekarbonisierung der Industrie zu begleiten, waren neben den Digitalisierungsthemen weitere Schwerpunkte im Geschäftsjahr. Bei Bedarf sollen die Firmenkunden der Genossenschaftlichen FinanzGruppe auch bei ihren internationalen Geschäften unterstützt werden: Vom Auslandszahlungsverkehr über die Absicherung und Finanzierung von Importen und Exporten bis hin zu Währungsabsicherungen bietet die DZ BANK Lösungsmöglichkeiten für die auslandsorientierte deutsche Wirtschaft. Sie verfügt im Ausland über vier Filialen und sechs Repräsentanzen. Die DZ BANK greift bei der Eröffnung lokaler Konten oder Finanzierungen in lokaler Währung auch auf Partnerbanken vor Ort zurück. Um die aus Sicht der DZ BANK steigende Nachfrage nach kleinvolumigen Exportfinanzierungen für die Firmenkunden der Genossenschaftlichen FinanzGruppe bedienen zu können, nutzt die DZ BANK das Portal SmaTiX (Small Ticket Express) der AKA Ausfuhrkredit-Gesellschaft mbH.

Die DZ BANK hat im ersten Halbjahr 2022 zusätzliche Wachstumspotenziale im inländischen und ausländischen Firmenkundengeschäft identifiziert. Dazu zählen unter anderem der Ausbau der Geschäftsoportunitäten rund um Erneuerbare Energien in Europa und der Ausbau der Außenhandelsfinanzierung.

Im Förderkreditgeschäft bietet die DZ BANK den Genossenschaftsbanken, ihren Firmenkunden sowie den Konzernunternehmen verschiedene Beratungs-, Prozess- und Digitalisierungsleistungen rund um das Thema öffentliche Fördermittel an, die auf EU-, Bundes- und Landesebene bereitgestellt werden. Dabei arbeitet sie vor allem mit der KfW, den Landesförderinstituten sowie der Landwirtschaftlichen Rentenbank zusammen.

1.1.3 Privatkundengeschäft

Auf der Grundlage des Allfinanzkonzepts bietet die DZ BANK im Privatkundengeschäft für Genossenschaftsbanken, Kooperationsbanken und Privatkunden ein umfangreiches Dienstleistungsangebot an. Ein Schwerpunkt liegt dabei in der Marktbearbeitung des Depot-B-Privatkunden-Wertpapiergeschäfts. Hier stellt die DZ BANK Produkte, Prozesse und Plattformen zur Verfügung.

Zum Bereich der Produkte gehören Anlagelösungen im Depot B für Beratungskunden und Selbstentscheider aller Erfahrungsstufen. Dieses Angebot umfasst eigene Zinsprodukte, Derivate und insbesondere Anlagezertifikate, welche auch Themen wie Nachhaltigkeit abdecken. Emittiert werden in diesem Kontext beispielsweise sogenannte karitative Zertifikate, bei denen ausgewählte Organisationen einen Sponsoringbetrag von der DZ BANK erhalten. Ebenfalls im Produktfokus liegt das Depot B als Lagerstelle für Wertpapiere. Hierfür hat die DZ BANK Sparpläne auf Fonds, ETF's und Aktien in das Produktangebot aufgenommen.

Im Rahmen der strategischen Planung der Genossenschaftsbanken unterstützt die DZ BANK die Genossenschaftsbanken mit dem „Managementzyklus“. Dieser umfasst die Planung, Umsetzung und Kontrolle der strategischen Ausrichtung sowie Daten- und Analysetools und hilft Genossenschaftsbanken bei der Erfüllung aufsichtsrechtlicher Pflichten. Mit ihren Marktbearbeitungskonzepten für junge Kunden, neue Depots und Nachhaltigkeit bietet die DZ BANK Maßnahmenpakete in Form von Prozessen und Unterstützungsleistungen. Diese flankieren ebenfalls aufsichtsrechtliche Anforderungen, wie „Nachhaltigkeit in der Beratung“.

Im Einklang mit ihrer Digitalisierungsstrategie entwickelt die DZ BANK Plattformlösungen für Berater und Kunden der Genossenschaftsbanken und Kooperationsbanken. Mit „meinGIS“ bietet die DZ BANK Beratern

Zugang zu aktuellen Marktinformationen wie Aktienkursen, Charts oder Unternehmensnachrichten. Zudem wird für Kunden im Wertpapiergeschäft auch ein digitaler Zugang bereitgestellt. Hierzu gehört neben der Online-Depoteröffnung auch ein Online-Trading-Angebot. Dieses ist sowohl in der VR Banking App als auch in der eBrokerage-Anwendung „VR-ProfiBroker“ integriert, mit denen der Anwender ein Informations- und Produktangebot, Zugriff auf das Research der DZ BANK und Produktvorschläge erhält. Außerdem können Privatkunden über „Meine Anlagezertifikate“ Informationen zu den Anlageprodukten in ihrem Depot B abrufen. Das DZ BANK Derivateportal komplettiert das Produkt- und Informationsangebot.

1.1.4 Kapitalmarktgeschäft

Die DZ BANK bietet ihren institutionellen Kunden im In- und Ausland, den Genossenschaftsbanken im Depot-A-Geschäft und ihren Firmenkunden Beratungs- und Vertriebsleistungen in Anlage- und Risikomanagementprodukten der Assetklassen Zins, Kredit, Aktien und Devisen an. Ihr Angebot umfasst Leistungen im Sekundärmarkt- und Primärmarktgeschäft sowie Research-Leistungen.

Dem Konzern-Treasury der DZ BANK obliegt die Steuerung und Optimierung der Liquidität innerhalb der gesamten DZ BANK Gruppe. Das reicht vom Management der täglichen Zu- und Abflüsse der Genossenschaftsbanken im Rahmen der Liquiditätsausgleichsfunktion der DZ BANK als genossenschaftliches Zentralinstitut bis hin zur Optimierung der Mittelaufnahme über eigene Wertpapieremissionen, die über eigene Vertriebseinheiten und über Intermediäre an institutionelle Kunden wie Versicherungen und Fondsgesellschaften im In- und Ausland, aber auch an Privatkunden der Genossenschaftsbanken verkauft werden. Darüber hinaus verantwortet das Treasury die Wertpapierdokumentation für das Kapitalmarktgeschäft der DZ BANK. Das umfasst Eigen- und Fremdkapitalinstrumente für Emissionen sowohl der DZ BANK als auch von Kunden.

Die DZ BANK arbeitet im Kapitalmarktgeschäft mit institutionellen Kunden an dem weiteren Ausbau ihrer Nachhaltigkeitsexpertise und der Geschäftsaktivitäten zu ESG (Environment, Social, Governance). Mit einem begleiteten Emissionsvolumen von mehr als 45 Mrd. € gehörte die DZ BANK im Jahr 2022 zu den führenden Konsortialbanken im Markt für Euro-denominierte nachhaltige Anleihen und Schuldscheindarlehen. Im Dezember wurde die DZ BANK erneut als einer der Federführer für die Begleitung einer weiteren sozialen Anleihe der Europäischen Union im Rahmen des sogenannten SURE-Programms mandatiert.

Im Verbundgeschäft entwickelt die DZ BANK ihre Beratungs- und Vertriebsprozesse im Hinblick auf sich ändernde Anforderungen der Genossenschaftsbanken und zur Hebung von Effizienzpotenzialen weiter. Auch die Eigengeschäftsplattform „EGon“, die das gesamte Eigengeschäft der Genossenschaftsbanken mit Informationen, Transaktions- und Simulationsmöglichkeiten unterstützen soll, wurde im Geschäftsjahr weiterentwickelt.

1.1.5 Transaction Banking

Im Geschäftsfeld Transaction Banking stellt die DZ BANK ihren Kunden Leistungen im Zahlungsverkehr und Kartengeschäft sowie kundenzentrierte Lösungen, Kapitalmarkt- und Wertpapierservices zur Verfügung. Zudem übernimmt sie die Funktionen einer Verwahrstelle und bietet Beratungsleistungen an. Mit Hilfe der Bereitstellung von Plattformen verfolgt sie das Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen der Genossenschaftlichen FinanzGruppe im Transaction Banking zu stärken und kontinuierlich auszubauen.

Im Fokus des Geschäftsfeldes liegt die zukunftsfähige Position der Genossenschaftlichen FinanzGruppe im Transaction Banking. Hierfür engagiert sich die DZ BANK in der European Payments Initiative (EPI) zum Aufbau eines europäischen Bezahlsystems. Mit der Weiterentwicklung des Konzeptes zu „EPI 2.0“ und Fokussierung auf eine digitale Wallet-Lösung bietet sich die Möglichkeit, ein europäisches Bezahlsystem zu schaffen. Die Einführung eines digitalen Euro wird von der DZ BANK sowohl auf europäischer Ebene als auch auf Ebene der deutschen Kreditwirtschaft und der Genossenschaftlichen FinanzGruppe aktiv begleitet. Gemeinsam mit anderen europäischen und nationalen Banken arbeitet sie an der Konzeption eines Giralgeldtoken – der tokenisierten und auf der Blockchain basierenden Variante des Giralgeldes.

Mit Blick auf die europäischen Aktivitäten zur Etablierung eines RTP-Verfahrens ist die DZ BANK im Oktober 2022 eine strategische Partnerschaft mit der PPI AG eingegangen. Gemeinsam wird die RTP-Plattform

„PAYCY“ als White-Label-Lösung für den Markt entwickelt, um eine nahtlose Verknüpfung zwischen Rechnungsstellung und Zahlung zu ermöglichen. Auf Basis des Pay-per-Use-Prototyps wurden erste Firmenkunden an die Lösung für ein nutzungsabhängiges Abrechnungsmodell angeschlossen.

Für den Ausbau eines Ökosystems mit digitalen Identitäten hat sich die DZ BANK an dem Zusammenschluss des ID-Wallet-Anbieters Verimi mit dem Identifizierungsdienst Yes beteiligt. Damit soll die Wettbewerbsfähigkeit der Genossenschaftlichen FinanzGruppe angesichts der zunehmenden Verknüpfung von Zahlungsverkehr mit Identitätsdiensten auch in diesem Marktumfeld gestärkt werden. Dem Wandel im Kartengeschäft begegnet die DZ BANK mit einem weiterentwickelten Lösungsportfolio. Über giro pay 4.0 wird die digitale giro card nun auch im E-Commerce bereitgestellt. Mit „VR Ticket“ und „VR Entertain“ entwickelt und nutzt die DZ BANK Plattformangebote, um kundenzentrierte Lösungen anzubieten und Transaktionswachstum zu fördern.

Im Bereich Kapitalmarkt- und Wertpapierservices wurde im Geschäftsjahr die Entscheidung getroffen, dass die DZ BANK einen Zugangsservice für Primärinstitute zum neuen Sicherheitenmanagementsystem ECMS (European Collateral Management System) bereitstellt. Im Verwahrstellengeschäft verfolgt die DZ BANK ihre Wachstumsstrategie weiter. Die Zusammenarbeit im Verwahrstellengeschäft mit der DZ PRIVATBANK S. A., Luxemburg, (DZ PRIVATBANK) wird kontinuierlich ausgebaut und die gemeinsamen Aktivitäten werden in der Fondshafen-Kampagne gebündelt.

Die Entwicklungen im Bereich Distributed-Ledger-Technologie werden durch die relevanten Steuerungsgremien auf Verbund- und Geschäftsbankebene sowie Konzernebene beobachtet. Zum Aufbau von Kompetenzen in der neuen Technologie sowie zur Etablierung eines ersten Produktangebots werden in der DZ BANK zwei Initiativen vorangetrieben: eine Lösung für Privatkunden zur Investition in ausgewählte Kryptowährungen sowie eine Lösung für institutionelle Kunden zur Abwicklung und Verwahrung von Krypto-Assets. Fokus einer ersten Ausbaustufe soll auf dem durch das eWpG regulierten Kryptowertpapier liegen. Hierzu wird durch die DZ BANK eine eigene IT-Plattform aufgebaut. In einer zweiten Ausbaustufe soll auch die Abwicklung und Verwahrung ausgewählter Kryptowährungen für institutionelle Kunden über diese Plattform ermöglicht werden.

1.2 BSH

Die BSH ist Anbieter für die private Immobilienfinanzierung in der DZ BANK Gruppe und bietet Konzepte zur privaten Baufinanzierung, Vermögens- und Wohneigentumsbildung sowie zur Zukunftsvorsorge. Das langfristige Ziel ist die Rolle als führender Produkt- und Lösungsanbieter im genossenschaftlichen Ökosystem „Bauen und Wohnen“ in enger, subsidiärer Kooperation mit den genossenschaftlichen Banken. Dabei unterstützt die BSH ihre Kunden mit Finanzierungslösungen und Selbsthilfeplattformen.

Im Kerngeschäftsfeld Baufinanzierung positioniert sich die BSH als Vollsortimenter inklusive Nachhaltigkeitsaspekten. Klassische Bauspardarlehen, eigene bausparunterlegte Sofortfinanzierungsangebote, Baudarlehen sowie die Vermittlung von Immobilienkrediten der Genossenschaftsbanken stehen hier im Fokus.

Im Kerngeschäftsfeld Bausparen entwickelt die BSH das Produktangebot weiter. Die Bauspar- und Finanzierungstarife bieten dabei Lösungen für unterschiedliche Zielgruppen mit individuellem Finanzierungsbedarf. So können Darlehenszinsen für die Zukunft oder eine spätere Anschlussfinanzierung gesichert, eine energetische Modernisierung für mehr Energie-Effizienz und Klimaschutz mit Hilfe von kurzen Sparzeiten oder Bauspartarife zum Einstieg und Vermögensaufbau realisiert werden.

Das Auslandsgeschäft ist bei der BSH ein fester Bestandteil der Unternehmensstrategie. Hier konzentriert sie sich auf ausgewählte Regionen mit bausparspezifischen Regelungen. Der Schwerpunkt liegt auf der Pflege des bestehenden Geschäftsansatzes in der Slowakei, Ungarn und China.

Die Genossenschaftliche FinanzGruppe baut ihr Ökosystem „Bauen und Wohnen“ weiter aus. Ergänzend zu einem Informations- und Serviceangebot rund um die Themen Bauen, Finanzieren, Wohnen und Modernisieren sind im Geschäftsjahr unter anderem Services zum Immobilienkauf und -verkauf hinzugekommen. Dazu hat die Impleco GmbH, ein gemeinsames Joint Venture zwischen der BSH und den PSD-Banken Rhein-Ruhr,

Berlin-Brandenburg und Westfalen-Lippe, die Aktivitäten des Immobilienportals „DeinNeuesZuhause.de“ übernommen und dieses in die Plattform „wohnglück.de“ integriert. Durch die Integration wird das Leistungsangebot von Impleco, zu dem auch die „Persönliche Immobilien Assistentin“ (PIA) gehört, um einen elementaren Baustein erweitert.

1.3 R+V

Die R+V ist genossenschaftlicher Anbieter von Versicherungs- und Vorsorgeprodukten in den Geschäftsfeldern Schaden- und Unfallversicherung, Lebensversicherung sowie Kranken- und Rückversicherung. Die Versicherungsprodukte sind dabei grundsätzlich auf ökonomische Nachhaltigkeit ausgerichtet, da sie Kunden Gelegenheit zum langfristigen Vermögensaufbau für die Altersvorsorge oder zur finanziellen Absicherung von Risiken geben.

Ein Ziel der R+V ist es, die Transformation ihrer Kunden zu mehr Nachhaltigkeit zu unterstützen. Dies betrifft alle Geschäftsfelder. Im Schaden- und Unfallgeschäft sollen Kunden künftig ein konsistentes „grünes“ Angebot mit produktübergreifenden Standards erhalten, das zum Beispiel papierlose Prozesse, eine Möglichkeit der CO₂-Kompensation, regionale Dienstleister im Schadensfall und einen Energiesparbonus vorsieht. Darüber hinaus bietet die R+V beispielsweise eine digitale Kfz-Versichertenkarte an. Dank Wallet-Technologie ist der Versicherungsnachweis auf dem Smartphone immer dabei. Aber auch die Energie- und Verkehrswende wird mit Lösungen unterstützt, was sich in Versicherungen für Elektro- und Hybridfahrzeuge, Photovoltaikanlagen oder eine Haftpflicht für die Nutzung von Erdwärme und Geothermieanlagen äußert. Mit den Produkten Umwelthaftpflicht- und Umweltschadenversicherung sowie der Versicherung von Elementarschäden und den dazugehörigen Präventivberatungen komplettiert die R+V ihr Angebot.

Darüber hinaus möchte die R+V in den Zukunftsfeldern Gesundheit und Pflege sowie Nachhaltigkeit ein Gesundheitspartner ihrer Kunden werden und wachsen. Dazu hat sie im Geschäftsjahr neue digitale Services ins Leben gerufen, bei denen es sich nicht um einzelne Dienstleistungen, sondern jeweils um ein Bündel aus Angeboten zu einem bestimmten Thema handelt. So ist der „Family Coach“ ein Ökosystem aus Services der R+V Kooperationspartner für die Familienplanung und die ersten Jahre als junge Familie. Beim Service „Best Specialist“ dreht sich alles um den passenden Arzt und die möglichst optimale Behandlung. Durch die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsrisiken und das gesetzte Klimaziel, das bis 2050 Treibhausgasneutralität im gesamten Kapitalanlagenportfolio vorsieht, wird auch die Palette im Bereich der fondsgebundenen Versicherungen sukzessive um nachhaltige Anlagestrategien erweitert. Bei der Berufsunfähigkeitsversicherung bietet die R+V im Rahmen der neuen Überschussverwendung ausschließlich nachhaltig ausgerichtete Fondsanlagen an.

Zudem investiert die R+V weiter in Digitalisierungsthemen und die Entwicklung neuer Produkte unter Berücksichtigung des Marktumfeldes, die Forcierung des Omnikanalvertriebs inklusive Professionalisierung des Digitalvertriebs, die Umsetzung eines Operations-Zielbildes für Kunden und Prozesse, die Digitalisierung und die Modernisierung der IT sowie den Aufbau eines strategischen Kapitalmanagements.

1.4 TeamBank

Die TeamBank AG Nürnberg, Nürnberg, (TeamBank) ist in der Genossenschaftlichen FinanzGruppe das Kompetenzzentrum für modernes Liquiditätsmanagement. Mit dem „easyCredit“ bietet sie Konsumentenkredite in Deutschland an. Zu den angebotenen Produkten gehört zudem die Teilzahlungslösung „easyCredit-Ratenkauf“, seit September 2022 der neue Markenauftritt des früheren „ratenkauf by easyCredit“, die eine Ratenkauffunktion für E-Commerce und den Point of Sale kombiniert. In Österreich ist die TeamBank im Konsumentenkreditgeschäft mit dem Produkt „der faire Credit“ in Kooperation mit den dortigen Genossenschaftsbanken aktiv.

Ihre strategischen Maßnahmen fokussiert die TeamBank auf ein nachhaltig profitables Wachstum der Genossenschaftlichen FinanzGruppe. Dabei strebt sie eine konsequente Weiterentwicklung vom reinen anlassbezogenen Kreditgeschäft hin zum dauerhaften Liquiditätsbegleiter an. Um einer Überschuldung der privaten Haushalte vorzubeugen, engagiert sich die TeamBank mit ihrer Stiftung „Deutschland im Plus“ für Überschuldungsprävention.

Die TeamBank konzentriert sich zudem auf den Einsatz zukunftsweisender Technologien und die Schaffung der technischen Voraussetzungen für ihre Wachstumsziele. Im Rahmen des im vierten Quartal 2021 zusammen mit dem Plattformtechnologieanbieter Hypoport gestarteten Joint Ventures GENOFLEX wurde während der Pilotphase im Geschäftsjahr die Marktrelevanz bestätigt und der Rollout in die gesamte Genossenschaftliche FinanzGruppe für 2023 beschlossen. Mit der genossenschaftlichen Ratenkreditplattform können teilnehmende Genossenschaftsbanken, sofern kein passendes easyCredit Angebot vorliegt, sowohl ein Alternativangebot von anderen genossenschaftlichen Banken als auch von Finanzinstituten außerhalb des genossenschaftlichen Bankensektors unterbreiten.

Im Juni 2022 hat die TeamBank ihre Anteile an der SCHUFA Holding AG, Wiesbaden, aufgestockt.

1.5 UMH

Als Asset Manager der Genossenschaftlichen FinanzGruppe bietet die Union Asset Management Holding AG, Frankfurt am Main, (Union Asset Management Holding; Teilkonzernbezeichnung: UMH) Lösungen für Privatkunden und institutionelle Kunden an. In beiden Geschäftsfeldern strebt sie einen weiteren Ausbau der Assets under Management an.

Für Retailkunden arbeitet die UMH an der Erweiterung ihres Lösungsangebots für Partnerbanken zur Fortführung des eingeschlagenen Wachstumspfad. Hierzu baut sie die Omnikanalfähigkeit aus, unterstützt die Genossenschaftsbanken in der digitalen Marktbearbeitung, beim Ausbau technologischer Plattformen und bei der Erfüllung regulatorischer Vorgaben. Auch auf veränderte Anforderungen der Anleger geht die UMH ein und erweiterte in den vergangenen Geschäftsjahren beispielsweise stetig ihr Angebot an nachhaltigen Fonds.

Im Geschäftsfeld institutionelle Kunden ist die UMH zentraler Asset Manager für die Genossenschaftliche FinanzGruppe und zugleich Asset Manager für nationale und internationale institutionelle Kunden im nicht genossenschaftlichen Bereich. Ihr Angebot umfasst neben Spezialfonds und institutionellen Publikumsfonds auch Vermögensverwaltung und Beratung sowie Wertsicherungskonzepte und quantitative Ansätze in der Vermögensverwaltung. Ein Risikomanagement ist zentraler Baustein aller Investmentprozesse. Ziel ihrer Aktivitäten im institutionellen Geschäft ist der Ausbau ihrer Positionierung als Risiko-Rendite-Manager und Nachhaltigkeitsmanager. Die Summe der nachhaltig verwalteten Assets under Management hat sich in den vergangenen Jahren dabei stetig erhöht.

Bei der nachhaltigen Geldanlage verfolgt die UMH einen transparenten Ansatz. Verantwortlich dafür ist im Portfoliomanagement das ESG Committee. Für Immobilieninvestitionen hat die UMH ebenfalls ein Nachhaltigkeitsteam als Querschnittsfunktion etabliert. Die Objekte, die für die Fonds im privaten als auch im institutionellen Immobilienbereich ausgewählt werden, müssen bestimmte Qualitätskriterien erfüllen und haben das Ziel, nachhaltig stabile Mieterträge zur Sicherung der Anlegerrendite zu generieren. Sowohl geografisch als auch in den Nutzungsarten wird auf eine breite Diversifizierung des Portfolios gesetzt.

1.6 DZ HYP

Zentrale geschäftspolitische Aufgabe der DZ HYP ist es, die Immobilien- und Kommunalfinanzierung in der Genossenschaftlichen FinanzGruppe zu verankern und Finanzierungen gemeinsam zu realisieren. Dafür bietet die DZ HYP den Genossenschaftsbanken ein Produkt- und Dienstleistungsangebot und bearbeitet gemeinsam mit ihnen die regionalen Märkte in den Geschäftsfeldern Firmenkunden, Privatkunden und öffentliche Kunden. Grundlage der Vertriebsaktivitäten der DZ HYP sollen nachhaltige Kundenbeziehungen im Direkt- und Verbundgeschäft sowie unter Ertrags- und Risikoaspekten definierte Produkte und Dienstleistungen darstellen.

Im Geschäftsfeld Firmenkunden agiert die DZ HYP im Direktgeschäft sowie als Partner der Genossenschaftsbanken. Dabei arbeitet sie mit Gewerbekunden und der Wohnungswirtschaft zusammen. Der Schwerpunkt liegt auf Immobilienfinanzierungen im deutschen Markt. Außerdem werden deutsche Kunden in selektive Auslandsmärkte begleitet. Im Privatkundengeschäft arbeitet die DZ HYP eng mit den Volksbanken und Raiffeisenbanken zusammen. Das Angebot umfasst Erst- und Anschlussfinanzierungen bei Neubau, Kauf und Modernisierung/Renovierung.

Zur weiteren Digitalisierung des Geschäftsfeldes Firmenkunden wurde das Projekt „FK Digital“ aufgesetzt. Dadurch soll ein modernes, digitales Arbeitsumfeld innerhalb des Geschäftsfeldes geschaffen werden, um den stetig steigenden Anforderungen aller Marktteilnehmer gerecht zu werden und eine Steigerung der Effizienz zu erlangen.

In der privaten Baufinanzierung gewinnen die Vertriebsplattformen zunehmend an Bedeutung. Die DZ HYP unterstützt die Genossenschaftsbanken bei der Erschließung dieses Marktsegments. Im Geschäftsjahr wurde der Anschluss an die Vertriebsplattform „Europace“ in Ergänzung zur bestehenden Präsenz auf den Verbundportalen „Genopace“ und „Baufinex“ realisiert und mit ausgewählten Primärbanken pilotiert. Ziel ist es, den Genossenschaftsbanken auf den jeweiligen Vertriebsplattformen wettbewerbsfähige Produkte bereitzustellen.

Für die Zusammenarbeit mit öffentlichen Kunden nimmt die DZ HYP die Kompetenzcenterfunktion innerhalb der DZ BANK Gruppe ein. Kern des Geschäfts mit den Kommunen und deren rechtlich unselbstständigen Töchtern ist die Vergabe von Kassen- und Kommunalkrediten in Zusammenarbeit mit den Genossenschaftsbanken.

Die Nachhaltigkeitsstrategie der DZ HYP dient als Leitlinie, um Handlungsschwerpunkte und geeignete Maßnahmen für das Nachhaltigkeitsmanagement festzulegen. Im Zuge einer jährlichen Aktualisierung wird die Strategie dabei insbesondere in Bezug auf die definierten Ambitionsniveaus modifiziert, um eine stärkere Verankerung der Nachhaltigkeit im Kerngeschäft zu erreichen. Im Februar 2022 hat die DZ HYP in diesem Zusammenhang ihren ersten Grünen Pfandbrief am Markt platziert. Die Geschäftsprozesse sowie das interne und externe Reporting werden sukzessive um die Aspekte der Nachhaltigkeit ergänzt und weiterentwickelt.

1.7 DZ PRIVATBANK

Die DZ PRIVATBANK ist mit ihren Niederlassungen an acht Standorten in Deutschland, den beiden Tochterunternehmen DZ PRIVATBANK (Schweiz) AG und IPConcept (Luxemburg) S. A. sowie der IPConcept (Schweiz) AG als Tochterunternehmen der DZ PRIVATBANK (Schweiz) AG das internationale Kompetenzzentrum für Private Banking/Wealth Management, Fondsdienstleistungen und Kredite („LuxCredit“) innerhalb der Genossenschaftlichen FinanzGruppe.

Zu ihrem Leistungsangebot gehören neben Vermögensverwaltungs- und Beratungsmandaten Investment- und Finanzierungslösungen für Private-Banking- und Wealth-Management-Kunden, Unternehmer/Unternehmensgesellschafter, Stiftungen und semiinstitutionelle Anleger, Fonds- und Verwahrstellendienstleistungen für die Union Investment, für die Hausfondslösungen der DZ PRIVATBANK und für nationale und internationale Fondsiniciatoren sowie Kreditlösungen in Euro und Fremdwährungen für Privat- und Firmenkunden. Dabei bietet die DZ PRIVATBANK Lösungen für Kunden mit Nachhaltigkeitspräferenzen und will weiterhin in der Vermögensverwaltung Nachhaltigkeitsfaktoren verstärkt berücksichtigen, vermehrt entsprechende Lösungen anbieten und diese in die Auswahlprozesse integrieren.

Die DZ PRIVATBANK hat in ihren Marktgeschäftsfeldern vertriebliche Wachstumsschwerpunkte definiert, hierzu gehören die Finanzportfolioverwaltung (Vermögensverwaltung), unter anderem mit internationalen Mandaten mit Nachhaltigkeitsschwerpunkt sowie „Swissness“-Mandaten: Mit Schweizer Investmentlösungen erhalten Kunden der DZ PRIVATBANK Zugang zu Schweizer Substanzenanlagen aller Anlageklassen. Als fester Bestandteil sind die „Swissness“-Investmentlösungen inzwischen Teil von digitalen Abschlussprozessen in den Genossenschaftsbanken. Unterstützt wird die Marktbearbeitung unter anderem durch digitale Kundenanspracheoptionen. Mit einer virtuellen „Tour de Suisse“ wurde beispielsweise ein digitales Kundenerlebnis geschaffen, das die Vorteile und Möglichkeiten der Schweiz und der Schweizer Finanzplatzspezialitäten näherbringen soll.

Die DZ PRIVATBANK hat in den letzten Jahren ihre Marktposition, in enger Zusammenarbeit mit den Genossenschaftsbanken, ausgebaut. So zählen insbesondere das Private Banking/Wealth Management und das Fondsgeschäft in liquiden und alternativen Anlageklassen zu den zentralen Wachstumsfeldern der DZ PRIVATBANK. Aber auch die „LuxCredit-Finanzierung“ bietet Wachstumsperspektiven gemeinsam mit den Genossenschaftsbanken. Dies gilt insbesondere für den Antritt „VR ImmoFlex“ für die Zielgruppe der

„Best Ager“, deren Vermögen zum hohen Anteil in der eigengenutzten Immobilie investiert ist und denen via „VR ImmoFlex“ der Zugang zu Liquidität mittels Finanzierung erleichtert wird.

1.8 VR Smart Finanz

Die VR Smart Finanz AG, Eschborn, (VR Smart Finanz) ist der digitale Gewerbekundenfinanzierer der Genossenschaftlichen FinanzGruppe. Sie begleitet Geschäfts- und Gewerbekunden sowie kleine mittelständische Kunden ihrer Partnerbanken in deren Finanzalltag. Das Leistungsspektrum umfasst Finanzierungslösungen für Leasing, Mietkauf und Kredit bis 750.000 € (Einzelobjektgröße) sowie die digitalen Services „Bonitätsmanager“ und „VR Smart Guide“, ein Tool für Finanzplanung und Buchhaltung.

Einen besonderen Fokus legt die VR Smart Finanz auf automatisierte, schnelle Finanzierungsentscheidungen in wenigen Minuten sowie die Omnikanalfähigkeit des Unternehmerkredits. Die Auszahlung des Finanzierungsbetrages erfolgt in der Regel innerhalb von 24 Stunden. Vertriebspartner können zudem von datengestützten Ansätzen zur Marktbearbeitung profitieren. Die VR Smart Finanz stärkt mit ihrem Angebot somit das digitalpersönliche Bankingangebot und den Omnikanalvertrieb im Firmenkundengeschäft.

Im Rahmen der strategischen Ausrichtung arbeitet die VR Smart Finanz kontinuierlich daran, ihre Finanzierungslösungen weiterzuentwickeln, diese in verbundinterne Plattformen zu integrieren sowie subsidiär neue Vertriebswege und -partner wie etwa digitale Finanzierungsplattformen für die Genossenschaftliche FinanzGruppe zu erschließen. Vertriebspartner vermitteln Finanzierungsbedarfe kleiner Unternehmen an die VR Smart Finanz, die durch diese Kooperation neue Kundenpotenziale im Jahr 2022 erschließen konnte.

1.9 DVB

Die DVB Bank SE, Frankfurt am Main, (DVB Bank; Teilkonzernbezeichnung: DVB) war ein auf internationale Transportfinanzierungen spezialisierter Nischenanbieter mit Fokus auf dem Segment Shipping Finance. Am 1. April 2021 publizierte die DVB Bank die Entscheidung zur Integration in die DZ BANK. Diese ist im Rahmen einer Verschmelzung am 12. August 2022 rückwirkend zum 1. Januar 2022 vollzogen worden.

2 Steuerung der DZ BANK Gruppe

2.1 Steuerungseinheiten

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

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

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.

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 Risikobericht (Kapitel VII) dargestellten Segmente stehen im Einklang mit den Segmenten des Konzernabschlusses, da die wesentlichen Risiken der DZ BANK auf das Segment VuGB entfallen. Dies betrifft das Liquiditätsrisiko, das Kreditrisiko, das Beteiligungsrisiko, das Marktpreisrisiko, das Geschäftsrisiko, das Reputationsrisiko und das operationelle Risiko.

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 von 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 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 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.

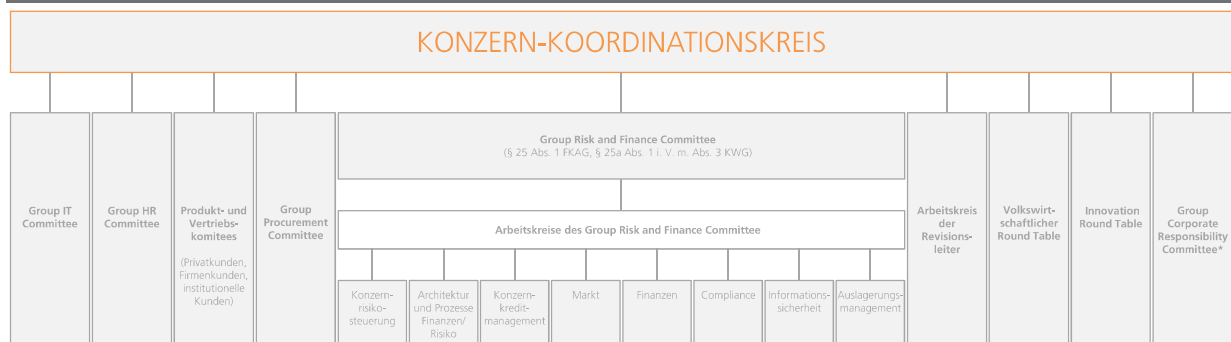
2.2.2 Mandate bei Tochtergesellschaften

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 (beispielsweise 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.

ABB. 1 – STEUERUNGSGREMIEN DER DZ BANK GRUPPE



* Zum Geschäftsjahr 2023 wird das Group Corporate Responsibility Committee in Group Sustainability Committee (GSC) umbenannt

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 von 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, das Group Procurement

Committee sowie der Arbeitskreis der Revisionsleiter, der Volkswirtschaftliche Round Table, der Innovation Round Table und das Group Corporate Responsibility Committee. Ab dem Geschäftsjahr 2023 wird das Group Corporate Responsibility Committee durch das Group Sustainability Committee, fortan mit Vorstandseteiligung, abgelöst (siehe ‚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 Finanzkonglomerate-Aufsichtsgesetz (FKAG) und § 25a Kreditwesengesetz (KWG). Es unterstützt die DZ BANK bei den gruppenweiten Themen Finanz- und Liquiditätssteuerung, Risikokapitalmanagement sowie Sanierungs- und Abwicklungsplanung. 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 Tochterunternehmen 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 Risikoberichterstattung.
- 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 Sicherstellung 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 Limallokation 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 Konzernkreditrisikostrategie, Konzernkreditrisikosteuerung und der Konzernkreditstandards und unterstützt somit das Group Risk and Finance Committee bei der gruppenweiten Angleichung kreditbezogener Prozesse unter Berücksichtigung ihrer ökonomischen Erforderlichkeit.
- Der **Arbeitskreis Markt** des Group Risk and Finance Committee begleitet die aus Marktsicht gruppenweite Umsetzung der Themen Kapitalsteuerung, Bilanz- und Bilanzstruktursteuerung, Liquiditäts- und Liquiditätsrisikosteuerung sowie Refinanzierungstätigkeit. Das Gremium befasst sich darüber hinaus mit der Koordination und Abstimmung von Refinanzierungsstrategien und Liquiditätsreservepolicies sowie den unabhängig ermittelten Refinanzierungsbedarfen und der konsistenten Erstellung von Investor-Relations- beziehungsweise Ratingunterlagen innerhalb der DZ BANK Gruppe. Im Arbeitskreis Markt wird die Steuerung zentral gemessener Marktpreisrisiken weiterentwickelt.
- 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 auf-sichtlicher Anfragen, laufend weiterzuentwickeln.

- Der **Arbeitskreis Leitung Compliance** unterstützt die DZ BANK bei der gruppenweiten Compliance-Steuerung, soweit rechtlich gefordert. Ferner berät er das Group Risk and Finance Committee der DZ BANK Gruppe in Grundsatzfragen mit Compliance-Bezug. Der Arbeitskreis Leitung Compliance ist zudem insbesondere für die Erarbeitung gemeinsamer Compliance-Standards für die DZ BANK Gruppe zuständig und bildet eine Plattform für die Erarbeitung von Vorgaben für die Gruppe sowie für den gruppenweiten fachlichen Austausch. Bei der Erfüllung seiner Aufgaben hat der Arbeitskreis Leitung Compliance die Eigenverantwortung der Leiter Compliance der Gruppenunternehmen und spezifische aufsichtsrechtliche Regelungen zu wahren. Der Arbeitskreis Leitung Compliance berichtet an das Group Risk and Finance Committee unter Leitung der für Compliance und Finanzen zuständigen Dezernentin und unter Leitung des für das Risikocontrolling zuständigen Dezernenten.
- Der **Arbeitskreis Informationssicherheit** des Group Risk and Finance Committee und des Group IT Committee ist das zentrale Gremium für das Informationssicherheitsmanagement sowie die Steuerung von Informationssicherheitsrisiken der DZ BANK Gruppe. Er berät den Konzern-Koordinationskreis, das Group Risk and Finance Committee und das Group IT Committee bei der Festlegung und Anpassung von Informationssicherheitszielen und der diesbezüglich strategischen Ausrichtung des Konzerns. Der Arbeitskreis fördert den konzernweiten Informations- und Erfahrungsaustausch zu Fragen der Informationssicherheit, verantwortet die konzeptionelle Ausgestaltung der Risikosteuerung im Bereich Informationssicherheit in der DZ BANK Gruppe und verabschiedet die zum Regelwerk des konzernweiten Informationssicherheitsmanagementsystems zählenden Dokumente zur bedarfsgerechten Freigabe in den Vorstandsgremien der DZ BANK Gruppe.
- Der **Arbeitskreis Auslagerungsmanagement** ist das zentrale Gremium für das Auslagerungsmanagement und setzt die Rahmenbedingungen für das Management von Auslagerungsrisiken der DZ BANK Gruppe. Er fördert den konzernweiten Informations- und Erfahrungsaustausch zu Fragen des Auslagerungsmanagements. Der Arbeitskreis Auslagerungsmanagement verantwortet die Konzeption der Risikosteuerung in Bezug auf die Konzern-Mindestanforderungen im Bereich des Auslagerungsmanagements in der DZ BANK Gruppe. Er verabschiedet die zum Regelwerk des Konzern-Auslagerungsmanagements gehörenden Dokumente zur bedarfsgerechten Freigabe in den Vorstandsgremien der DZ BANK Gruppe und unterstützt den Konzern-Koordinationskreis, das Group Risk and Finance Committee und das Group IT Committee bei der Festlegung und Anpassung von Auslagerungsmanagementzielen und der diesbezüglichen strategischen Ausrichtung der DZ BANK Gruppe.

Das **Group IT Committee**, das aus den IT-Vorständen der wesentlichen Gruppengesellschaften besteht, unterstützt den Konzern-Koordinationskreis in strategischen IT-Themen. Das Gremium steuert die IT-Aktivitäten der DZ BANK Gruppe, die gruppenweite Wirkung haben. Insbesondere verantwortet das Group IT Committee die Konzern-IT-Strategie der DZ BANK Gruppe und entscheidet über Fragen der Zusammenarbeit der IT-Einheiten, identifiziert und realisiert Synergien, legt gemeinsame IT-Standards fest und initiiert gemeinsame IT-Projekte. Die operative Umsetzung der Aktivitäten erfolgt, koordiniert durch den IT-Leiter-Kreis, in den IT-Einheiten der DZ BANK Gruppe.

Das **Group HR Committee** besteht in der Regel 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 Bündelungsfunktionen 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.

Das **Group Procurement Committee**, das aus Vorständen und Handlungsbevollmächtigten der DZ BANK und ihrer Tochterunternehmen besteht, unterstützt den Konzern-Koordinationskreis in Fragen der Einkaufsstrategie der DZ BANK Gruppe. Das Gremium steuert die Einkaufsaktivitäten der DZ BANK Gruppe, sofern sie gruppenweite Wirkung haben. Insbesondere entscheidet das Group Procurement Committee über Fragen der Zusammenarbeit der Einkaufseinheiten, identifiziert und realisiert Synergien und legt gemeinsame Standards und Vorgehensweisen mit dem Ziel fest, optimale Einkaufskonditionen für die Unternehmen der DZ BANK Gruppe zu realisieren. Die operative Umsetzung der Aktivitäten erfolgt, koordiniert durch das Procurement Board, welches die Exekutive des Group Procurement Committees darstellt und durch die Einkaufsleiter der DZ BANK Gruppe besetzt ist, in den Einkaufseinheiten der DZ BANK Gruppe.

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 **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 Tochterunternehmen. 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** 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 die für Nachhaltigkeit zuständigen DZ BANK Co-Vorstandsvorsitzenden und einmal jährlich sowie bei Bedarf an den Konzern-Koordinationskreis.

2.3 Steuerungskennzahlen

Nachfolgend werden die wesentlichen 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 in den Kapiteln II.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 bilanzielle Eigenkapital und die Bilanzsumme. Diese sind im Kapitel II.4 des Konzernlageberichts sowie im Konzernabschluss (Bilanz zum 31. Dezember 2022) und im Abschnitt 33 des Konzernanhangs dargestellt.

– **Produktivität:**

Die Kennzahl für Produktivität ist die Aufwand-Ertrags-Relation. Diese Kennziffer ist in den Kapiteln II.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 normativen internen Liquiditätsadäquanz im Kapitel VII.7.2 beziehungsweise Kapitel VII.7.3 dieses Konzernlageberichts aufgezeigt. Der Minimale Liquiditätsüberschuss spiegelt die ökonomische Liquiditätsadäquanz wider. Ausdruck der normativen internen Liquiditätsadäquanz sind die Liquiditätsdeckungsquote (Liquidity Coverage Ratio, LCR) und die strukturelle Liquiditätsquote (Net Stable Funding Ratio, NSFR).

– **Kapitaladäquanz:**

Die Kennziffern der ökonomischen Kapitaladäquanz werden im Kapitel VII.8.2 dieses Konzernlageberichts dargestellt. Die Kennziffern der normativen internen Kapitaladäquanz sind im Kapitel VII.8.3 enthalten. Dabei handelt es sich um den Bedeckungssatz für das Finanzkonglomerat, die Gesamtkapitalquote, die Kernkapitalquote, die harte Kernkapitalquote und die Leverage Ratio sowie die Minimum Requirement for Own Funds and Eligible Liabilities (MREL-Quote, MREL-Nachrangquote).

– **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-/Solvabilitätskapitalanforderung wider. Damit bringt der regulatorische RORAC die Verzinsung des eingesetzten aufsichtsrechtlichen Risikokapitals zum Ausdruck. Diese Kennziffer ist in den Kapiteln II.3.1 und 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 strategische Finanz- und Kapitalplanung.

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 besprochen.

Am strategischen Planungsprozess sind auf der Ebene der DZ BANK im Wesentlichen die Unternehmensbereiche Strategie & Konzernentwicklung, Konzern-Risikosteuerung & Services, 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.