

I Grundlagen der DZ BANK Gruppe

1 Geschäftsmodell

Die DZ BANK AG Deutsche Zentral-Genossenschaftsbank, Frankfurt am Main, (DZ BANK) ist auf ihre Kunden und Eigentümer, die Volksbanken und Raiffeisenbanken, ausgerichtet. Im Endkundengeschäft leistet die DZ BANK Gruppe durch die subsidiäre Bereitstellung von wettbewerbsfähigen Produkten und Dienstleistungen einen wichtigen Beitrag zur Stärkung der Marktposition der Genossenschaftsbanken.

Die Fokussierung auf das verbundgetriebene Geschäft hat Priorität, insbesondere in Zeiten knapper Ressourcen. Unter Nutzung vorhandener Produkte, Plattformen und Dienstleistungen stellt die DZ BANK in ihrer Rolle als Geschäftsbank komplementäre Leistungen zur Verfügung. Dabei erfolgt eine stetige Prüfung der strategischen (unter anderem keine direkte Konkurrenz zu den Genossenschaftsbanken) und wirtschaftlichen (unter anderem angemessene Rendite und vertretbares Risiko) Sinnhaftigkeit dieser Leistungen.

2 Strategische Ausrichtung der DZ BANK Gruppe als verbundfokussierte Zentralbank und Allfinanzgruppe

Voraussetzung für den Erfolg der Genossenschaftlichen FinanzGruppe Volksbanken Raiffeisenbanken ist die Stärkung der Position der Genossenschaftsbanken in ihrem Markt. Die DZ BANK Gruppe unterstützt dieses Ziel im Rahmen ihrer verbundfokussierten strategischen Ausrichtung auf Basis der Prinzipien der Subsidiarität, Dezentralität und regionalen Marktverantwortung. Dabei folgt sie dem Leitmotiv „Verbundfokussierte Zentralbank und Allfinanzgruppe“ und richtet ihr Handeln konsequent an drei strategischen Stoßrichtungen aus: Wachstum konform zur Genossenschaftlichen FinanzGruppe, Fortsetzung der Fokussierung und Vernetzung in der Gruppe und mit den Genossenschaftsbanken.

Vor dem Hintergrund der zunehmenden Digitalisierung leistet die DZ BANK Gruppe gemeinsam mit allen weiteren Akteuren der Genossenschaftlichen FinanzGruppe im Rahmen des Großprojekts „KundenFokus Privatkunden“ unter Leitung des Bundesverbands der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e. V., Berlin, (BVR) einen Beitrag zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Genossenschaftsbanken. Dabei wird das gemeinsam erarbeitete Omnikanal-Zielbild konzeptionell ausgestaltet und umgesetzt. Eng in die Produktentwicklung eingebunden ist der zentrale IT-Dienstleister Fiducia & GAD IT AG, Karlsruhe und Münster, (Fiducia & GAD), der die benötigte technische Infrastruktur zur Verfügung stellt. Einzelne Lösungen werden jedoch auch von der DZ BANK Gruppe bereitgestellt, wie beispielsweise das am Markt bisher einzigartige VR-AltersvorsorgeCockpit. Mit dieser App können Privatkunden schnell und einfach ihre individuelle Vorsorgelücke berechnen. Im Geschäftsjahr 2018 wird die Umsetzung der Omnikanalstrategie um das Projekt „KundenFokus Firmenkunden“ erweitert.

2.1 DZ BANK

Im Geschäftsjahr wurde die Fusion der DZ BANK mit der vormaligen WGZ BANK zu einer genossenschaftlichen Zentralbank technisch abgeschlossen und die Migration in eine einheitliche IT-Landschaft erfolgreich vollzogen. Dabei wurden über den Zeitraum von einem Jahr Daten aus dem Firmenkunden- und Zahlungsverkehrsumfeld sowie dem Kapitalmarktgeschäft und weiteren internen Systemen schrittweise in die

Systeme der DZ BANK integriert. Auch die Umsetzung der aufbauorganisatorischen Zielaufstellung wurde vorangetrieben, sodass nach Vollzug der letzten Umstellungswelle zum 1. Januar 2018 alle 28 Fachbereiche der DZ BANK in ihrer Zielaufstellung sind.

Im nächsten Schritt strebt die DZ BANK eine Weiterentwicklung der Governance-Struktur in Richtung eines Holdingmodells an. Dazu wird sie im Laufe des Geschäftsjahres 2018, wie im Fusionsvertrag vereinbart, zunächst einen zentralen Beirat etablieren, der die Mitwirkung und Einflussnahme der Primärbanken auf strategische Entscheidungen langfristig sichert und ausbaut. In den kommenden zwei Jahren werden zudem die Verantwortlichkeiten für die Holding- und Geschäftsbank-Aktivitäten innerhalb der DZ BANK so weit wie möglich voneinander getrennt. Eine juristische Ausgestaltung, insbesondere eine Separierung der einzelnen Funktionen der DZ BANK in zwei RechtsEinheiten, erfordert eine weiterhin umfassende Vorbereitung und Prüfung. Diesbezügliche Entscheidungen werden nach Umsetzung der vorgenannten Maßnahmen vom Jahr 2020 an zu treffen sein.

Ihre verbundfokussierte strategische Ausrichtung setzt die DZ BANK auch in ihren im Folgenden beschriebenen Geschäftsfeldern weiter fort.

2.1.1 GenoBanken/Verbund

Der Bereich GenoBanken/Verbund verantwortet die Betreuung der Volksbanken und Raiffeisenbanken durch Regionaldirektoren sowie Consulting und Serviceleistungen im Themengebiet Gesamtbanksteuerung. Dabei fungieren die Regionaldirektoren als zentrale strategische Ansprechpartner für die Geschäftsbeziehung der Genossenschaftsbanken mit der DZ BANK Gruppe zur Stärkung ihres Allfinanzangebots.

Weiterhin bietet die DZ BANK den Volksbanken und Raiffeisenbanken Beratungsleistungen zu regulatorischen Themen sowie entlang der gesamten Prozesskette der Gesamtbanksteuerung, von der Strategiefindung über die Risikosteuerung bis hin zur Umsetzungsbegleitung. Diese Leistungen wie auch angebotene Tools zur Unterstützung im Eigengeschäft, im Meldewesen und in der Bilanzierung werden stetig weiterentwickelt.

Neu eingeführt hat die DZ BANK im Geschäftsjahr das Beratungsmandat Depot A. Damit bietet sie den

Genossenschaftsbanken einen umfassenden Service für das Treasury-Management, das die Verzahnung der Eigenanlagestrategie mit der Gesamtbankstrategie bei gleichzeitiger Umsetzung regulatorischer Vorgaben ermöglicht.

2.1.2 Firmenkundengeschäft

Im Firmenkundengeschäft tritt die DZ BANK sowohl direkt als auch subsidiär mit den Volksbanken und Raiffeisenbanken am Markt auf. Dabei verfolgt sie ein konsequentes Regionalprinzip und stellt so die Nähe zu den örtlichen Genossenschaftsbanken und den gemeinsamen Kunden sicher. In Zusammenarbeit mit ihren Tochterunternehmen und Auslandsstandorten bietet sie ihren Kunden das gesamte Leistungsspektrum einer Firmenkundenbank. Auf Basis dieses Betreuungsansatzes konnte die Genossenschaftliche FinanzGruppe trotz des anhaltend schwierigen Marktumfelds mit intensivem Wettbewerb ihren Marktanteil im Kreditgeschäft mit Firmenkunden auf 21 Prozent ausbauen. Mittelfristig soll er auf 25 Prozent steigen.

Zur Unterstützung dieses Wachstums richtet sich die DZ BANK gemeinsam mit den Volksbanken und Raiffeisenbanken im Firmenkundengeschäft zunehmend auf neue Technologien aus. So wurde unter anderem im Geschäftsjahr im Rahmen des BVR-Projekts „KundenFokus Firmenkunden“ ein Zielbild zum Ausbau des Omnikanalansatzes entwickelt. In diesem Projekt werden die Herausforderungen im Geschäftsfeld Firmenkunden adressiert und Initiativen für die kommenden Jahre definiert und gestartet.

Bereits heute bietet die DZ BANK ihren Kunden im Firmenkundengeschäft digitale Leistungen an. So entwickelte sie im Geschäftsjahr beispielsweise den Onlinekanal VR BusinessOnline weiter. Dieser Service ermöglicht es, Online-Anfragen von Unternehmen zur Finanzierung und Geldanlage bei den Unternehmen der Genossenschaftlichen FinanzGruppe zu platzieren, damit das Anliegen schnell, effizient und ohne Medienbruch bearbeitet werden kann. Mit weiteren Lösungen wie etwa dem VR-GeschäftsNavigator, der im Innovation LAB der DZ BANK konzipiert wurde, bietet sie im gemeinsamen Firmenkundengeschäft mit den Volksbanken und Raiffeisenbanken digitale Lösungen für die Kundenbetreuer der Banken und deren Kunden an.

Darüber hinaus stellt die DZ BANK den Firmenkunden der Genossenschaftlichen FinanzGruppe über

ihre Beteiligung an dem FinTech-Unternehmen Trust-Bills GmbH seit Ende des Geschäftsjahres den Zugang zu einer Online-Auktionsplattform bereit, die registrierten Teilnehmern den Kauf und Verkauf von Handelsforderungen ermöglicht.

Weitere Wachstumschancen für das Firmenkundengeschäft bietet die Internationalisierung der deutschen Wirtschaft und der damit einhergehende zunehmende Bedarf an Angeboten im Auslandsgeschäft. In diesem Zusammenhang eröffnete die DZ BANK im Februar 2017 eine Repräsentanz in Jakarta, die eine noch umfassendere Begleitung der Firmenkunden im indonesischen Markt insbesondere in den Bereichen Handels- und Exportfinanzierung ermöglicht. Weiterhin vereinbarten die China Development Bank, die größte staatliche Förderbank der Volksrepublik China, und die DZ BANK im Geschäftsjahr eine strategische Kooperation, die neben der Finanzierung von Unternehmen im jeweils anderen Markt auch das Handels- und Projektfinanzierungsgeschäft sowie die Zusammenarbeit im Kapitalmarktgeschäft umfasst.

2.1.3 Privatkundengeschäft

Die DZ BANK bietet den Genossenschaftsbanken sowie ausgewählten Kooperations- und Drittbanken ganzheitliche, in der Regel plattform- und prozessgetriebene Dienstleistungen im Privatkundenwertpapiergeschäft mit Fokus auf die Vermögensanlage an. Hierzu gehören neben einem umfangreichen Wertpapierangebot auch intelligente Passivprodukte zur Stärkung und Unterstützung des bilanziellen Marktantritts der Genossenschaftsbanken sowie Beratungsleistungen, Marktdaten, Researchleistungen, Handels- und Beratungs- sowie digitale E-Business-Plattformen.

Zur Realisierung von Ertragssynergien infolge der Fusion der genossenschaftlichen Zentralbanken hat die DZ BANK im Geschäftsjahr die Marktbearbeitung in der Vertriebsregion West durch Ausweitung des Produkt- und Dienstleistungsangebots im Depot-B-Wertpapiergeschäft der Volksbanken und Raiffeisenbanken intensiviert. Zudem arbeitet sie im Rahmen einer vertieften Kooperation mit der DZ PRIVATBANK S.A., Strassen, (DZ PRIVATBANK S.A.; Teilkonzernbezeichnung: DZ PRIVATBANK) im Depot-B-Geschäft an der Erschließung weiterer Ertragspotenziale.

Zur Unterstützung des Omnikanal-Ansatzes der Genossenschaftlichen FinanzGruppe baut die DZ BANK ihre digitalen Informations- und Absatzmöglichkeiten

stetig aus. So ermöglicht sie den Kunden neben dem herkömmlichen zudem den digitalen Zugang zu ihrer Bank über mobile Logins, Online-Tools (zum Beispiel VR-ProfiBroker und VR-ProfiTrader) sowie das DZ BANK Derivateportal.

2.1.4 Kapitalmarktgeschäft

Das Kompetenzprofil der DZ BANK im Kapitalmarktgeschäft umfasst Beratung und Vertrieb in Anlage- und Risikomanagementprodukten der Assetklassen Zins, Kredit, Aktien und Devisen für Genossenschaftsbanken, institutionelle Kunden im In- und Ausland sowie Firmenkunden. Dabei agiert sie mit ihrem Leistungsangebot sowohl im Primär- als auch im Sekundärmarkt. Researchleistungen runden das umfangreiche Angebot ab.

Weiterhin nimmt das Konzern-Treasury für die Genossenschaftliche FinanzGruppe die Liquiditätsausgleichsfunktion wahr und stellt den Zugang zu den weltweiten Liquiditätsmärkten und zur Zentralbankliquidität sicher. Daneben fungiert das Treasury als Produktmandatsträger für unbesicherte und besicherte Geldmarktgeschäfte, Devisenswaps und Devisenforwards sowie für die Begebung kurzfristiger Geldmarktpapiere.

Zur besseren Ausschöpfung der bestehenden und durch die Fusion der Zentralbanken erweiterten Kundenbasis entwickelt die DZ BANK ihr Produkt- und Leistungsuniversum im Kapitalmarktgeschäft mit Blick auf sich wandelnde Kundenbedarfslagen stetig weiter. Zudem gewinnt auch die Umsetzung regulatorischer Vorgaben beispielsweise mit Blick auf die Regelungen der Richtlinie 2014/65/EU über Märkte für Finanzinstrumente (Markets in Financial Instruments Directive, MiFID II) zunehmend an Bedeutung.

2.1.5 Transaction Banking

Im Geschäftsfeld Transaction Banking stärkt die DZ BANK die Wettbewerbsfähigkeit der Genossenschaftlichen FinanzGruppe durch leistungsstarke und effiziente Plattformen. Ziel ist es, als Kompetenzzentrum Transaction Banking die Genossenschaftsbanken sowie die Unternehmen der DZ BANK Gruppe bei der Ausschöpfung von Marktpotenzialen zu unterstützen. Hierfür werden Produkte und Dienstleistungen in den Bereichen Zahlungsverkehr, Bezahlservices, Acquiring sowie Wertpapierabwicklung, Verwahrstelle und Abwicklung von Kapitalmarktprodukten angeboten.

Das gegenwärtige Marktumfeld – geprägt von veränderten Kundenbedürfnissen, innovativen Technologien, geänderten Rechtsvorschriften sowie neuen Marktteilnehmern – verändert zunehmend das Transaction Banking und die Rolle der Banken. Die DZ BANK analysiert die Entwicklungen fortlaufend und prüft, wie sie von den Veränderungen profitieren und sich im neuen Marktumfeld positionieren kann. Der kontinuierlichen Erweiterung des Produkt- und Serviceangebots kommt in diesem Zusammenhang eine wesentliche Bedeutung zu.

Neben der funktionalen Weiterentwicklung des Zahlverfahrens paydirekt wurden zuletzt mit dem VR-FinanzGuide sowie VR-ExtraPlus zwei zahlungsverkehrsbezogene Mehrwertprodukte für Firmen- beziehungsweise Privatkunden im hauseigenen Innovation LAB bis zur Marktreife entwickelt. Weitere Initiativen beschäftigen sich mit der Entwicklung des mobilen Bezahls mit dem Smartphone sowie dem Ausbau des Händlerakzeptanzgeschäfts. Zudem wird der Beitritt zum paneuropäischen Instant-Payment-Verfahren vorbereitet.

Im Umfeld Wertpapier- und Kapitalmarktservices sowie Verwahrstelle stand im Geschäftsjahr die Umsetzung regulatorischer Anforderungen im Fokus. Die DZ BANK unterstützt die Volksbanken und Raiffeisenbanken hierbei insbesondere durch Erweiterung der Serviceangebote im transaktionsbasierten Meldewesen. Zudem konnte das Verwahrstellengeschäft weiter ausgebaut und erneut ein Rekordergebnis der Assets under Depository verzeichnet werden.

Auch in den übrigen Segmenten kommt der Nutzung von Skaleneffekten sowie der kontinuierlichen Effizienzoptimierung eine unverändert hohe Bedeutung zu. In diesem Zusammenhang baut die DZ BANK ihr Netzwerk strategischer Partnerschaften weiter aus.

2.2 BSH

Die Bausparkasse Schwäbisch Hall AG, Schwäbisch Hall, (Bausparkasse Schwäbisch Hall; Teilkonzernbezeichnung: BSH) ist das Kompetenzzentrum für die private Immobilienfinanzierung in der DZ BANK Gruppe mit Fokus auf die Kerngeschäftsfelder Bausparen und Baufinanzierung. Strategisches Ziel der BSH ist dabei die Sicherstellung ihrer Position als profitabler Marktführer rund um das Thema „Bauen und Wohnen“ in Deutschland in enger, subsidiärer Kooperation mit den Genossenschaftsbanken.

Zu diesem Zweck arbeitet sie stetig an der Entwicklung innovativer und kundenorientierter Bausparprodukte und -lösungen. Mit Blick auf das anhaltende Niedrigzinsumfeld hat das Geschäftsfeld Baufinanzierung zur weiteren Diversifikation der Ertragsquellen für die BSH als zweite Säule neben dem Bauspargeschäft weiter an Bedeutung gewonnen. Neben von der BSH direkt vergebenen Baudarlehen gehört hierzu auch die Vermittlung von Immobiliendarlehen für Genossenschaftsbanken.

Einsparungen aus dem erfolgreich umgesetzten Kostensenkungsprogramm der vergangenen zwei Jahre nutzt die BSH für produktivitäts- sowie profitabilitätssteigernde Maßnahmen, wie beispielsweise die gezielte Modernisierung der IT-Landschaft und die Digitalisierung ihres Geschäfts.

2.3 DG HYP/WL BANK

Die gewerbliche Immobilienfinanzierung ist für die Genossenschaftliche FinanzGruppe als tragende Säule der Kreditwirtschaft ein wichtiges Kerngeschäftsfeld. Als Teil der DZ BANK Gruppe unterstützen die Deutsche Genossenschafts-Hypothekenbank AG, Hamburg, (DG HYP) und die WL BANK AG Westfälische Landschaft Bodenkreditbank, Münster, (WL BANK) die Volksbanken und Raiffeisenbanken als Spezialisten in diesem Geschäftsfeld.

Im März 2017 hat die DZ BANK Gruppe die geplante Neuordnung ihrer Immobilienaktivitäten als Folge der Zentralbankenfusion bekannt gegeben. Vor diesem Hintergrund sind die DG HYP und die WL BANK in Fusionsgespräche eingetreten und haben am 22. Juni 2017 eine gemeinsame Absichtserklärung (Memorandum of Understanding) unterzeichnet. Strategisches Ziel des Zusammenschlusses ist es, bestehende Kompetenzen zu bündeln und zugleich Redundanzen zu vermeiden, Kunden aus einer Hand zu bedienen und dabei insbesondere den Nutzen für die Genossenschaftsbanken weiter zu erhöhen.

Die vereinigte Immobilienbank soll in der DZ BANK Markenfamilie unter der Marke DZ HYP auftreten und alle vier bisherigen Kundensegmente – Gewerbetreibende, Wohnwirtschaft, Kommunen sowie Privatkunden – weiter bedienen. Das Institut soll seinen juristischen Sitz in Hamburg und Münster haben und von den derzeitigen Vorstandsvorsitzenden beider Häuser als Co-Vorstandsvorsitzende geleitet werden. Der Abschluss der Transaktion wird im Anschluss an

die Entscheidung der beschlussfassenden ordentlichen Hauptversammlungen bis Mitte 2018 angestrebt.

Durch den Zusammenschluss der beiden Institute zur vereinigten Immobilienbank DZ HYP soll die bestehende Marktposition der Genossenschaftlichen FinanzGruppe im Immobiliengeschäft untermauert werden.

2.4 DVB

Die DVB Bank SE, Frankfurt am Main, (DVB Bank; Teilkonzernbezeichnung: DVB) ist ein spezialisierter Nischenanbieter im Transport Finance mit Fokus auf den internationalen Verkehrsmarkt, der sich in die Teilmärkte Schifffahrt, Luftverkehr, Offshore und Landtransport gliedert.

Vor dem Hintergrund eines herausfordernden Marktumfelds auf den Schifffahrts- und Offshoremärkten konzentriert sich die DVB in diesen Segmenten unverändert intensiv auf das Risikomanagement. Ihr diversifiziertes Kreditportfolio ist wesentlicher Bestandteil der Risikopolitik.

Das schwierige Marktumfeld drückte sich im Geschäftsjahr durch einen deutlich erhöhten Risikovor-sorgebedarf aus. Auch vor diesem Hintergrund haben die DZ BANK und die DVB im zweiten Halbjahr 2017 einen Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrag rückwirkend für die Zeit ab dem 1. Januar 2017 abgeschlossen. Mit Eintragung in das Handelsregister am 17. August 2017 hat die DZ BANK bei der DVB zudem den angekündigten Squeeze-out vollzogen und damit ihren Handlungsspielraum bei der Umsetzung strategischer Optionen erhöht.

2.5 DZ PRIVATBANK

Die DZ PRIVATBANK S.A. ist mit ihrer Hauptniederlassung in Luxemburg sowie ihren 100-prozentigen Tochterunternehmen DZ PRIVATBANK (Schweiz) AG, Zürich, (DZ PRIVATBANK Schweiz), IPConcept (Luxemburg) S.A., (IPC LU) und IPConcept (Schweiz) AG, (IPC CH) Kompetenzzentrum und Lösungsanbieter in den Geschäftsfeldern Private Banking, Kredit und Fondsdienstleistungen sowie Treasury/Brokerage. Dabei ist sie in ihrem Dienstleistungsangebot subsidiär zu den Unternehmen der Genossenschaftlichen FinanzGruppe aufgestellt.

Um die Volksbanken und Raiffeisenbanken vor Ort vertrieblich zu unterstützen, ist die

DZ PRIVATBANK im deutschen Markt mit Vertriebsmitarbeitern an zehn Standorten flächendeckend präsent.

Den sich im Rahmen von Niedrigzinsen, Regulatorik und Digitalisierung verändernden Anforderungen von Kunden und Partnerbanken begegnet sie mit einem umfangreichen Maßnahmenpaket, das neben der Effizienz- und Produktivitätssteigerung eine weitere Spezialisierung der Berater, den Ausbau attraktiver Investment- und Kreditlösungen sowie die noch stärkere Integration des Leistungsangebots in den Vertriebsarbeitsplatz der Genossenschaftsbanken umfasst.

Mit ihrer sich ergänzenden und qualitativ hochwertigen Vermögens-, Fonds- und Finanzierungskompetenz verfolgt die DZ PRIVATBANK das Ziel, die Marktanteile der Genossenschaftlichen FinanzGruppe im Segment vermögender Privat- und Firmenkunden kontinuierlich zu steigern.

2.6 R+V

Die R+V Versicherung AG, Wiesbaden, (R+V Versicherung; Teilkonzernbezeichnung: R+V) bietet ihren Kunden als einer der führenden Anbieter im deutschen Markt eine umfassende Produktpalette zu Versicherung und Vorsorge. Dabei ist sie in den Geschäftsfeldern Schaden- und Unfallversicherung, Lebensversicherung sowie Krankenversicherung und Rückversicherung tätig.

Im Geschäftsjahr hat die R+V ihr ambitioniertes Modernisierungs- und Wachstumsprogramm „Wachstum durch Wandel“ gestartet mit dem Ziel, zum 100-jährigen Firmenjubiläum im Jahr 2022 die inländischen Beitragseinnahmen inklusive Rückversicherung von zuletzt 15 auf 20 Milliarden Euro pro Jahr zu steigern. Hierzu konzentriert sie sich zunehmend auf die Nutzung der Geschäftspotenziale in der Genossenschaftlichen FinanzGruppe, eine Ausweitung des Cross-Sellings sowie eine Forcierung des Multikanalvertriebs.

Des Weiteren arbeitet die R+V intensiv an aktuellen Zukunftsthemen sowie an der Überführung ihres erfolgreichen Geschäftsmodells in die digitale Welt. In diesem Rahmen beteiligte sie sich im Geschäftsjahr an einem Forschungsprojekt zum autonomen Fahren auf dem Flughafen Frankfurt. Mit Hilfe des Projekts will sie erste Erfahrungen für die Mobilität der Zukunft sammeln und eine solide Datengrundlage für neue Kfz-Versicherungskonzepte aufbauen.

2.7 TeamBank

Die TeamBank AG Nürnberg, Nürnberg, (TeamBank) ist Anbieter für Konsumentenkredite in enger Zusammenarbeit mit rund 85 Prozent der Genossenschaftsbanken. Mit dem Produkt easyCredit orientiert sie sich konsequent am Kunden und positioniert sich dabei nachhaltig als fairer Ratenkreditexperte im deutschen Markt. Dabei ist die Gewinnung von Neukunden für die Genossenschaftliche FinanzGruppe ihr primäres strategisches Ziel. Zudem arbeitet die TeamBank auch mit den Genossenschaftsbanken im österreichischen Markt zusammen und bietet dort ebenfalls Ratenkredite an.

Durch die Bereitstellung und Vernetzung innovativer Produkte und Services in einem digitalen Ökosystem unterstützt die TeamBank den Ausbau der Präsenz der Genossenschaftlichen FinanzGruppe in einem dynamischen Marktumfeld. Ein wichtiges Element ist hierbei das medienbruchfreie Bezahlverfahren Ratenkauf by easyCredit, mit dem sie ihren Kunden sowohl im E-Commerce als auch am Point of Sale eine einheitlich gestaltete und einfache Teilzahlungslösung anbietet. Mit der Finanz-App fymio hat die TeamBank zudem einen Service für Privatkunden entwickelt, der auf Basis einer Vorausschau frühzeitig vor finanziellen Engpässen warnt und automatisiert intelligente Lösungen anbietet.

2.8 UMH

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

Im Privatkundengeschäft zählt die UMH zu den beiden größten und erfolgreichsten Asset Managern in Deutschland. Hier fokussiert sie sich auf weiteres Wachstum beispielsweise durch die Fortsetzung ihrer Fokusthemenstrategie in relevanten Bedarfsfeldern.

Im Geschäft mit institutionellen Kunden ist die UMH zentraler Asset Manager für die Unternehmen der Genossenschaftlichen FinanzGruppe und zugleich einer der führenden Anbieter im nicht-genossenschaftlichen Bereich. Durch eine stärkere Positionierung als aktiver Rendite-/Risikomanager, den Ausbau ihrer

Positionierung als Nachhaltigkeitsmanager sowie die Entwicklung neuer, auf das sich ändernde regulatorische Umfeld ausgerichteter Produktlösungen strebt sie auch in diesem Geschäftsfeld weiteres Wachstum an.

2.9 VR LEASING

Die VR-LEASING Aktiengesellschaft, Eschborn, (VR-LEASING AG; Teilkonzernbezeichnung: VR LEASING) hat Mitte 2017 ein Transformationsprogramm zum Digitalen Gewerbekundenfinanzierer gestartet. Verbunden damit wird sie ihre Geschäftstätigkeit künftig vollständig auf die Genossenschaftsbanken und die Mittelstandsfinanzierung im Kundensegment Geschäfts- und Gewerbekunden sowie unterer Mittelstand konzentrieren.

Ihren Kunden bietet sie Lösungen für Leasing, Mietkauf und Kredit, digitale Services und intelligente Datenanalysen an und unterstützt so die Volksbanken und Raiffeisenbanken im Omnikanal-Vertrieb. Aktuelle Beispiele für Lösungen dieser Art sind die Onlinebestellstrecke, bei der Kunden der Genossenschaftsbanken einen Unternehmerkredit bis 60.000 € vollständig online abschließen können, sowie der SmartBuchhalter – eine webbasierte Buchhaltungssoftware, die Selbständigen, Freiberuflern und Kleinunternehmern einen einfachen Überblick zur finanziellen Situation ermöglicht. Weitere Entwicklungen, wie beispielsweise die Einführung einer neuen Objektfinanzierung in Echtzeit bis 200.000 €, sind bereits in Planung.

Teil des Transformationsprozesses sind auch Veränderungen in den übrigen Geschäftsfeldern. So strebt die VR LEASING künftig im Finanzierungsgeschäft für Einzelobjekte über 750.000 € die Zusammenarbeit mit einem Kooperationspartner an. Von den Geschäftsfeldern außerhalb des Bankenvertriebs – Zentralregulierung und die Tochter BFL Leasing GmbH – wird sie sich aufgrund des fehlenden Verbundbezugs trennen und in entsprechende Verkaufsverhandlungen eintreten.

Die unternehmensstrategische Veränderung der VR LEASING, insbesondere die Trennung von Geschäftsfeldern, wird mit einer Mitarbeiterreduktion einhergehen.

3 Steuerung der DZ BANK Gruppe

3.1 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 werden jeweils als eigenes Segment geführt:

- DZ BANK
- BSH
- DG HYP
- DVB
- DZ PRIVATBANK
- R+V
- TeamBank
- UMH
- VR LEASING
- WL BANK

Diese vollkonsolidierten Unternehmen sind Steuerungseinheiten und bilden den Kern der Allfinanzgruppe. Dabei bildet die DZ BANK aus übergeordneter Sicht eine eigene Steuerungseinheit.

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.

3.2 Governance

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

3.2.1 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 ein 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 Volksbanken Raiffeisenbanken mit der gesamten Palette von Finanzdienstleistungen zu versorgen. Aufgrund dieses besonderen Charakters verfolgt der Vorstand der DZ BANK bewusst ein ausgewogenes Verhältnis aus zentraler und dezentraler Steuerung der Gruppe mit eindeutig definierten Schnittstellen unter Berücksichtigung geschäftspolitischer Erfordernisse.

3.2.2 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).

3.2.3 Gremien der Unternehmenssteuerung

Die für die Steuerung der DZ BANK Gruppe bedeutsamen Gremien werden in Abb. 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 des DZ BANK Konzerns und die Koordination in Grundsatzfragen der Produkt- und

ABB. 1 – STEUERUNGSGREMIEN DER DZ BANK GRUPPE



Vertriebskoordination. Das Gremium gewährleistet 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. Dem Konzern-Koordinationskreis gehören der Gesamtvorstand und der Generalbevollmächtigte der DZ BANK sowie die Vorstandsvorsitzenden der BSH, DG HYP, DZ PRIVATBANK, R+V, TeamBank, UMH, VR LEASING und WL BANK 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 und der Innovation Round Table.

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 Konzern-Finanzen, Konzern-Strategie und Controlling, Konzern-Risikocontrolling, Kredit, Kredit Spezial und

Konzern-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 Risikoberichterstattung. 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, Risiko-Richtlinien, Risikoprozesse 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 Daten-Architektur, einer abgestimmten Roadmap, der Transparenz über das Projektportfolio sowie der Etablierung einer übergreifenden Data Governance.
- Die gruppenweite Steuerung von Kreditrisiken wird durch den **Arbeitskreis Konzernkreditmanagement** des Group Risk and Finance Committee verantwortet. Die Limitierung und Überwachung der Kreditrisiken basiert dabei auf vereinbarten und verbindlich geltenden Gruppen-

standards und -vorgehensweisen unter Berücksichtigung der geschäftspolitischen Belange der einbezogenen Gesellschaften. Der Arbeitskreis Konzernkreditmanagement ist für die Weiterentwicklung der Konzernkreditrisikostategie und der Konzernkreditrichtlinien zuständig und unterstützt 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 **Asset Liability Committee/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 Konzernrechnungslegung, des Steuerrechts und des Aufsichtsrechts. Gesetzliche Neuerungen

werden diskutiert und mögliche Umsetzungsalternativen erarbeitet.

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 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 (Omnikanal-Ansatz).

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** trägt zur Stärkung der Marktposition der DZ BANK Gruppe im institutionellen Geschäft bei.

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 Erarbeitung von Best Practices für die Revisionsarbeit. Das Gremium berichtet an den Vorstandsvorsitzenden der DZ BANK und bei Bedarf an den Konzern-Koordinationskreis.

Der **Arbeitskreis Leiter Compliance**, dem die Leiter Compliance der Steuerungseinheiten sowie der 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 von im Rahmen eines Comply-or-explain-Ansatzes abwählbaren 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 Planungs-

szenarien 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. Die Innovationsthemen sind in der DZ BANK Gruppe breit verankert und werden über die Produkt- und Vertriebskomitees themenbezogen in den Fachbereichen der DZ BANK und den Tochtergesellschaften vorangetrieben.

3.3 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 2017) und im Abschnitt 33 des Konzernanhangs dargestellt.
- **Produktivität:**
Eine der bedeutsamsten Kennzahlen 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 adjustiertem Ergebnis (Ergebnis vor Steuern, im Wesentlichen unter Berücksichtigung der performancewirksamen Ertrags- und Kapitalstruktureffekte) zu dem auf Quartalsbasis ermittelten Jahresdurchschnittswert der Eigenmittel-/Solvabilitätskapitalanforderung 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 die zentralen Steuerungskennzahlen der DZ BANK Gruppe wird im Prognosebericht ein Ausblick gegeben.

3.4 Steuerungsprozess

Im Rahmen des jährlichen strategischen Planungsprozesses erstellen die gruppenangehörigen Unternehmen

ihre Geschäftsstrategie (Ziele, strategische Stoßrichtungen und Initiativen) und die aus der Geschäftsstrategie abgeleiteten Risikostrategien sowie die Finanz- und Kapitalbedarfsplanung.

Die Planungen der Steuerungseinheiten werden validiert sowie in Strategiegelgesprächen 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 ermöglicht.

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

Zur Erschließung identifizierter Potenziale in der gruppenweiten Marktbearbeitung werden gruppenübergreifende Initiativen durchgeführt. Dabei werden neue, innovative Produkte und Vertriebsansätze für die Geschäftsfelder Firmenkundengeschäft, Privatkundengeschäft, Transaction Banking und Kapitalmarktgeschäft entwickelt, durch die der Vertrieb der DZ BANK Gruppe sowie der Volksbanken und Raiffeisenbanken weiter gestärkt wird. Über die einzelnen Initiativen wird regelmäßig im jeweils zuständigen Produkt- und Vertriebskomitee berichtet. Fallweise kann bei Bedarf eine Behandlung der Initiativen im Konzern-Koordinationskreis erfolgen. Dies führt zu einer effizienteren Zusammenarbeit in der Genossenschaftlichen FinanzGruppe.

Am strategischen Planungsprozess sind auf der Ebene der DZ BANK im Wesentlichen die Unternehmensbereiche Konzern-Strategie und Controlling, Konzern-Risikocontrolling, Konzern-Finanz sowie Research und Volkswirtschaft beteiligt. Darüber hinaus sind die Planungsverantwortlichen der Marktbereiche der DZ BANK und der Tochtergesellschaften in den Prozess eingebunden. Die Gesamtkoordination einschließlich der strategischen Finanzplanung als Teil des strategischen Planungsprozesses verantwortet der Unternehmensbereich Konzern-Strategie und Controlling.