

I Grundlagen der DZ BANK Gruppe

1 Geschäftsmodell und Strategische Ausrichtung

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

1.1 DZ BANK

Mit Verbund First 4.0 hat die DZ BANK AG Deutsche Zentral-Genossenschaftsbank, Frankfurt am Main, (DZ BANK) im Geschäftsjahr ein Strategieprogramm zur Sicherung der Zukunftsfestigkeit der Organisation auf den Weg gebracht. Wesentliche Stoßrichtungen bilden die Weiterentwicklung des Marktantritts (verbundfokussiert, kundenorientiert und digital erlebbar), der Steuerungs- und Produktionsprozesse (effizient, effektiv und fokussiert) sowie der Unternehmenskultur (leistungsorientiert und integrativ).

Dabei setzt sich die DZ BANK zum Ziel, die Erträge aus dem operativen Geschäft der Verbund- und Geschäftsbank bis 2022 jährlich deutlich zu steigern, ohne das Risikobewusstsein zu vernachlässigen. Dies gilt für die Geschäftsfelder Firmenkunden, Kapitalmarktgeschäft und Transaction Banking. Dazu sind verstärkte Investitionen in Markt- und Vertriebsthemen mit Fokus auf die Primärbanken vorgesehen, wie beispielsweise Produkt- und Plattforminvestitionen im Kapitalmarktgeschäft, weitere Kundengewinnung und Ausbau von Portallösungen im Firmenkundengeschäft sowie Investitionen ins Transaction Banking.

Zur Sicherstellung des Wachstums und der Zukunftsfähigkeit der DZ BANK sind auch kostensenkende Maßnahmen geplant. Diese beinhalten – neben der Rückführung der Kosten für externe Dienstleister – auch den Abbau von – über die ausstehenden Synergien aus der Fusion im Jahr 2016 hinaus – 485 Stellen bis zum Ende des Jahres 2023. Dieser ergibt sich aus einer durch die fortschreitende Digitalisierung und

Vereinfachung der Abläufe reduzierte Zahl der benötigten Mitarbeiter. Die Umstrukturierungen sollen sozialverträglich umgesetzt werden.

Ihre strategische Ausrichtung setzt die DZ BANK in den einzelnen Geschäftsbereichen wie im Folgenden beschrieben weiter fort.

1.1.1 GenoBanken/Verbund

Der Bereich GenoBanken/Verbund ist zuständig für die ganzheitliche Betreuung der Genossenschaftsbanken und damit der wichtigsten Kundengruppe und der Anteilseigner der DZ BANK. Dabei fungieren die Regionaldirektoren der DZ BANK als erste Ansprechpartner und Kundenverantwortliche für die Genossenschaftsbanken und unterstützen diese in ihrem Geschäft in den regionalen Märkten.

In diesem Rahmen bietet die DZ BANK Beratungs- und Serviceleistungen entlang der gesamten Prozesskette der Gesamtbanksteuerung sowie zu regulatorischen Themen. Diese ist für die Genossenschaftsbanken sowohl unter Ertrags- und Risikogesichtspunkten als auch im Hinblick auf aufsichtsrechtliche Fragestellungen von besonderer Bedeutung. Die DZ BANK unterstützt die Volksbanken und Raiffeisenbanken bei allen Treasury- und Controlling-Themen der Banksteuerung, wie beispielsweise Planung und Risikosteuerung, Optimierung für die Gesamtbanksteuerung oder dem Depot A. Diese Leistungen, wie auch die angebotenen Systeme (unter anderen GENO-SAVE und EGon) zur Unterstützung im Eigengeschäft, im Meldewesen und in der Bilanzierung, werden stetig weiterentwickelt.

1.1.2 Firmenkundengeschäft

Im Firmenkundengeschäft tritt die DZ BANK sowohl subsidiär mit den Volksbanken und Raiffeisenbanken als auch direkt 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.

Das gemeinsame Firmenkundengeschäft mit den Genossenschaftsbanken (Meta-Kreditgeschäft) hat für die DZ BANK klare strategische Priorität. Im Bewusstsein der zentralen Bedeutung dieses Themas für den gemeinsamen Erfolg und die Positionierung der

Genossenschaftlichen FinanzGruppe im Markt hat sich die DZ BANK im Geschäftsjahr intensiv mit der Stärkung und Verbesserung dieses Geschäfts auseinandergesetzt. Infolgedessen arbeitet sie im Rahmen diverser Initiativen an wesentlichen Prozessverbesserungen, inklusive vereinheitlichter Ratingsystematiken sowie höherer Transparenz bezüglich des Produktangebots.

Im Auslandsgeschäft bietet die DZ BANK ihren Kunden umfassende Beratungsleistungen und Expertise. Zur weiteren Stärkung ihres Angebots in wesentlichen Märkten unterzeichnete die DZ BANK im Juni 2018 ein Kooperationsabkommen mit der PT Bank Central Asia Tbk. Dieses ermöglicht, unterstützt durch die seit 2017 bestehende Repräsentanz der DZ BANK in Jakarta, eine noch bessere Begleitung der Kunden bei Geschäften im Wachstumsmarkt Indonesien, der vor allem für deutsche Mittelstandsunternehmen an Bedeutung gewinnt. Weitere Kooperationen mit Banken in Asien sollen in den nächsten Jahren folgen.

Die DZ BANK arbeitet stetig an der Weiterentwicklung innovativer Ideen und Nutzung neuer Technologien. Beispiele für die vielfältigen Aktivitäten sind der Onlinedienst VR Business Online, der eine medienbruchfreie Bearbeitung von Geschäftsanfragen durch Firmenkunden ermöglicht, sowie der VR Geschäfts-Navigator, der die Zusammenarbeit mit den Volksbanken und Raiffeisenbanken im gemeinschaftlichen Firmenkundengeschäft stärkt. Auch im Fördermittelgeschäft arbeitet die DZ BANK zunehmend am Einsatz neuer Technologien und digitalisierter Prozesse, beispielsweise im Rahmen der integrierten Fördermitelanwendung GENO-STAR.

1.1.3 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, Research-Leistungen, Handels- und Beratungs- sowie digitale E-Business-Plattformen.

Zur Unterstützung des Omnikanalansatzes 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.

1.1.4 Kapitalmarktgeschäft

Neben Beratungs- und Vertriebsleistungen in Anlage- und Risikomanagementprodukten der Assetklassen Zins, Kredit, Aktien und Devisen bietet die DZ BANK ihren Kunden im Kapitalmarktgeschäft umfassende Research-Leistungen. Dabei agiert sie mit ihrem Leistungsangebot sowohl im Primär- als auch im Sekundärmarkt.

Die DZ BANK arbeitet an der Optimierung und Differenzierung des Vertriebsansatzes und erweiterter digitaler Handelsaktivitäten für ihre Kunden. Sie passt ihr Produkt- und Leistungsuniversum stetig auf sich wandelnde Kundenbedarfslagen an. So begleitete die DZ BANK im Geschäftsjahr ihre Kunden mit einer neuen Form unbesicherter vorrangiger Bankanleihen an den Markt, nur wenige Tage nachdem der deutsche Gesetzgeber den Rechtsrahmen hierfür geschaffen hatte, und reagierte so gemeinsam mit den Kunden schnell auf die neuen regulatorischen Rahmenbedingungen.

Das Konzern-Treasury der DZ BANK nimmt 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.

Im Geschäftsjahr platzierte die DZ BANK erfolgreich ihren ersten eigenen Green Bond am Markt. Die grüne Senior-Preferred-Anleihe mit einem Volumen von 250 Mio. € war deutlich überzeichnet und fand insbesondere bei genossenschaftlichen Banken und institutionellen Anlegern Interesse. Mit der eigenen Emission hat die DZ BANK zusätzliche Expertise aufgebaut, mit der auch die Beratung der Kunden in diesem Segment weiter gestärkt wird.

1.1.5 Transaction Banking

Im Geschäftsfeld Transaction Banking stellt die DZ BANK leistungsstarke und effiziente Plattformen und Services bereit und unterstützt so Genossen-

schaftsbanken sowie die Unternehmen der DZ BANK Gruppe bei der Ausschöpfung von Marktpotenzialen. Hierfür werden Produkte und Dienstleistungen in den Bereichen Zahlungsverkehr, Bezahlservices, Acquiring sowie Wertpapierabwicklung, Verwahrstelle und Abwicklung von Kapitalmarktprodukten angeboten.

Im aktuellen Marktumfeld steht das Transaction Banking vor großen Herausforderungen. Neben erhöhten Kundenerwartungen mit Blick auf Geschwindigkeit, Sicherheit und individuellen Service zwingen auch regulatorische Anforderungen zu einer Anpassung der Prozesse, der Infrastruktur und der Leistungsangebote in diesem Geschäftsfeld. Die DZ BANK analysiert die Entwicklungen fortlaufend und prüft, wie sie von den Veränderungen profitieren und sich im neuen Marktumfeld positionieren kann. Der kontinuierlichen kundenzentrierten Anpassung des Produkt- und Serviceangebots kommt in diesem Zusammenhang eine wesentliche Bedeutung zu.

Im Zahlungsverkehr setzt sich der Trend, überall und jederzeit bezahlen zu können, mit der Implementierung von Instant Payments weiter fort. Instant Payments adressieren die Liquiditätsbedürfnisse insbesondere von Firmenkunden und gewinnen damit im Vergleich zu klassischen Überweisungen zunehmend an Bedeutung. Dieser Entwicklung folgend können die Banken der Genossenschaftlichen FinanzGruppe seit November 2018 Echtzeitüberweisungen empfangen und werden ihren Kunden ab Frühjahr 2019 auch eigene Echtzeitzahlungen ermöglichen.

Bei den Wertpapier- und Kapitalmarktdienstleistungen steht weiterhin die Umsetzung regulatorischer Anforderungen im Fokus. Die DZ BANK unterstützt die Genossenschaftsbanken hier insbesondere durch Weiterentwicklung der Serviceangebote im transaktionsbasierten Meldewesen. Zudem konnte das Verwahrstellengeschäft weiter ausgebaut und erneut ein Rekordergebnis der Assets under Depository verzeichnet werden.

Mit Blick auf die Bezahlservices wird die Omnikanalposition weiter fortgeführt. So ist die DZ BANK einer der Vorreiter beim kontaktlosen mobilen Bezahlen mit Kreditkarten. Kunden der Genossenschaftlichen FinanzGruppe können inzwischen sowohl die girocard als auch die Kreditkarte zum Bezahlen mit dem Smartphone nutzen. Darüber hinaus kommt der Optimierung und besseren Positionierung von paydirekt als

E-Commerce-Bezahlverfahren weiterhin besondere Bedeutung zu. Zusehends gewinnen ergänzende Leistungen und Services an Attraktivität. Mit Initiativen zum Ausbau des Händlerkundengeschäfts für Genossenschaftsbanken sowie der Einführung des VR SmartGuide wurde der Grundstein für ein erweitertes Lösungsangebot für kleine und mittlere Unternehmen gelegt. Auch im Privatkundengeschäft leistet die DZ BANK durch den Ausbau des Mehrwertangebots mit Produkten wie VR-ExtraPlus einen wichtigen Beitrag zur zukünftigen Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit und Positionierung der Genossenschaftlichen FinanzGruppe im Markt für Transaction-Banking-Produkte. Perspektivisch bilden diese Unterstützungsleistungen für die Genossenschaftsbanken einen wichtigen Baustein zur langfristigen stabilen Kundenbeziehung.

1.2 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 und bietet maßgeschneiderte Konzepte zur privaten Zukunftsvorsorge, Vermögens- und Wohneigentumsbildung sowie Baufinanzierungen. Strategisches Ziel 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 die BSH stetig an der Weiterentwicklung ihrer Produkte und innovativer Lösungsangebote.

Mit Blick auf das anhaltende Niedrigzinsumfeld ist das Geschäftsfeld Baufinanzierung zur weiteren Diversifikation der Ertragsquellen für die BSH als zweite Säule neben dem Bauspargeschäft von Bedeutung. Neben von der BSH direkt vergebenen Baudarlehen gehört hierzu auch die Vermittlung von Immobiliendarlehen für Genossenschaftsbanken.

Auch im Auslandsgeschäft ist die BSH unverändert aktiv. Hierbei liegt ihr Schwerpunkt auf der Pflege des bestehenden Geschäftsansatzes über Beteiligungsgesellschaften in Tschechien, der Slowakei, Ungarn und China.

Im Geschäftsjahr setzte die BSH ihre Arbeit am Umbau ihrer IT-Landschaft, an der Digitalisierung der bestehenden Kanäle zum Kunden sowie an der Vorbereitung ihrer internen Prozesse auf eigene Pfandbriefemissionen, die ab 2019 geplant sind, fort.

1.3 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 und Landtransport gliedert.

Vor dem Hintergrund eines anhaltend herausfordernden Marktumfelds infolge von Überkapazitäten in einigen Schifffahrtssektoren konzentriert sich die DVB unverändert intensiv auf das Risikomanagement. Im Zuge der 2017 initiierten Restrukturierung der Geschäftsfelder führte die DVB im Geschäftsjahr die nicht mehr zum Kerngeschäft gehörenden Vermögenswerte in einem Non-Core-Assets-Portfolio zusammen – mit dem Ziel, diese innerhalb der nächsten Jahre abzubauen.

Strategische Optionen, insbesondere substantielle Portfolioverkäufe, werden weiter überprüft – wobei eine nachhaltige und werterhaltende Lösung angestrebt wird. In diesem Zusammenhang schloss die DVB am 21. Dezember 2018 einen Vertrag über den Verkauf und die Übertragung des Landtransport Finance-Geschäfts an die Landesbank Hessen-Thüringen ab. Im Rahmen des Vollzugs des Vertrags sollen das gesamte Kundenkreditportfolio des Landtransport Finance-Geschäfts und die Mitarbeiter an die Landesbank Hessen-Thüringen übertragen werden. Vorbehaltlich der kartellrechtlichen Genehmigung sowie weiterer marktüblicher Bedingungen wird erwartet, dass der Verkauf im ersten Halbjahr 2019 abgeschlossen sein wird.

Darüber hinaus schlossen die DVB und die Volkswagen Financial Services AG am 26. Februar 2019 einen Kaufvertrag über 100% der Unternehmensanteile an der LogPay Financial Services GmbH ab.

Am 01. März 2019 konnte zudem ein Vertrag über den Verkauf und die Übertragung des Aviation Finance-Geschäfts der DVB mit der MUFG Bank, Ltd. und der BOT Lease, Co., Ltd abgeschlossen werden. Der Vollzug des Kaufvertrags steht unter dem Vorbehalt der kartellrechtlichen Genehmigung sowie weiterer Bedingungen. Es wird erwartet, dass der Verkauf in der zweiten Jahreshälfte 2019 abgeschlossen sein wird. Im Rahmen des Vollzugs sollen das gesamte Kundenkreditportfolio des Aviation Finance-Geschäfts sowie die Mitarbeiter, weitere Teile der betrieblichen Infrastruktur und die Geschäftsaktivitäten Aviation Investment

Management und Aviation Asset Management an die Vertragspartner übertragen werden.

1.4 DZ HYP

Mit Eintragung der Verschmelzung im Handelsregister am 27. Juli 2018 wurde der Zusammenschluss der ehemaligen DG HYP und WL BANK zur DZ HYP AG, Hamburg und Münster, (DZ HYP) erfolgreich abgeschlossen. Die DZ HYP ist eine führende Immobilienfinanzierungsbank und einer der größten Pfandbriefemittenten in Deutschland. Sie agiert in den Geschäftsfeldern Gewerbekunden, Wohnungswirtschaft, Öffentliche Kunden und Privatkunden.

Als Kompetenzcenter und ganzheitlich aufgestellter Spezialist innerhalb der Genossenschaftlichen FinanzGruppe bietet die DZ HYP ihren Kunden das komplette Spektrum der Immobilien- und Kommunalfinanzierung. Dabei fokussiert sie sich auf das Angebot individueller Lösungen anstelle standardisierter Produkte. Im Kernmarkt Deutschland verfügt sie über eine flächendeckende lokale Präsenz und begleitet ihre Kunden zudem in ausgewählte ausländische Märkte.

1.5 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) Kompetenzcenter und Lösungsanbieter in den Marktgeschäftsfeldern Private Banking, Kredite in allen Währungen und Fondsdienstleistungen. Sie ist in ihrem Dienstleistungsangebot subsidiär zu den Unternehmen der Genossenschaftlichen FinanzGruppe aufgestellt.

Zum Leistungsangebot der DZ PRIVATBANK gehören neben individuellen Private-Banking-Lösungen für vermögende Privatkunden, Unternehmer, Stiftungen und semiinstitutionelle Kunden auch maßgeschneiderte Leistungspakete für professionelle Fondsinvestoren sowie flexible Finanzierungslösungen in Euro und allen gängigen Währungen für Privat- und Firmenkunden.

Mit ihrer Vermögens-, Fonds- und Finanzierungsexpertise verfolgt die DZ PRIVATBANK das Ziel, die Marktanteile der Genossenschaftlichen FinanzGruppe in den Geschäftsbereichen „Vermögende Betreuungskunden“ und „Private Banking“ sowie „Mittelstand“ zu steigern.

An ihren Standorten Luxemburg und Zürich hat sie eine weitreichende Beratungs-, Lösungs- und Prozesskompetenz aufgebaut. Um die Volksbanken und Raiffeisenbanken vor Ort vertrieblich zu unterstützen, ist sie zudem seit 2010 im deutschen Markt an mittlerweile zehn Standorten flächendeckend präsent.

Vor dem Hintergrund eines anhaltend herausfordernden Markt- und Zinsumfelds, das durch die expansive Geldpolitik der Europäischen Zentralbank (EZB), eine hohe Wettbewerbsintensität sowie die zeit- und ressourcenintensive Implementierung regulatorischer Vorgaben geprägt ist, liegt auch das Augenmerk der DZ PRIVATBANK auf Maßnahmen zur Effizienz- und Produktivitätssteigerung in den Vertriebs-, Produktions- und Steuerungseinheiten.

1.6 R+V

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

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

Hierzu arbeitet sie an zahlreichen Zukunftsprojekten. So hat die R+V im Geschäftsjahr gemeinsam mit der Union Asset Management Holding AG, Frankfurt am Main, (Union Asset Management Holding; Teilkonzernbezeichnung: UMH) als erster Anbieter bundesweit ein Konzept für die im Betriebsrentenstärkungsgesetz ermöglichte Zielrente vorgestellt, das allen Tarifparteien in Deutschland eine Lösung im Rahmen des Sozialpartnermodells für die betriebliche Altersversorgung bietet.

Auch im Zukunftsmarkt Smart Home sammelt die R+V erste Erkenntnisse für künftige Produkte und Serviceleistungen. Hierzu startete sie in Kooperation mit dem Malteser Hilfsdienst und IBM im Geschäfts-

jahr ein Projekt, bei dem 25 Wohnungen von größtenteils alleinlebenden Menschen mit hochempfindlichen Sensoren ausgestattet wurden, die Soforthilfe in Notfällen ermöglichen sollen. Dies könnte künftig als neue Assistance-Leistung der R+V angeboten oder aber als Versicherungsbaustein, etwa in Pflege-, Kranken- oder Unfallversicherung, implementiert werden.

Zur Entwicklung passender Kfz-Versicherungskonzepte der Zukunft sammelt die R+V erste Erfahrungen mit eigenen autonomen Kleinbussen. In diesem Zusammenhang startete sie gemeinsam mit der Mainzer Mobilität ein innovatives Projekt mit einem selbstfahrenden Elektrokleinbus im öffentlichen Raum.

1.7 TeamBank

Die TeamBank AG Nürnberg, Nürnberg, (TeamBank) ist mit der Produktfamilie easyCredit der Experte für das Konsumentenkreditgeschäft in der Genossenschaftlichen FinanzGruppe. Mit ihren Produkten 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. Mit dem fairen Credit ist sie auch als Ratenkreditexperte der Genossenschaftsbanken in Österreich aktiv.

Ein starker Fokus der strategischen Weiterentwicklung der TeamBank liegt weiterhin auf der Umsetzung der digitalen Transformation. So bietet sie seit September 2018 den Kunden der Volksbanken und Raiffeisenbanken mit ihrem Angebot „easyCredit mit Kontoblick“ bis zu einem Höchstbetrag von 15.000 € einen noch einfacheren Kreditbearbeitungsprozess, der eine Abwicklung der gesamten Kreditbestellung inklusive Entscheidung voll digital innerhalb einer Dauer von nur zehn Minuten ermöglicht.

Weiterhin bietet die TeamBank unter dem Namen „ratenkauf by easyCredit“ Teilzahlungslösungen an, die eine einfache und einheitlich gestaltete Ratenkauf-funktion für E-Commerce und den Point of Sale kombinieren. In diesem Zusammenhang arbeitet sie intensiv an einem Ausbau der Marktdurchdringung durch die Anbindung weiterer Partner.

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.

1.8 UMH

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

Im Privatkundengeschäft gehört die UMH zu den größten und erfolgreichsten Asset Managern in Deutschland und bietet ihren Kunden Lösungen zum Vermögensaufbau, zur Vermögensstrukturierung, zum Vermögenserhalt und zur Vorsorge. Hierbei fokussiert sie sich auf die für den Kunden relevanten Bedarfssfelder, um weiteres Wachstum zu generieren.

Im Geschäftsfeld institutionelle Kunden ist die UMH als der zentrale Asset Manager für die Genossenschaftliche FinanzGruppe und zugleich als einer der führenden Asset Manager für institutionelle Kunden im nicht genossenschaftlichen Bereich positioniert. Dabei bietet sie ihren Kunden als aktiver Risikomanager und Lösungsanbieter – unter Einbezug nachhaltiger Kriterien – ein integriertes Angebot aller Assetklassen.

1.9 VR LEASING

Die VR-LEASING Aktiengesellschaft, Eschborn, (VR-LEASING AG; Teilkonzernbezeichnung: VR LEASING) hat im Geschäftsjahr 2017 einen Transformationsprozess zum digitalen Gewerbekundenfinanzierer eingeleitet. Infolgedessen tritt sie seit Mitte Juli 2018 unter der Marke VR Smart Finanz am Markt auf. Ihr Geschäftsfokus liegt dabei eindeutig auf der Unterstützung der Genossenschaftsbanken im Finanzierungsgeschäft mit Kunden in den Segmenten Geschäfts- und Gewerbekunden sowie unterer Mittelstand. Sie bietet ihren Kunden einfache Finanzierungslösungen für Leasing, Mietkauf und Kredit sowie digitale Services rund um den Finanzalltag und smarte Datenanalysen. Verbunden mit der Transformation des Geschäfts trennt sich die VR LEASING von den Geschäftssegmenten Factoring, Zentralregulierung und IT-Leasing. In diesem Zusammenhang gab die BAWAG Group am 14. Dezember 2018 den Abschluss einer verbindlichen Vereinbarung zum vollständigen Erwerb der BFL Leasing GmbH, der IT-Leasing-Tochter der VR LEASING, bekannt. Zudem unterzeichnete die AKTIVBANK AG am 20. Dezember 2018 einen Kaufvertrag zum Erwerb des Zentralregulierungsgeschäfts der VR LEASING.

Unter dem neuen Markenauftritt hat die VR LEASING im Geschäftsjahr das Produkt VR Smart express eingeführt, das Objektfinanzierungen mit einem Volumen von bis zu 250.000 € anbietet und mithilfe eines automatisierten Prozesses über ein Onlinesystem bereits innerhalb von wenigen Minuten eine verbindliche Finanzierungsentscheidung ermöglicht.

Weiterhin wurden im Geschäftsjahr die bestehenden Produkte VR-FinanzGuide und Smart-Buchhalter zum VR Smart Guide zusammengefasst. Damit bietet die VR LEASING ihren Kunden eine umfassende Lösung für die Buchhaltung, die neben der Ausgabenverwaltung, Rechnungserstellung und Kunden- und Lieferantenverwaltung auch Hilfestellung für die Erstellung von Abschlüssen gibt.

2 Steuerung der DZ BANK Gruppe

2.1 Steuerungseinheiten

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

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

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

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.

2.2 Governance

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

2.2.1 Allgemeiner Steuerungsansatz

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

2.2.2 Mandate bei Tochtergesellschaften

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

2.2.3 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 der DZ BANK Gruppe und die Koordination in Grundsatzfragen der Produkt- und 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.

ABB. 1 – STEUERUNGSGREMIEN DER DZ BANK GRUPPE



Dem Konzern-Koordinationskreis gehören der Gesamtvorstand der DZ BANK sowie die Vorstandsvorsitzenden der BSH, DZ HYP, DZ PRIVATBANK, R+V, TeamBank, UMH und VR LEASING 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 Finanzen, Strategie und Konzernentwicklung, Risiko und Treasury an. Des Weiteren sind darin die

Geschäftsleiter verschiedener Gruppengesellschaften vertreten. Zur Entscheidungsvorbereitung und zur Umsetzung von das Finanz- und Risikomanagement auf Gruppenebene betreffenden Steuerungs-

maßnahmen hat das Group Risk and Finance Committee die folgenden Arbeitskreise eingesetzt:

- Der **Arbeitskreis Konzernrisikosteuerung** unterstützt das Group Risk and Finance Committee in allen Risikothesen, 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, Risikorichtlinien, 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 Datenarchitektur, 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. Der Arbeitskreis Konzernkreditmanagement überwacht die Einhaltung der Vorgaben der Policy Konzernkreditrisiko im Rahmen seiner Einbindung in die Erstellung von Konzernkreditstandards und abgeleitete Monitoringprozesse als Grundlagen für die gruppenweite Adressenausfallrisikosteuerung. Dies schließt insbesondere alle

Maßnahmen zur Überwachung und Steuerung der Limitallokation auf Einzeladressenebene ein. Er befasst sich darüber hinaus mit der Weiterentwicklung und Harmonisierung der Organisation der Marktfolge und von Marktfolgeprozessen, der Erörterung und Weiterentwicklung der Konzernkreditrisikostategie, Konzernkreditrisikosteuerung und der Konzernkreditstandards und unterstützt somit das Group Risk and Finance Committee bei der gruppenweiten Angleichung kreditbezogener Prozesse unter Berücksichtigung ihrer ökonomischen Erforderlichkeit. Die Steuerung und Überwachung des Gesamtportfolios für Kreditrisiken der DZ BANK wird durch das **Kreditkomitee** koordiniert. Das in der Regel zweiwöchentlich tagende Gremium trifft Entscheidungen über wesentliche Kreditengagements der DZ BANK unter Berücksichtigung der Kreditrisikostategie der Bank und der Gruppe. Das Kreditkomitee ist darüber hinaus für die Steuerung des Kreditrisikos der Bank und des Länderrisikos in der DZ BANK Gruppe verantwortlich.

- Der **Arbeitskreis Markt** des Group Risk and Finance Committee begleitet die gruppenweite Umsetzung der Themen Liquiditätssteuerung, Refinanzierungstätigkeit, Bilanzstruktursteuerung und Eigenmittelsteuerung. Das Gremium befasst sich darüber hinaus mit der Koordination und Abstimmung von Funding-Strategien und Liquiditätsreserve-Policies sowie der Funding-Planung innerhalb der DZ BANK Gruppe. Im Arbeitskreis Markt wird die Steuerung zentral gemessener Marktpreisrisiken weiterentwickelt. Auf der Ebene der DZ BANK ist das **Treasury und Kapital Komitee** das zentrale Gremium zur operativen Umsetzung der strategischen Vorgaben aus den Themenfeldern Kapitalsteuerung, Bilanz- und Bilanzstruktursteuerung, Liquiditäts- und Liquiditätsrisikosteuerung sowie GuV- und Profitabilitätssteuerung im Sinne einer integrierten Ressourcensteuerung. Darüber hinaus befasst sich das Gremium mit übergreifenden Fragestellungen sowie aktuellen regulatorischen Themen mit dem Ziel, Steuerungsbedarf zu identifizieren.
- Der **Arbeitskreis Finanzen** berät das Group Risk and Finance Committee in den Themengebieten der Konzern-Rechnungslegung, des Konzern-Steuerrechts und des Konzern-Aufsichtsrechts sowie des Konzern-Controllings und der Steuerung der

Finanzressourcen. Gesetzliche Neuerungen werden diskutiert und mögliche Umsetzungsalternativen erarbeitet. Der konzerneinheitliche Steuerungsrahmen (Definitionen, Nomenklatur, Methoden), unter anderem auch vor dem Hintergrund aufsichtlicher Anfragen, wird stetig weiterentwickelt.

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

Der **Arbeitskreis Leiter Compliance**, dem die Leiter Compliance der Steuerungseinheiten sowie der ReiseBank AG, Frankfurt am Main (ReiseBank) und der GENO Broker GmbH angehören, unterstützt die DZ BANK bei der gruppenweiten Compliance-Steuerung, soweit rechtlich gefordert. Ferner berät er den Konzern-Koordinationskreis der DZ BANK Gruppe in Grundsatzfragen mit Compliance-Bezug. Der Arbeitskreis Leiter Compliance ist zudem insbesondere für die Erarbeitung 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 Planungsszenarien und bei der Erarbeitung von aufsichtsrechtlich geforderten Risikoszenarien.

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

2.3 Steuerungskennzahlen

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

– **Ergebnisgrößen gemäß International Financial Reporting Standards (IFRS):**

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

– **IFRS-Volumengrößen:**

Zu den wesentlichen Kennzahlen für Volumengrößen zählen das Eigenkapital und die Bilanzsumme. Diese sind im Kapitel II, Abschnitt 3.2 (Abbildung 3) und Abschnitt 4 des Konzernlageberichts sowie im Konzernabschluss (Bilanz zum 31. Dezember 2018) und im Abschnitt 33 des Konzernanhangs dargestellt.

– **Produktivität:**

Die 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.

2.4 Steuerungsprozess

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

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

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

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