

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

Strategische Initiativen und Programme werden aus Sicht der DZ BANK Gruppe auf drei verschiedenen Ebenen vorangetrieben. Zum einen arbeiten die Unternehmen der DZ BANK Gruppe zusammen mit den Genossenschaftsbanken und der Fiducia & GAD IT AG, Karlsruhe und Münster, (Fiducia & GAD) unter Federführung des Bundesverbands der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V., Berlin, (BVR) an strategischen Projekten und Initiativen. Im Rahmen der Strategieagenda „Genossenschaftlich Zukunft gestalten“ setzen die Unternehmen der Genossenschaftlichen FinanzGruppe dabei die Initiativen aus dem Strategieprojekt BVR KundenFokus um, mit dem Ziel, ein Omnikanalmodell zur Stärkung ihrer Wettbewerbsfähigkeit aufzubauen. Zum anderen haben die Unternehmen der DZ BANK Gruppe gemeinschaftlich wesentliche Potenzialfelder in der Zusammenarbeit zur Stärkung der gemeinsamen Zukunftsfähigkeit und wirtschaftlichen Ertragskraft identifiziert. Diese beinhalten zum Beispiel Maßnahmen zur Optimierung des Betriebsmodells. Auf der dritten Ebene verfolgt jedes einzelne Unternehmen der DZ BANK Gruppe eigene strategische Initiativen, wie beispielsweise das Strategieprogramm Verbund First 4.0 der DZ BANK AG Deutsche Zentral-Genossenschaftsbank, Frankfurt am Main, (DZ BANK), Wachstum durch Wandel der R+V Versicherung AG, Wiesbaden, (R+V Versicherung; Teilkonzernbezeichnung: R+V) und das Programm Fokus 2020 der DZ HYP AG, Hamburg und Münster, (DZ HYP).

Infolge der COVID-19-Pandemie hat die DZ BANK Gruppe keine wesentlichen Anpassungen ihrer strategischen Ausrichtung vornehmen müssen. Dennoch haben die Unternehmen der DZ BANK Gruppe durch verschiedene Maßnahmen sowie Anpassungen in ihrer Produktpalette auf die veränderten Marktgegebenheiten reagiert. Die Vertriebsaktivitäten wurden aufgrund der mit der Krise einhergehenden Kontaktbeschränkungen weitestgehend auf digitale Kanäle verlagert. Zur Sicherstellung der betrieblichen Stabilität wurden präventive Maßnahmen innerhalb der DZ BANK Gruppe abgestimmt und implementiert. Die technischen Möglichkeiten des Arbeitens von zu Hause wurden gruppenweit ausgebaut. Die Gremien der DZ BANK wurden im Laufe der Krise in Form von virtuellen Sitzungen auch außerhalb der Regeltermine über die aktuelle Lage informiert und waren jederzeit beschlussfähig. Angestoßene Veränderungen, wie die beschleunigte Digitalisierung des Vertriebs und der Backoffice-Prozesse sowie geänderte Verhaltensweisen in der Zusammenarbeit, werden auch über die Corona-Pandemie hinaus Einfluss auf die Geschäftstätigkeit der DZ BANK Gruppe haben.

1.1 DZ BANK Verbund- und Geschäftsbank

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. In der DZ BANK – Holdingfunktion, die entsprechend der internen Berichterstattung in diesem Bericht separat ausgewiesen wird, sind unter anderem aufsichtsrechtliche, handelsrechtliche und steuerrechtliche Aufgaben für die DZ BANK Gruppe gebündelt. Sie stellt damit kein eigenes Geschäftssegment im Sinne des IFRS 8.5 dar und wird in diesem Kapitel nicht separat betrachtet.

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. Eine positive Wirkung der Veränderungen im Rahmen der Strategie Verbund First 4.0 auf die Mitarbeiterzufriedenheit konnte im Geschäftsjahr bereits verzeichnet werden. Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung in der Mitte des Geschäftsjahres ergaben einen Anstieg der Zufriedenheit und eine hohe Identifikation mit der aktuellen strategischen Ausrichtung und den definierten Haltungen der DZ BANK.

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

1.1.1 GenoBanken/Verbund

Die Genossenschaftsbanken sind nicht nur die wichtigste Kundengruppe für die DZ BANK, sondern auch Anteilseigner sowie Partner im gemeinsamen Vertrieb und in der Beratung. Dieser Beziehung gerecht zu werden und die Genossenschaften optimal und umfassend zu betreuen, ist Kern der Aufgabe im Bereich GenoBanken/Verbund. Dabei fungieren die Regionaldirektoren der DZ BANK als erste Ansprechpartner und Kundenverantwortliche für die Genossenschaftsbanken mit dem Ziel, diese in ihrem Geschäftsantritt in den regionalen Märkten zu unterstützen. Die Präsenz an allen Standorten der DZ BANK gewährleistet eine regionale und emotionale 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 Volks- und Raiffeisenbanken bei Treasury- und Controlling-Themen der Banksteuerung, wie beispielsweise Planung und Risikosteuerung, Optimierung für die Gesamtbanksteuerung oder dem Depot A. Mithilfe der angebotenen Systeme (unter anderem GENO-SAVE und EGon) leistet die DZ BANK einen Beitrag zur Erfüllung der Anforderungen der Genossenschaftsbanken im Eigengeschäft, Meldewesen und in der Bilanzierung. Im Rahmen des Programms Verbund First 4.0 hat die DZ BANK Beratungs- und Vertriebsprozesse im Eigengeschäft weiterentwickelt und eine in die Systemlandschaft der Genossenschaftsbanken tiefenintegrierte Plattform ausgebaut.

Wichtige Verbundgremien stellen eine enge Einbindung der Genossenschaftsbanken in die strategischen Überlegungen und Initiativen der DZ BANK sicher: Der Zentrale Beirat ermöglicht eine vertiefte Diskussion zu wesentlichen strategischen Sachverhalten der DZ BANK Gruppe und vernetzt die verschiedenen Akteure und Ebenen der Genossenschaftlichen FinanzGruppe. 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 eng vernetzt mit den Verbundaktivitäten. Sowohl Direktkunden als auch Kunden im Gemeinschaftsgeschäft mit den Genossenschaftsbanken betreut die DZ BANK in vier regionalen Betreuungszentren. Die Betreuung von multinationalen Unternehmen, der Agrar- sowie der Gesundheitsbranche und von Verbundkunden ist im Zentralbereich Firmenkunden gebündelt. Dieser verantwortet zudem die Aktivitäten zur Weiterentwicklung im Firmenkundengeschäft.

Die Firmenkunden der Genossenschaftlichen FinanzGruppe werden bei Bedarf auch bei ihren internationalen Geschäften unterstützt: Vom Auslandszahlungsverkehr über die Absicherung und Finanzierung von Exporten sowie Währungsabsicherungen bietet die DZ BANK Lösungsmöglichkeiten für die exportorientierte deutsche Wirtschaft. Bei der Eröffnung lokaler Konten oder Finanzierungen in lokaler Währung greift sie im Interesse der Firmenkunden häufig auf etablierte Partnerbanken vor Ort zurück. Sie verfügt im Ausland über vier Filialen und sechs Repräsentanzen an wichtigen Finanzmärkten beziehungsweise in wichtigen Handelspartnerländern der deutschen Wirtschaft außerhalb des europäischen Wirtschaftsraums. Speziell für das Auslandsgeschäft mittelständischer Unternehmen wurde die Informations- und Kommunikationsplattform VR International entwickelt.

Im September des Geschäftsjahres übernahm die DZ BANK die vormalige VR Factorem GmbH von der VR Smart Finanz AG, Eschborn, (VR Smart Finanz). Die Gesellschaft, die nun unter dem Namen VR Factoring GmbH firmiert, komplettiert das Produktangebot im Bereich Forderungsmanagement. Als Spezialanbieter für Finanzierungen stellt sie eine Plattform zur Verfügung, über die Händler offene Forderungen aus Warenlieferungen verkaufen können.

Die Digitalisierung des Geschäftsbereiches setzte die DZ BANK im Geschäftsjahr mit der Einführung der Plattform DZdigital360 fort, die den Firmenkundenkreditprozess abdeckt. Die Einführung, verbunden mit der Verknüpfung mit dem in diesem Jahr komplett überarbeiteten und weiterentwickelten VR GeschäftsNavigator, der die Firmenkundenbetreuer der Genossenschaftsbanken in ihrem Vertriebsprozess digital unterstützt, soll die Prozesseffizienz im gemeinsamen Firmenkundenkreditgeschäft weiter erhöhen.

Um den Anforderungen bei der Umsetzung der verschiedenen staatlichen Hilfsprogramme im Rahmen der COVID-19-Pandemie gerecht zu werden, legte die DZ BANK im Geschäftsjahr einen besonderen Fokus auf das Förderkreditgeschäft. Sie bietet den Genossenschaftsbanken, ihren Firmenkunden sowie den Konzernunternehmen verschiedene Beratungs-, Prozess- und Digitalisierungsleistungen rund um das Thema öffentliche Fördermittel an. Dabei arbeitet sie vor allem mit der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW), den Landesförderinstituten sowie der Landwirtschaftlichen Rentenbank zusammen. Bereits zu Beginn der COVID-19-Pandemie erfolgte eine Einbindung der Corona-Hilfsprogramme in die Vertriebsplattform, das VR Bankenportal und die Webseite „Foerder-Welt.de“. Zudem kombinierten VR Smart Finanz und DZ BANK kurzfristig ihre digitalen Produktionsprozesse zur Schaffung eines vollständig neuen Produktangebots, dem VR Smart flexibel Förderkredit.

1.1.3 Privatkundengeschäft

Im Segment der Privatkunden liegt ein Schwerpunkt der Marktbearbeitung der DZ BANK im Depot-B-Privatkunden-Wertpapiergeschäft. Hier bietet die DZ BANK Dienstleistungen in Form von Produkten, Prozessen und Plattformen an, die sie primär den Genossenschaftsbanken sowie Kooperationsbanken zur Verfügung stellt. Das Ziel der DZ BANK ist es hierbei, diese Banken in der Marktbearbeitung sowie der strategischen Planung im Privatkunden-Wertpapiergeschäft des Depot B zu unterstützen. Hierzu gehören neben dem Angebot von Wertpapieren und Sparplänen auch Passivprodukte sowie Beratungsleistungen, Marktdaten, Research-Leistungen, Handels- und Beratungs- sowie digitale E-Business-Plattformen.

Die DZ BANK unterstützt die Genossenschaftsbanken über den sogenannten Managementzyklus bei der Planung, Umsetzung und Kontrolle ihrer strategischen Ausrichtung über individuelle Analysen und Daten-Tools. Damit hilft sie den Genossenschaftsbanken bei der Erfüllung aufsichtsrechtlicher Pflichten. Diese Unterstützung wird durch den beschleunigten Ausbau eines nachhaltigen Produktangebotes zur Erfüllung aufsichtsrechtlicher Anforderungen im Rahmen „Nachhaltigkeit in der Beratung“ flankiert.

Im Rahmen ihrer Digitalisierungsstrategie entwickelt die DZ BANK Lösungen, mit denen Kunden der Genossenschaftsbanken und Kooperationsbanken neben dem herkömmlichen Weg des Filialbesuches auch der digitale Zugang zu ihrer Bank bereitgestellt wird. Hierzu gehört neben Online-Banking-Anwendungen auch die Online-Depoteröffnung, mit der Privatkunden seit 2019 selbstständig innerhalb kurzer Zeit ein Depot eröffnen können und damit den administrativen Aufwand für sich und auch die Bank senken.

Bei der Umsetzung des Strategieprogramms Verbund First 4.0 arbeitet die DZ BANK an einer Erweiterung ihrer Vertriebsbreite sowie einer Intensivierung der Marktdurchdringung der B2B- und B2B4C-Plattformlösungen, insbesondere bei den Genossenschaftsbanken. Hierzu gehört neben der webbasierten Marktdatenplattform „meinGIS“ für Berater auch die digitale Erlebniswelt „Meine Anlagezertifikate“ sowie das DZ BANK Derivateportal für Privatkunden. Mit meinGIS haben Berater einen Zugang zu aktuellen Marktinformationen, wie zum Beispiel Aktienkursen, Renten, Charts oder Unternehmensnachrichten. Privatkunden können über die digitale Erlebniswelt „Meine Anlagezertifikate“ jederzeit und mobil detaillierte Informationen zu den Anlageprodukten in ihrem Depot B abrufen. Als Selbstentscheider steht Privatkunden über das DZ BANK Derivateportal außerdem ein breites Angebot an Anlageprodukten zur Verfügung.

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. Ihr Angebot umfasst zudem Beratung und Vertrieb im Fixed-Income- und Aktiengeschäft, im Sekundärmarkt- und Primärmarktgeschäft sowie Research-Leistungen.

Das Konzern-Treasury der DZ BANK nimmt für die Genossenschaftliche FinanzGruppe die Liquiditätsausgleichsfunktion wahr und stellt den Zugang zu den Geld- und Kapitalmärkten und zur Zentralbankliquidität sicher. Daneben fungiert das Treasury als Produktmandatsträger für unbesicherte und besicherte Geldmarktgeschäfte, Devisenswaps und Devisenforwards sowie für die Begebung kurzfristiger Geldmarktpapiere.

Im Rahmen des Strategieprogramms Verbund First 4.0 fokussiert die DZ BANK im Kapitalmarktgeschäft darauf, ihre Marktposition sowie ihre Serviceleistungen und digitalen Plattformen auszubauen. So wurde das im InnovationLAB der DZ BANK entwickelte SalesCockpit in Betrieb genommen. Es unterstützt Vertriebsmitarbeiter mit Produktideen und Informationen über Kundenbedarfe. Eine Vielzahl bisher fragmentiert vorhandener Daten wie Handelsgeschäfte, Limite und Ansprechpartner wird in dieser Anwendung gebündelt. Für Genossenschaftsbanken wird die Eigengeschäftsplattform „EGon“ kontinuierlich zu einer integrierten Handels- und Treasuryplattform erweitert. Im ersten Quartal 2021 kann somit eine produktübergreifende Wertpapierauswahl sowie für Standardanleihen ein direkter Geschäftsabschluss in EGon angeboten werden.

Die DZ BANK arbeitet beständig daran, ihre Expertise und das Geschäft in nachhaltigen Kapitalmarktprodukten auszubauen und sich in dem Marktsegment ESG (Environmental, Social, Governance) als führendes Haus in der Strukturierung und Platzierung von Emissionen zu positionieren. Nach der ersten Emission im Jahr 2018 platzierte sie im Dezember 2020 ihren zweiten eigenen Green Bond mit einem Volumen von 250 Millionen Euro am Markt. Der Bond hat einen primären Fokus auf Grüne Finanzierungen zur Erzeugung von Windenergie. Im Segment der Social Bonds zur Bekämpfung der Pandemiefolgen begleitete die DZ BANK unter anderem eine Anleihe im Rahmen des SURE-Programms der Europäischen Union. Die im Geschäftsjahr realisierte Datenbank ESGlocate ermöglicht es Emittenten, ihre nachhaltigen Anleihen konsequent nachhaltigen Investoren zu allozieren. Diese Aktivitäten unterstreichen die Bedeutung, die die DZ BANK Nachhaltigkeitsthemen beimisst.

1.1.5 Transaction Banking

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

Auf Basis der strategischen Ausrichtung der Genossenschaftlichen FinanzGruppe plant die DZ BANK, den Zahlungsverkehr künftig wieder vollständig selbst abzuwickeln mit dem Ziel, Zahlungsverkehrslösungen effizienter und unabhängig von Dritten anbieten zu können. Im Rahmen einer stufenweisen Migration sollen Ressourcen, Funktionen und Dienstleistungen weiter gebündelt werden.

Mit Blick auf die sich verändernden regulatorischen Rahmenbedingungen der Bank- und Zahlungsverkehrsinfrastruktur sowie dem Eintritt neuer Wettbewerber in den Markt bringt sich die DZ BANK aktiv in Initiativen zur Schaffung kanalübergreifender, unabhängiger Bezahlösungen ein. So engagiert sie sich mit Blick auf den europäischen Markt in der European Payments Initiative (EPI) und in Deutschland in dem Projekt Digitale Kreditwirtschaft (#DK), welches eng mit EPI verzahnt ist. Weiterhin ist die DZ BANK in Aktivitäten der Deutschen Bundesbank und des Bundesministeriums der Finanzen rund um die Ausgestaltung und Einführung des digitalen Euro eingebunden.

Im April des Geschäftsjahres führte die DZ BANK für die Kunden der Genossenschaftlichen FinanzGruppe ApplePay ein und ergänzte damit das Angebot beim mobilen Bezahlen. Aktuell arbeitet sie zudem an der Konzeption von Request to Pay, dem künftigen europaweiten Standard zum sicheren und einfachen Austausch

von Echtzeitnachrichten im Rahmen eines Bezahlvorgangs oder unabhängig davon. Die DZ BANK plant in diesem Zusammenhang ihren Firmenkunden kurzfristig erste Lösungen anzubieten.

Im Bereich Kapitalmarktservices wickelte die DZ BANK im Geschäftsjahr gemeinsam mit anderen Bankpartnern eine weitere vollständig digitale Schuldscheintransaktion auf Basis von Blockchain-Technologie ab. Die hierfür unter dem Namen Finledger etablierte Form der digitalen Abwicklung verschlankt den damit zusammenhängenden Prozess um mehr als die Hälfte der Prozessschritte. Diese Aktivität untermauert beispielhaft die vielschichtigen Maßnahmen zur Digitalisierung der Prozesse im Kapitalmarktservice. Mit dem Angebot eines zentralen transaktionsbasierten Meldewesens stärkt die DZ BANK zudem die Unternehmen der Genossenschaftlichen FinanzGruppe in der Erfüllung aufsichtsrechtlicher Anforderungen.

Im Rahmen der Wachstumsstrategie im Verwahrstellengeschäft steigerte die DZ BANK im Geschäftsjahr die betreuten Assets in der Verwahrstelle durch organisches wie auch anorganisches Wachstum.

1.2 BSH

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

Im Kerngeschäftsfeld Baufinanzierung positioniert sich die BSH als Partner der Genossenschaftsbanken. Dabei konzentriert sich das Unternehmen auf klassische Bauspardarlehen, eigene bausparunterlegte Sofortfinanzierungsangebote, Baudarlehen sowie die Vermittlung von Immobilienkrediten der Genossenschaftsbanken. Im Kerngeschäftsfeld Bausparen entwickelt die BSH das Produktangebot zur Steigerung der Produktrentabilität stetig weiter.

Zur Erweiterung ihrer eigenen Refinanzierungsbasis hat die BSH die Emission von Pfandbriefen als Refinanzierungsquelle erschlossen. Sie begab im Geschäftsjahr erstmals einen Inhaberpfandbrief im Benchmark-Format mit einem Volumen von 500 Millionen Euro und einer Laufzeit von zehn Jahren.

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

Um auf neue Anforderungen des Marktes, das anhaltende Niedrigzinsniveau und veränderte Kundenbedürfnisse zu reagieren, verfolgt die BSH ein nachhaltiges Kostenmanagement und investiert gleichzeitig im Rahmen ihrer strategischen Ausrichtung in Zukunftsthemen. Dazu gehören vor allem die Modernisierung der IT-Landschaft und Digitalisierungsinitiativen, wie der Aufbau eines digitalen Ökosystems für Finanzprodukte rund ums Bauen und Wohnen, sowie die im Geschäftsjahr 2018 gegründete Plattform Baufinex, ein digitaler Baufinanzierungsmarktplatz für freie Vermittler.

1.3 R+V

Als genossenschaftlicher Anbieter von Versicherungs- und Vorsorgeprodukten ist die R+V in den Geschäftsfeldern Schaden- und Unfallversicherung, Lebensversicherung sowie Kranken- und Rückversicherung aktiv.

Die strategische Weiterentwicklung der R+V folgt ihrem Strategieprogramm „Wachstum durch Wandel“. Dieses zielt auf den Ausbau der Marktposition sowie auf die Erhöhung der Wertschöpfung für die Genossenschaftliche FinanzGruppe und unterstützt die zukunftsfähige Ausrichtung der R+V. Die Eckpunkte des Strategieprogramms liegen in der nachhaltigen Sicherung ertragreichen Wachstums sowie der Fokussierung auf den Kunden, der Weiterentwicklung des Vertriebs sowie der Digitalisierung. Begleitet wird das Programm „Wachstum durch Wandel“ von der Weiterentwicklung der Unternehmenskultur.

In diesem Rahmen entwickelt die R+V ihre Produktpalette kontinuierlich weiter. Infolge der Auswirkungen der Corona-Pandemie beteiligte sich die R+V im Geschäftsjahr an einer Initiative der Bundesregierung zur Aufrechterhaltung der Kreditversicherung und Sicherstellung des Warenverkehrs und unterstützte das von der Genossenschaftlichen FinanzGruppe geschaffene Gutscheinformal „VR-ExtraPlus Hilft“.

Zur Weiterentwicklung ihres nachhaltigen Profils unterzeichnete die R+V im Geschäftsjahr als zweites Unternehmen innerhalb der DZ BANK Gruppe neben der Union Asset Management Holding AG, Frankfurt am Main, (Union Asset Management Holding; Teilkonzernbezeichnung: UMH) die Principles for Responsible Investment. In ihren R+V-Fondspoliceen können die Kunden fortan Nachhaltigkeitsaspekte durch Auswahl eines Spezialfonds berücksichtigen, der das Geld in der Aktienphase in Aktien nachhaltiger Unternehmen investiert.

1.4 TeamBank

Die TeamBank AG Nürnberg, Nürnberg, (TeamBank) ist Anbieter von Produkten zum Liquiditätsmanagement in der Genossenschaftlichen FinanzGruppe. Mit dem easyCredit bietet sie Konsumentenkredite in Deutschland an. Zu den angebotenen Produkten gehören zudem die easyCredit-Finanzreserve, mit der sich die Kunden zusätzliche Liquidität von bis zu 15.000 Euro, jederzeit verfügbar und per Instant Payments abrufbar, sichern können, sowie die Teilzahlungslösung „Ratenkauf by easyCredit“, die eine Ratenkauffunktion für E-Commerce und den Point of Sale kombiniert. In Österreich ist sie 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 an, die erste Wahl für Kunden im Liquiditätsmanagement zu sein. In diesem Zusammenhang entwickelt die TeamBank ihre technische Infrastruktur weiter, um die notwendigen Voraussetzungen für weiteres Wachstum zu schaffen. Im Geschäftsjahr führte sie für den Geschäftsabschluss der Kunden in den Filialen der Genossenschaftsbanken eine rechtssichere und qualifizierte digitale Signatur ein. Verbunden mit der Einführung des neuen Signaturverfahrens wurde auch die Ausgabe der Vertragsunterlagen auf digitale Kanäle umgestellt.

1.5 UMH

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

Im Privatkundengeschäft fokussiert die UMH das Angebot für ihre Kunden auf die Bedarfshfelder: „Vermögen ansparen“, „Vermögen anlegen und optimieren“ und „Für das Alter vorsorgen“. Mit dem Ziel eines fokussierten Wachstums in diesem Geschäftshfeld arbeitet die UMH an einem erweiterten Lösungsangebot für Partnerbanken im Retail-Geschäft. In diesem Zusammenhang bietet sie den Genossenschaftsbanken und ihren Kunden neben Fondslösungen auch Plattformen wie den digitalen Anlageassistenten MeinInvest oder die Fondsvermögensverwaltung VermögenPlus an und baut die digitale Marktbearbeitung stetig aus.

Im Geschäftshfeld institutionelle Kunden ist die UMH zentraler Asset Manager für die Genossenschaftliche FinanzGruppe und zugleich als Asset Manager für nationale und internationale institutionelle Kunden im nicht genossenschaftlichen Bereich positioniert. Ihr Angebot umfasst neben Spezialfonds und institutionellen Publikumsfonds auch Vermögensverwaltung und Advisory sowie Wertsicherungskonzepte und quantitative Ansätze in der Vermögensverwaltung. Ziel ihrer Aktivitäten im institutionellen Geschäft ist der Ausbau ihrer Positionierung als Risiko-Rendite-Manager und Nachhaltigkeitsmanager durch ein Angebot von Nachhaltigkeitslösungen im Rahmen der Weiterentwicklung ihrer Produktpalette.

1.6 DZ HYP

Als genossenschaftlicher Spezialist für die Finanzierung von Immobilien und Kommunen unterstützt die DZ HYP die Volks- und Raiffeisenbanken in ihren regionalen Märkten. Dabei agiert die Bank in den Geschäftshfeldern Firmenkunden, Privatkunden und Öffentliche Kunden. Grundlage der Vertriebsaktivitäten der DZ HYP in den

Geschäftsfeldern sind nachhaltige Kundenbeziehungen im Direkt- und Verbundgeschäft sowie unter Ertrags- und Risikoaspekten definierte Produkte und Dienstleistungen.

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

Im Rahmen ihrer strategischen Weiterentwicklung konzentriert sich die DZ HYP auf die konsequente, gemeinsame regionale Marktbearbeitung mit den Genossenschaftsbanken zur Festigung ihrer Marktposition in Deutschland. Zudem arbeitet sie stetig an der Weiterentwicklung und Digitalisierung ihrer Neugeschäfts- und Bestandsprozesse.

Den nicht strategischen Teil ihres Wertpapierportfolios Staaten/Banken hat die DZ HYP mit dem primären Ziel des schonenden Abbaus der Bestände in einem Abbauportfolio gebündelt.

1.7 DZ PRIVATBANK

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

Zu ihrem Leistungsangebot gehören neben Investment- und Finanzierungslösungen für vermögende Privatkunden, Unternehmer, Stiftungen und semiinstitutionelle Kunden auch maßgeschneiderte Leistungspakete für professionelle Fondsinstitute sowie flexible Kreditprodukte in Euro und Fremdwährungen für Privat- und Firmenkunden.

Dazu hat sie in ihren Marktgeschäftsfeldern vertriebliche Wachstumsschwerpunkte definiert: Hierzu gehört die Finanzportfolioverwaltung (Vermögensverwaltung), unter anderem mit Swissness-Mandaten, die eine Vermögensdiversifikation für Kunden in Europa, aber außerhalb der Eurozone, ermöglichen sowie ein weiterer Ausbau der seit vielen Jahren bestehenden, nach strengen Nachhaltigkeitskriterien verwalteten Anlagelösungen. Zudem sind das Drittfondsgeschäft in den Bereichen liquider und alternativer Investmentfonds, unter anderem in enger Zusammenarbeit mit der DZ BANK AG (Vertriebsinitiative „Fondshafen“), sowie die flexible LuxCredit Finanzierung in Euro zur Deckung variabler Kreditbedarfe von Kunden im privaten und gewerblichen Finanzierungsbereich wichtige Wachstumsfelder.

1.8 VR Smart Finanz

Die VR Smart Finanz ist als digitaler Gewerbekundenfinanzierer der Genossenschaftlichen FinanzGruppe subsidiärer Partner der Volksbanken und Raiffeisenbanken. Seit Einleitung ihres strategischen Transformationsprozesses im Geschäftsjahr 2017 fokussiert sie sich auf das Angebot von Lösungen für Kredit, Mietkauf und Leasing bis 750.000 € sowie auf digitale Services für Geschäfts-, Gewerbe- sowie kleine Mittelstandskunden. Zudem trennte sich die VR Smart Finanz von nicht strategischen Geschäftsaktivitäten, zuletzt im September des Geschäftsjahres, durch Übertragung der VR Factorem als Tochtergesellschaft an die DZ BANK.

Im Rahmen ihrer strategischen Ausrichtung fokussiert sich die VR Smart Finanz auf den weiteren Ausbau ihrer automatisierten Finanzierungslösungen. Daneben bietet sie ihren Geschäfts- und Gewerbekunden digitale Services rund um den Finanzalltag wie die Ende 2018 eingeführte Buchhaltungssoftware VR Smart Guide und den Bonitätsmanager zur Optimierung der Unternehmensbonität. Die digital gestützten Finanzierungslösungen sowie digitalen Services sollen eine bedarfsgerechte und omnikanale Ansprache der Zielgruppe bei gleichzeitig geringerem administrativen Aufwand für Bank und Kunde ermöglichen.

Bedingt durch die COVID-19-Pandemie erweiterte die VR Smart Finanz ihr Lösungsangebot und bietet seit Ende März des Geschäftsjahres mit dem „VR Smart flexibel Förderkredit“ einen digital-persönlich über die Volksbanken und Raiffeisenbanken abschließbaren und durch die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW)

förderungsfähigen Kredit für kleine und mittelständische Unternehmen an. Damit ermöglicht sie den Kunden der Genossenschaftsbanken eine automatisierte Finanzierungsanfrage für Kredite, Mietkauf sowie Leasing und unterstützt den durch die COVID-19-Pandemie verstärkten Trend zu einem zunehmend digitalen Vertrieb.

1.9 DVB

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

Im Zuge der im Geschäftsjahr 2017 initiierten Restrukturierung der DVB wurden die Geschäftsaktivitäten in den letzten Jahren merklich zurückgeführt. Das verbleibende Shipping-Finance-Geschäft der DVB wird im Zeitverlauf wertschonend amortisiert. Derzeit erfolgt eine ergebnisoffene Prüfung zur Integration der verbleibenden Aktivitäten der DVB in die DZ BANK.

2 Steuerung der DZ BANK Gruppe

2.1 Steuerungseinheiten

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

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

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

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

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 Kreditrisiko, das Marktpreisrisiko, das Beteiligungsrisiko sowie die überwiegenden Teile des Geschäftsrisikos, des Reputationsrisikos und des operationellen Risikos.

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

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

2.2 Governance

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

2.2.1 Allgemeiner Steuerungsansatz

Der allgemeine Steuerungsansatz stellt eine Kombination aus zentralen und dezentralen Steuerungsinstrumenten dar. Er ist abgestimmt auf das Geschäftsmodell und die Risiken der DZ BANK Gruppe als diversifizierter Allfinanzkonzern, der in die Genossenschaftliche FinanzGruppe Volksbanken Raiffeisenbanken eingebunden ist und diese umfassend mit Finanzprodukten bedient.

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

2.2.2 Mandate bei Tochtergesellschaften

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

2.2.3 Gremien der Unternehmenssteuerung

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

ABB. 1 – STEUERUNGSGREMIEN DER DZ BANK GRUPPE



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

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

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

- Der **Arbeitskreis Konzernrisikosteuerung** unterstützt das Group Risk and Finance Committee in allen Risikothemen, in Fragen der Risikokapitalsteuerung und Marktpreisrisikosteuerung der DZ BANK Gruppe sowie bei der 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 Weiterentwicklung einer 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.
- 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.
- Der **Arbeitskreis Finanzen** berät das Group Risk and Finance Committee in den Themengebieten der Konzern-Rechnungslegung, des Konzern-Steuerrechts und des Konzern-Aufsichtsrechts sowie des Konzern-Controllings und der Steuerung der Finanzressourcen. Gesetzliche Neuerungen werden diskutiert und mögliche Umsetzungsalternativen erarbeitet. Zielsetzung des Arbeitskreises Finanzen ist, den konzerneinheitlichen Steuerungsrahmen (Definitionen, Nomenklatur, Methoden), unter anderem auch vor dem Hintergrund aufsichtlicher Anfragen, laufend weiterzuentwickeln.
- Der **Arbeitskreis Compliance**, dem die Leiter der Steuerungseinheiten sowie der ReiseBank AG, Frankfurt am Main, (ReiseBank) angehören, 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 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 Compliance die Eigenverantwortung der Leiter Compliance der Gruppenunternehmen und spezifische aufsichtsrechtliche Regelungen zu wahren. Der Arbeitskreis Leiter 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 Dezenten.

- 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.

Das **Group IT Committee**, das aus den IT-Vorständen der wesentlichen Gruppengesellschaften besteht, unterstützt den Konzern-Koordinationskreis in Fragen der IT-Strategie der DZ BANK Gruppe. Das Gremium steuert die IT-Aktivitäten der DZ BANK Gruppe, die gruppenweite Wirkung haben. Insbesondere entscheidet das Group IT Committee über Fragen der Zusammenarbeit der IT-Einheiten, identifiziert und realisiert Synergien, legt gemeinsame IT-Standards fest und initiiert gemeinsame IT-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 (Omnikanalansatz).
- Das Produkt- und Vertriebskomitee **Firmenkunden** ist für die Koordination der Strategien, Planungen, Projekte und Vertriebsmaßnahmen im Firmenkundengeschäft der DZ BANK Gruppe verantwortlich, sofern übergreifende Interessen tangiert sind. Ziel ist eine engere Verzahnung sowohl im Meta-Geschäft mit den Genossenschaftsbanken als auch im Direktgeschäft mit den Firmenkunden der Unternehmen der DZ BANK Gruppe.
- Das Produkt- und Vertriebskomitee **Institutionelle Kunden** soll zur Stärkung der Marktposition der DZ BANK Gruppe im institutionellen Geschäft beitragen.

Der von der DZ BANK koordinierte **Arbeitskreis der Revisionsleiter** in der DZ BANK Gruppe stimmt gruppenrelevante Prüfungsthemen sowie die Planung gruppenübergreifender Prüfungen und Aktivitäten auf der Basis von gemeinsam erarbeiteten und von den jeweiligen Vorständen verabschiedeten Rahmenbedingungen ab. Darüber hinaus ist der Arbeitskreis die Plattform für den gruppenweiten fachlichen Austausch – insbesondere über aktuelle Revisionsentwicklungen – sowie die Weiterentwicklung der Konzernrevisionsaktivitäten. Aus dem Gremium berichtet der Konzernrevisionsleiter an den für die Konzernrevision zuständigen Vorstandsdezernenten und bei Bedarf an den Konzern-Koordinationskreis.

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

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

Das von der DZ BANK koordinierte **Group Corporate Responsibility Committee**, dem die Nachhaltigkeitsbeauftragten der Steuerungseinheiten sowie der ReiseBank angehören, ist die Plattform für den gruppenweiten fachlichen Austausch über aktuelle Entwicklungen und Aktivitäten zum Thema Nachhaltigkeit. Das Gremium identifiziert gruppenweit relevante Schwerpunktthemen und initiiert gemeinsame Projekte. Die Leitung des Group Corporate Responsibility Committee berichtet an den für Nachhaltigkeit zuständigen DZ BANK Co-Vorstandsvorsitzenden und einmal jährlich sowie bei Bedarf an den Konzern-Koordinationskreis.

2.3 Steuerungskennzahlen

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

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

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

– **IFRS-Volumengrößen:**

Zu den wesentlichen Kennzahlen für Volumengrößen zählen das bilanzielle 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 2020) und im Abschnitt 33 des Konzernanhangs dargestellt.

– **Produktivität:**

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

– **Liquiditätsadäquanz:**

Die angemessene Ausstattung mit Liquiditätsreserven in Bezug auf die Risiken aus zukünftigen Zahlungsverpflichtungen wird anhand der Kennziffern zur ökonomischen und normativen internen Liquiditätsadäquanz im Kapitel VII, Abschnitt 4.2 beziehungsweise Abschnitt 4.3 dieses Konzernlageberichts aufgezeigt. Der minimale Liquiditätsüberschuss spiegelt die ökonomische Liquiditätsadäquanz wider. Ausdruck der normativen internen Liquiditätsadäquanz ist die Liquiditätsdeckungsquote (Liquidity Coverage Ratio, LCR).

– **Kapitaladäquanz:**

Die Kennziffern und das Berechnungsverfahren der ökonomischen Kapitaladäquanz werden im Kapitel VII, Abschnitt 5.2 dieses Konzernlageberichts dargestellt. Die Kennziffern der normativen internen Kapitaladäquanz (Bedeckungssatz für das Finanzkonglomerat, Gesamtkapitalquote, Kernkapitalquote, harte Kernkapitalquote und Leverage Ratio sowie die Minimum Requirement for Own Funds and Eligible Liabilities, MREL) sind im Kapitel VII, Abschnitt 5.3 enthalten.

– **Regulatorischer RORAC:**

Der regulatorische RORAC ist ein risikoadjustiertes Performance-Maß. Er spiegelt im Berichtszeitraum das Verhältnis von Ergebnis vor Steuern zu dem auf Quartalsbasis ermittelten Durchschnittswert eines Jahres für die Eigenmittel gemäß Eigenmittel-/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 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-Risikocontrolling, Konzern-Finzen, Bank-Finzen 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.