

I Grundlagen der DZ BANK Gruppe

1 Geschäftsmodell und strategische Ausrichtung

Die DZ BANK Gruppe richtet ihre Strategie auf die Volksbanken und Raiffeisenbanken aus, mit dem Ziel des nachhaltigen Ausbaus der Position der Genossenschaftlichen FinanzGruppe als einer der führenden Allfinanzanbieter in Deutschland. Wichtigste Voraussetzung für ihren Erfolg ist die Stärkung der Position der Genossenschaftsbanken in ihrem Markt. 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 in der DZ BANK Gruppe auf folgenden drei Ebenen entwickelt und umgesetzt: erstens auf Ebene der Genossenschaftlichen FinanzGruppe unter Federführung des Bundesverbands der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e. V., Berlin, (BVR), zweitens auf Ebene der DZ BANK Gruppe und drittens im Rahmen unternehmensindividueller Strategieprogramme der einzelnen Unternehmen der DZ BANK Gruppe. Mit Blick auf übergreifende strategische Projekte und Initiativen für die gesamte Genossenschaftliche FinanzGruppe arbeiten die Unternehmen der DZ BANK Gruppe zusammen mit den Genossenschaftsbanken, der Atruvia AG, Karlsruhe und Münster, (Atruvia) und dem BVR an der Strategieagenda und dem Projekt KundenFokus. Auf Ebene der DZ BANK Gruppe haben die Unternehmen gemeinschaftlich wesentliche Potenzialfelder in der Zusammenarbeit zur Stärkung der gemeinsamen Zukunftsfähigkeit und wirtschaftlichen Ertragskraft identifiziert, die gemeinsam vorangetrieben werden. Diese beinhalten zum Beispiel Maßnahmen zur Optimierung des Betriebsmodells. Zudem 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), das Programm „WIR @ R+V – Wachstum. Innovation. Rentabilität.“ 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).

Ein besonderer Fokus der gemeinsamen Aktivitäten lag im Geschäftsjahr auf dem Thema Nachhaltigkeit, das für die Unternehmen der DZ BANK Gruppe sowohl in ihrem Kerngeschäft als auch im eigenen Betrieb eine große Rolle spielt. Seit Frühjahr 2020 wird Nachhaltigkeit als ein Schwerpunktthema im strategischen Dialog innerhalb der DZ BANK Gruppe behandelt und vor dem Hintergrund der sich wandelnden regulatorischen und marktseitigen Rahmenbedingungen bewertet. Im Geschäftsjahr wurden im Rahmen des strategischen Planungsprozesses die nach Geschäftsmodellen unterschiedlichen Nachhaltigkeitsschwerpunkte der Gruppenunternehmen herausgearbeitet. Eine ausführliche Darstellung der Nachhaltigkeitsstrategie findet sich im Nachhaltigkeitsbericht der DZ BANK Gruppe.

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 Zukunftsfähigkeit unter dem 2018 etablierten Strategieprogramm Verbund First 4.0 gebündelt. Wesentliche Stoßrichtungen bilden die Weiterentwicklung des Marktantritts, der Steuerungs- und Produktionsprozesse sowie der Unternehmenskultur. Dabei arbeitet die DZ BANK entlang definierter Handlungsfelder an diversen Maßnahmen.

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

1.1.1 GenoBanken/Verbund

Die Genossenschaftsbanken sind für die DZ BANK nicht nur die wichtigste Kundengruppe, sondern auch Anteilseigner und Partner im gemeinsamen Vertrieb und in der Beratung. Dieser Beziehung in der Betreuung der Genossenschaften gerecht zu werden, ist Kern der Aufgaben 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 deutschlandweite Präsenz der DZ BANK gewährleistet eine regionale Nähe zu den betreuten Banken.

Die DZ BANK bietet den Genossenschaftsbanken Beratungs- und Serviceleistungen entlang der gesamten Prozesskette der Gesamtbanksteuerung und Regulatorik an. Weiterhin unterstützt sie die 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.

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.

Im inländischen Firmenkundengeschäft entwickelt die DZ BANK ihr Angebot und ihre Prozesse stetig weiter. Im Juni des Geschäftsjahres konnte der Go-live des neuen Firmenkundenportals DZ Banking initiiert werden. Mit dem neuen Portal geht die DZ BANK einen weiteren Schritt in der Digitalisierung ihrer Kundenschnittstellen und somit in der digitalen Leistungsfähigkeit für Firmenkunden im Direktgeschäft. Zudem arbeitet die DZ BANK an der Weiterentwicklung des digitalen Kreditbearbeitungsprozesses und des digitalen Vertriebsarbeitsplatzes (Arbeitsplatz Markt der Zukunft). Nachhaltigkeit in den Kundendialog zu integrieren, war neben den Digitalisierungsthemen ein weiterer wichtiger Schwerpunkt im Geschäftsjahr. Zu diesem Zweck hat die DZ BANK beispielsweise einen Gesprächsleitfaden zu Nachhaltigkeitsaspekten und spezielle Schulungen für Firmenkundenbetreuer eingeführt. Im Rahmen der Optimierung ihrer Prozesse im Gemeinschaftsgeschäft mit den Genossenschaftsbanken, dem Metakreditgeschäft, entwickelte sie im Geschäftsjahr den MetaMarktplatz als neues Modul im bestehenden VR GeschäftsNavigator. Der MetaMarktplatz unterstützt Genossenschaftsbanken zukünftig digital bei der Anbahnung von Konsortialfinanzierungen innerhalb der Genossenschaftlichen FinanzGruppe.

Bei Bedarf werden die Firmenkunden der Genossenschaftlichen FinanzGruppe auch bei ihren internationalen Geschäften unterstützt: Vom Auslandszahlungsverkehr über die Absicherung und Finanzierung von Importen und Exporten bis hin zu Währungsabsicherungen bietet die DZ BANK Lösungsmöglichkeiten für die auslandsorientierte deutsche Wirtschaft. Sie verfügt im Ausland über vier Filialen und sechs Repräsentanzen und greift bei der Eröffnung lokaler Konten oder Finanzierungen in lokaler Währung auch auf etablierte Partnerbanken vor Ort zurück. Speziell für das Auslandsgeschäft mittelständischer Unternehmen der Volksbanken Raiffeisenbanken wurde zudem die Informations- und Kommunikationsplattform VR International entwickelt. Im Ge-

schäftsjahr erweiterte die DZ BANK ihre Produktpalette im Auslandsgeschäft um ein standardisiertes Angebot für kleinteilige Bestellerkredite über eine digitale Plattformlösung.

Im Förderkreditgeschäft bietet die DZ BANK den Genossenschaftsbanken, ihren Firmenkunden sowie den Konzernunternehmen verschiedene Beratungs-, Prozess- und Digitalisierungsleistungen rund um das Thema öffentliche Fördermittel an. Dabei arbeitet sie vor allem mit der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW), den Landesförderinstituten sowie der Landwirtschaftlichen Rentenbank zusammen. Zur weiteren Automatisierung der Prozesse entlang der gesamten Wertschöpfungskette wurden bereits erste Förderprogramme in die Vertriebsplattform der Genossenschaftlichen FinanzGruppe integriert. Auch künftig liegt der Fokus neben der Stärkung der Marktpositionierung auf Effizienzgewinnung durch Automatisierung.

1.1.3 Privatkundengeschäft

Im Segment Privatkunden liegt ein Schwerpunkt der DZ BANK in der Marktbearbeitung des Depot-B-Privatkunden-Wertpapiergeschäftes. 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 in der Marktbearbeitung sowie der strategischen Planung im Privatkunden-Wertpapiergeschäft des Depot B zu unterstützen. Hierzu gehören neben dem Angebot von Wertpapieren und Sparplänen im Depot B auch Beratungsleistungen, Marktdaten, Research-Leistungen, Handels- und Beratungs- sowie digitale E-Business-Plattformen.

Über den sogenannten Managementzyklus unterstützt die DZ BANK die Genossenschaftsbanken 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 Ausbau eines nachhaltigen Produktangebotes zur Erfüllung aufsichtsrechtlicher Anforderungen im Rahmen von „Nachhaltigkeit in der Beratung“ flankiert. Der Ausbau des nachhaltigen Produktangebotes findet parallel zum Marktbearbeitungskonzept „Nachhaltigkeit“ statt. Marktbearbeitungskonzepte enthalten Maßnahmenkataloge, deren Umsetzung auf einzelne Stellschrauben des Privatkunden-Wertpapiergeschäftes abzielen und damit das Wachstum der Genossenschaftsbanken stärken sollen. Neben „Nachhaltigkeit“ bietet die DZ BANK auch die Marktbearbeitungskonzepte „Neue Depots“ und „Junge Kunden“ an, mit denen die Kundenbasis der Genossenschaftsbanken verbreitert und verjüngt werden soll.

Im Einklang mit ihrer Digitalisierungsstrategie entwickelt die DZ BANK Lösungen, mit denen Kunden der Genossenschaftsbanken und Kooperationsbanken neben dem 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 selbstständig innerhalb kurzer Zeit ein Depot eröffnen können und damit den administrativen Aufwand für sich und auch die Bank senken. Das Brokerage für Endkunden wurde in die Omnikanalplattform der Atruvia integriert und um neue Funktionen, beispielsweise Aktien- und Fondssparpläne, ergänzt. Mit meinGIS bietet die DZ BANK Beratern Zugang zu aktuellen Marktinformationen, wie Aktienkursen, Charts oder Unternehmensnachrichten. Privatkunden können über die digitale Erlebniswelt „Meine Anlagezertifikate“ jederzeit und mobil detaillierte Informationen zu den Anlageprodukten in ihrem Depot B abrufen. Das DZ BANK Derivateportal komplettiert das Produkt- und Informationsangebot für Selbstentscheider.

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 Leistungen 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 ist das Treasury zentrales Kompetenzzentrum für unbesicherte und besicherte Geldmarktgeschäfte, Devisenswaps und Devisenforwards sowie für die Begebung kurzfristiger Geldmarktpapiere.

Im Rahmen des Strategieprogramms Verbund First 4.0 fokussiert sich die DZ BANK im Kapitalmarktgeschäft darauf, auf Basis von Digitalisierungsmaßnahmen die Kundenbindung zu stärken und die Prozesseffizienz zu erhöhen. Dabei investiert sie in den Ausbau ihrer Kundenhandelsplattformen und vertrieblichen Infrastruktur sowie in eine bessere Datenbereitstellung im Geschäftsbetrieb. Ziel ist es, ihre Marktposition, das Produktangebot und Serviceleistungen im Geschäft mit institutionellen Kunden und Firmenkunden auszubauen. Vor diesem Hintergrund arbeitet die DZ BANK beispielsweise beständig daran, ihre Expertise und das Geschäft in nachhaltigen Kapitalmarktprodukten auszubauen und sich in dem Marktsegment ESG (Environmental, Social, Governance) und Green Finance als führendes Haus in der Strukturierung und Platzierung von Emissionen zu positionieren. Als einer der Federführer wurde die DZ BANK auch für die Begleitung der ersten sozialen Anleihe der Europäischen Union zur Finanzierung des Wiederaufbaupakets „Next Generation Europe“ mandatiert. Nach Emissionen in den Jahren 2018 und 2020 platzierte sie im November 2021 ihren dritten eigenen Green Bond mit einem Volumen von 300 Mio. € am Markt. Der Bond referenziert erstmals auf ein Portfolio mit Offshore-Projekten in Deutschland, Frankreich, Großbritannien und den Niederlanden.

Im Verbundgeschäft entwickelt die DZ BANK ihre Beratungs- und Vertriebsprozesse im Hinblick auf sich ändernde Anforderungen der Genossenschaftsbanken und zur Hebung von Effizienzpotenzialen stetig weiter. Die Eigengeschäftsplattform EGon baut sie zu einer in die eigengeschäftsorientierte System- und Prozesslandschaft der Genossenschaftsbanken integrierten Anwendung aus. Die erste Entwicklungsstufe wurde im Geschäftsjahr erfolgreich abgeschlossen. Hierdurch können unstrukturierte und strukturierte Anleihen im Depot A von den Genossenschaftsbanken online gehandelt werden. Bei der Investitionsentscheidung helfen Funktionalitäten wie die Produktsuche oder die Transaktionssimulation, die es ermöglicht, im Voraus die Auswirkungen von Geschäftsabschlüssen auf relevante Kennzahlen sowie die Limitauslastung der jeweiligen Bank zu analysieren.

1.1.5 Transaction Banking

Im Geschäftsfeld Transaction Banking stellt die DZ BANK ihren Kunden Leistungen im Zahlungsverkehr und Kartengeschäft sowie kundenzentrierte Lösungen und 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 und kontinuierlich auszubauen.

Ebenso entwickelt die DZ BANK ihr Produktangebot stetig weiter. Im Kartengeschäft ergänzen neue Produkte für relevante Zielgruppen, wie die „Naturliebe Karte“ oder auch die „goldene Firmenkreditkarte“, die Produktpalette. Im Segment Zahlungsverkehr arbeitet sie am Ausbau der Instant-Payment-Infrastruktur sowie darauf aufbauender Services (unter anderem Request to Pay) und bringt sich aktiv in Initiativen zur Konsolidierung der Bezahlverfahren auf nationaler und europäischer Ebene ein. Weiterhin ist die DZ BANK in Aktivitäten rund um die Ausgestaltung und Einführung des digitalen Euro eingebunden. Der Fokus des Geschäftsfelds liegt zudem auf dem Ausbau der kundenzentrierten Angebote (unter anderem Unterstützung der Digitalisierung mit dem VR Ticket, VR eKiosk und VR Entertain) sowie der Stärkung des Auslandszahlungsverkehrs durch zielgerichtete Beratungs- und Weiterbildungsangebote.

Auf Basis der strategischen Ausrichtung der Genossenschaftlichen FinanzGruppe führt die DZ BANK die derzeit bestehenden zwei parallelen Produktionsstrecken im Zahlungsverkehr in einer zentralen Plattform zusammen. Ziel dabei ist es, Skaleneffekte zu heben, Kosten zu reduzieren und Kompetenzen zu bündeln. Gleichzeitig werden neue regulatorische Anforderungen erfüllt. Neue Technologien im Zahlungsverkehr greift die DZ BANK auf und entwickelte im Geschäftsjahr einen Prototyp für ein nutzungsabhängiges Abrechnungsmodell (Pay per Use), bei dem ein Kunde nur dann für eine Maschine oder eine Dienstleistung zahlt, wenn er sie tatsächlich auch genutzt hat.

Im Bereich Kapitalmarktservices setzt die DZ BANK vielschichtige Maßnahmen zur Digitalisierung der Prozesse um. Beispielsweise entwickelt sie die digitale Abwicklung von Schuldscheindarlehen auf Basis von Blockchain-Technologie unter dem Namen Finledger stetig weiter und beschäftigt sich mit Konzepten zur künftigen Nutzung der Distributed-Ledger-Technologie. In diesem Zusammenhang nahm sie im Geschäftsjahr am Test einer

von der Deutschen Börse, Deutschen Bundesbank und Finanzagentur des Bundes neu entwickelten Abwicklungsschnittstelle für elektronische Wertpapiere teil. Dabei wurde auf einem Blockchain-Netzwerk eine zehnjährige Bundesanleihe in vollständig digitaler Form begeben und bei den teilnehmenden Banken platziert, anschließend wurden Sekundärmarkttransaktionen in der gleichen Art und Weise erfolgreich durchgeführt.

Im Verwahrstellengeschäft verfolgt die DZ BANK ihre Wachstumsstrategie konsequent weiter und konnte zuletzt die Assets in der Verwahrstelle in Zusammenarbeit mit der DZ PRIVATBANK S. A., Luxemburg, (DZ PRIVATBANK) ausbauen.

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 Baufinanzierung, Vermögens- und Wohneigentumsbildung sowie zur Zukunftsvorsorge. Das langfristige Ziel ist die Rolle als führender Produkt- und Lösungsanbieter im genossenschaftlichen Ökosystem „Bauen und Wohnen“ in enger, subsidiärer Kooperation mit den genossenschaftlichen Banken.

Im Kerngeschäftsfeld Baufinanzierung positioniert sich die BSH als Vollsortimenter inklusive Nachhaltigkeitsaspekten. Dabei konzentriert sie sich auf klassische Bauspardarlehen, eigenebausparunterlegte Sofortfinanzierungsangebote, Baudarlehen sowie die Vermittlung von Immobilienkrediten der Genossenschaftsbanken.

Im Kerngeschäftsfeld Bausparen entwickelt die BSH das Produktangebot stetig weiter. In diesem Zusammenhang wurde im Geschäftsjahr ein neuer Tarif eingeführt, der mit Vergünstigungen für junge Kunden und bei energetischen Modernisierungen vor allem soziale und ökologische Schwerpunkte setzt.

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

Den Herausforderungen des anhaltenden Niedrigzinsniveaus und veränderter Kundenbedürfnisse begegnet die BSH durch ein nachhaltiges Kostenmanagement und Investitionen in Zukunftsthemen. Beispiel hierfür ist die Impleco GmbH, ein gemeinsames Joint Venture zwischen der BSH und den PSD-Banken Rhein-Ruhr, Berlin-Brandenburg und Westfalen-Lippe. Dort werden die Service- und Content-Plattform „wohnglück.de“ und das White-Label-Angebot „PIA – Persönliche Immobilien Assistentin“ gebündelt und weiterentwickelt, um so relevante Angebote innerhalb der Lebenswelt „Bauen & Wohnen“ für das genossenschaftliche Ökosystem regionaler Prägung zu schaffen.

1.3 R+V

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

Den künftigen Herausforderungen begegnet die R+V mit ihrer Strategie „Vision 2025“. Diese lautet: „R+V ist das genossenschaftliche Kompetenzzentrum für Absicherung sowie Gesundheits- und Zukunftsvorsorge. Wir tragen mit nachhaltigen Leistungen und Erträgen zum Erfolg der Genossenschaftlichen FinanzGruppe bei.“ Säulen ihres Strategieprogramms sind in diesem Zusammenhang die Begeisterung der Kunden, Steigerung der Ertragskraft sowie der Erhalt des Wachstums und der Kapitalstärke. In diesem Zusammenhang fokussiert die R+V sich unter anderem auf die Entwicklung neuer Produkte unter Berücksichtigung des Marktumfeldes, die Forcierung des Omnikanalvertriebs inklusive Professionalisierung des Digitalvertriebs, die Umsetzung eines Operations-Zielbildes für Kunden und Prozesse, die Digitalisierung und Modernisierung der IT sowie den Aufbau eines strategischen Kapitalmanagements.

Darüber hinaus möchte die R+V in den Zukunftsfeldern Gesundheit und Pflege sowie Nachhaltigkeit wachsen. Das Angebot in beiden Zukunftsfeldern soll stetig ausgebaut werden und dem steigenden Bewusstsein der Kunden Rechnung tragen. Um die Nachhaltigkeitsambitionen zusätzlich zu untermauern, ist die R+V den

UN Principles for Sustainable Insurance (PSI) beigetreten. Mit diesem Schritt verankert sie Nachhaltigkeitskriterien noch stärker in ihrem Kerngeschäft.

Zudem investiert die R+V weiter in Digitalisierungsthemen und realisierte im Geschäftsjahr gemeinsam mit einem Wettbewerber die Serviceplattform Trustlog für Bürgschaftsprozesse. Die Plattform erlaubt eine effiziente digitale Zusammenarbeit sowie hohe Prozesssicherheit in der digitalen Ablage. Im nächsten Schritt sollen weitere Versicherer und auch Banken an die Plattform angebunden werden.

1.4 TeamBank

Die TeamBank AG Nürnberg, Nürnberg, (TeamBank) übernimmt in der Genossenschaftlichen FinanzGruppe die Position des Kompetenzzentrums für modernes Liquiditätsmanagement. Mit dem easyCredit bietet sie Konsumentenkredite in Deutschland an. Zu den angebotenen Produkten gehört zudem 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. Im Geschäftsjahr erweiterte sie beispielsweise das Leistungsspektrum für den „ratenkauf by easyCredit“ und passte diesen an veränderte Anforderungen im stationären und Online-Handel an. So wurden ein „Click & Collect“-Service sowie die Möglichkeit einer „Point-of-Sale-Bestellung“ in Verbindung mit dem Ratenkauf eingeführt.

Die TeamBank konzentriert sich zudem auf den Einsatz zukunftsweisender Technologien und die Schaffung der technischen Voraussetzungen für ihren Wachstumsfokus. Im Geschäftsjahr gründete sie in diesem Rahmen in Kooperation mit dem Plattformtechnologieanbieter Hypoport das Joint Venture GENOFLEX. Über das Gemeinschaftsunternehmen können teilnehmende Genossenschaftsbanken zukünftig, sofern kein passendes easyCredit Angebot vorliegt, ihren Kundinnen und Kunden sowohl ein Alternativangebot von anderen genossenschaftlichen Banken als auch von Finanzinstituten außerhalb des genossenschaftlichen Bankensektors unterbreiten. Die Pilotphase mit den ersten Genossenschaftsbanken ist bis voraussichtlich Mitte 2022 geplant.

1.5 UMH

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

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

Im Geschäftsfeld 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 Beratung 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. Hierzu entwickelt die UMH ihre Produktpalette stetig weiter und fokussiert sich auf ein profitables Wachstum im Inland wie auch in selektiven Auslandsmärkten in Europa.

Zur weiteren Schärfung ihres Nachhaltigkeitsprofils verabschiedete die UMH im Geschäftsjahr zudem eine Klimastrategie für das Portfoliomanagement, wonach das Wertpapierportfolio noch vor dem Jahr 2050 Klimaneutralität erreichen soll.

1.6 DZ HYP

Zentrale geschäftspolitische Aufgabe der DZ HYP AG, Hamburg und Münster, (DZ HYP) ist es, die Immobilien- und Kommunalfinanzierung in der Genossenschaftlichen FinanzGruppe zu verankern und Finanzierungen gemeinsam zu realisieren. Dafür bietet die DZ HYP den Genossenschaftsbanken Produkte und Dienstleistungen an und bearbeitet gemeinsam mit ihnen die regionalen Märkte in den Geschäftsfeldern 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.

Im Geschäftsfeld Firmenkunden können die Genossenschaftsbanken durch die Zusammenarbeit mit der DZ HYP im Rahmen des Produktangebots der IMMO-META-Familie für ihre mittelständischen Immobilienkunden sowohl größere Finanzierungen realisieren als auch ihr eigenes Risiko diversifizieren. Im Geschäft mit Privatkunden bietet die DZ HYP den Volksbanken und Raiffeisenbanken Erst- und Anschlussfinanzierungen bei Neubau, Kauf und Modernisierung/Renovierung. Für die Zusammenarbeit mit öffentlichen Kunden nimmt die DZ HYP die Kompetenzcenterfunktion innerhalb der DZ BANK Gruppe ein.

Im Rahmen ihres Strategieprogramms „Fokus 2020“ konnte die DZ HYP im Geschäftsjahr die teilweise Senkung von Verwaltungsaufwendungen und Erschließung neuer Ertragspotenziale erwirken. Hierbei konzentrierte sie sich auf Maßnahmen zur Steigerung der Kundenfokussierung, die Optimierung und Digitalisierung ihrer Prozesse und die Hebung von Marktpotenzialen im Privat- und Firmenkundengeschäft.

Zudem überarbeitete die DZ HYP im Geschäftsjahr ihre Nachhaltigkeitsstrategie, mit dem Ziel, Nachhaltigkeitsaspekte in ihrem Kerngeschäft stärker zu verankern. Ferner bereitet sie intensiv die Emission eines „Grünen Pfandbriefs“ vor. Die Geschäftsprozesse sowie das interne und externe Reporting werden sukzessive um die Aspekte der Nachhaltigkeit ergänzt und konsequent weiterentwickelt.

1.7 DZ PRIVATBANK

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

Zu ihrem Leistungsangebot gehören neben Vermögensverwaltungs- und Beratungsmandaten, Investment- und Finanzierungslösungen für vermögende Privatkunden, Unternehmer/Unternehmensgesellschafter, Stiftungen und semiinstitutionelle Kunden, umfassende Fonds- und Verwahrstellendienstleistungen für professionelle Fondsinvestoren sowie flexible Kreditprodukte in Euro und Fremdwährungen für Privat- und Firmenkunden.

Die DZ PRIVATBANK hat in ihren Marktgeschäftsfeldern sehr ambitionierte vertriebliche Wachstumsschwerpunkte definiert: Hierzu gehört die Finanzportfolioverwaltung (Vermögensverwaltung), unter anderem mit Mandaten mit Nachhaltigkeitsschwerpunkt sowie „Swissness“-Mandaten, einem Angebot zur Vermögensdiversifikation in Europa, aber auch außerhalb der Eurozone. Die DZ PRIVATBANK hat in den letzten Jahren ihre Marktposition in enger Zusammenarbeit mit den Genossenschaftsbanken durch ein starkes Wachstum weiter ausgebaut. Darüber hinaus zählen das Drittfondsgeschäft in liquiden und alternativen Anlageklassen, unter anderem in enger Zusammenarbeit mit der DZ BANK AG (Vertriebsinitiative „Fondshafen“), sowie die LuxCredit-Finanzierung in Euro zur Deckung variabler Kreditbedarfe im privaten und gewerblichen Finanzierungsbereich in Zusammenarbeit mit den Genossenschaftsbanken zu den zentralen Wachstumfeldern der DZ PRIVATBANK.

1.8 VR Smart Finanz

Die VR Smart Finanz AG, Eschborn, (VR Smart Finanz) ist der digitale Gewerbekundenfinanzierer der Genossenschaftlichen FinanzGruppe. Sie begleitet Geschäfts- und Gewerbekunden sowie kleine mittelständische Kunden ihrer Vertriebspartner in deren Finanzalltag. Sie bietet ihren Kunden Finanzierungslösungen für Leasing und Mietkauf sowie Kredite bis 750.000 Euro an. Zudem stellt sie digitale Services zur Verfügung. Hierzu zählt neben dem Bonitätsmanager auch der VR Smart Guide, ein Tool für die Finanzplanung und Buchhaltung, abgestimmt auf die Bedürfnisse dieser Kundengruppe.

Auch im Geschäftsjahr unterstützte die VR Smart Finanz ihre Vertriebspartner und deren mittelständische Kunden bei der Bewältigung der COVID-19-Pandemie und verlängerte den im März 2020 eingeführten VR Smart flexibel Förderkredit parallel zum KfW-Sonderprogramm.

Einen besonderen Fokus legt die VR Smart Finanz auf schnelle Finanzierungsentscheidungen in wenigen Minuten sowie die Omnikanalfähigkeit des Unternehmerkredits. Vertriebspartner profitieren zudem von datengestützten Ansätzen zur Marktbearbeitung sowie effizienten und regulatorisch sicheren Prozessen in der Finanzierungsabwicklung.

Im Rahmen ihrer strategischen Ausrichtung arbeitet die VR Smart Finanz zudem kontinuierlich daran, ihr Lösungsnetz weiterzuentwickeln und dieses in verbundinterne Plattformen zu integrieren sowie subsidiär alternative Vertriebskanäle wie etwa digitale Finanzierungsplattformen für die Genossenschaftliche FinanzGruppe zu erschließen.

1.9 DVB

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

Seit der im Jahr 2017 initiierten Restrukturierung hat die DVB eine Reihe strategischer Initiativen umgesetzt, die unter anderem zum Verkauf von Kerngeschäftsfeldern geführt haben. Dadurch konnte sie in den vergangenen Jahren Fortschritte in der Umsetzung ihrer Amortisationsstrategie in Form einer Reduktion des Portfoliovolumens, Vereinfachung der Unternehmensstruktur sowie Senkung der Kostenbasis erzielen. Am 1. April 2021 publizierte die DVB die Entscheidung zur Integration in die DZ BANK. Dies soll im Jahr 2022 im Rahmen einer Verschmelzung erfolgen.

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

Die DZ BANK Gruppe als Allfinanzkonzern besteht aus Unternehmen, deren Aufgabe es ist, als Produktspezialisten die Genossenschaftliche FinanzGruppe 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, das Group Procurement Committee 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 den gruppenweiten Themen Finanz- und Liquiditätssteuerung, Risikokapitalmanagement sowie Sanierungsplanung. 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 aus Marktsicht gruppenweite Umsetzung der Themen Kapitalsteuerung, Bilanz- und Bilanzstruktursteuerung, Liquiditäts- und Liquiditätsrisikosteuerung sowie Refinanzierungstätigkeit. Das Gremium befasst sich darüber hinaus mit der Koordination und Abstimmung von Fundingstrategien und Liquiditätsreservepolitices sowie den unabhängig ermittelten Refinanzierungsbedarfen und der konsistenten Erstellung von Investor-Relations- bzw. Ratingunterlagen innerhalb der DZ BANK Gruppe. Im Arbeitskreis Markt wird die Steuerung zentral gemessener Marktpreisrisiken weiterentwickelt.
- Der **Arbeitskreis Finanzen** berät das Group Risk and Finance Committee in den Themengebieten der Konzern-Rechnungslegung, des Konzern-Steuerrechts und des Konzern-Aufsichtsrechts sowie des Konzern-Controllings und der Steuerung der Finanzressourcen. Gesetzliche Neuerungen werden diskutiert und mögliche Umsetzungsalternativen erarbeitet. Zielsetzung des Arbeitskreises Finanzen ist, den konzern einheitlichen Steuerungsrahmen (Definitionen, Nomenklatur, Methoden), unter anderem auch vor dem Hintergrund auf-sichtlicher 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 Dezernenten.

- Der **Arbeitskreis Informationssicherheit** des Group Risk and Finance Committee und des Group IT Committee ist das zentrale Gremium für das Informationssicherheitsmanagement sowie die Steuerung von Informationssicherheitsrisiken der DZ BANK Gruppe. Er berät den Konzern-Koordinationskreis, das Group Risk and Finance Committee und das Group IT Committee bei der Festlegung und Anpassung von Informationssicherheitszielen und der diesbezüglich strategischen Ausrichtung des Konzerns. Der Arbeitskreis fördert den konzernweiten Informations- und Erfahrungsaustausch zu Fragen der Informationssicherheit, verantwortet die konzeptionelle Ausgestaltung der Risikosteuerung im Bereich Informationssicherheit in der DZ BANK Gruppe und verabschiedet die zum Regelwerk des konzernweiten Informationssicherheitsmanagementsystems zählenden Dokumente zur bedarfsgerechten Freigabe in den Vorstandsgremien der DZ BANK Gruppe.
- Der **Arbeitskreis Auslagerungsmanagement** ist das zentrale Gremium für das Auslagerungsmanagement und setzt die Rahmenbedingungen für die Steuerung von Auslagerungsrisiken der DZ BANK Gruppe. Er fördert den konzernweiten Informations- und Erfahrungsaustausch zu Fragen des Auslagerungsmanagements. Der Arbeitskreis Auslagerungsmanagement verantwortet die Konzeption der Risikosteuerung in Bezug auf die Konzern-Mindestanforderungen im Bereich des Auslagerungsmanagements in der DZ BANK Gruppe. Er verabschiedet die zum Regelwerk des Konzern-Auslagerungsmanagement gehörenden Dokumente zur bedarfsgerechten Freigabe in den Vorstandsgremien der DZ BANK Gruppe und unterstützt den Konzern-Koordinationskreis, das Group Risk and Finance Committee und das Group IT Committee bei der Festlegung und Anpassung von Auslagerungsmanagementzielen und der diesbezüglichen strategischen Ausrichtung der DZ BANK Gruppe.

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

Das **Group HR Committee** besteht in der Regel aus den Personaldezernenten beziehungsweise Arbeitsdirektoren der wesentlichen Unternehmen der DZ BANK Gruppe. Es unterstützt den Konzern-Koordinationskreis in der Bearbeitung strategisch relevanter Personalthemen. Das Gremium initiiert und koordiniert HR-Themen mit unternehmensübergreifenden Auswirkungen unter Nutzung von Synergiepotenzialen. Darüber hinaus wird darin die Umsetzung regulatorischer Anforderungen an HR-Systeme gruppenweit koordiniert. Das Group HR Committee dient als Plattform zum personalpolitischen Erfahrungsaustausch innerhalb der DZ BANK Gruppe.

Die **Produkt- und Vertriebskomitees** nehmen Evidenz-, Koordinations- und Bündelungsfunktionen bezüglich des Leistungsangebots der DZ BANK Gruppe wahr.

- Das Produkt- und Vertriebskomitee **Privatkunden** koordiniert die Produkt- und Leistungsangebote sowie die Marktbearbeitung seiner Mitglieder, sofern unternehmensübergreifende Interessen tangiert sind. Gemeinsames Ziel ist ein profitables Wachstum der Marktanteile der Genossenschaftsbanken und der Unternehmen der DZ BANK Gruppe mit Fokus auf Kundenbindung und Kundenneugewinnung durch bedarfsgerechte Lösungsangebote (Produkte und Prozesse) im Rahmen eines ganzheitlichen Beratungsansatzes über alle Vertriebskanäle (Omnikanalansatz).
- Das Produkt- und Vertriebskomitee **Firmenkunden** ist für die Koordination der Strategien, Planungen, Projekte und Vertriebsmaßnahmen im Firmenkundengeschäft der DZ BANK Gruppe verantwortlich, sofern

übergreifende Interessen tangiert sind. Ziel ist eine engere Verzahnung sowohl im Meta-Geschäft mit den Genossenschaftsbanken als auch im Direktgeschäft mit den Firmenkunden der Unternehmen der DZ BANK Gruppe.

- Das Produkt- und Vertriebskomitee **Institutionelle Kunden** soll zur Stärkung der Marktposition der DZ BANK Gruppe im institutionellen Geschäft beitragen.

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

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

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

Der **Innovation Round Table** setzt sich zusammen aus Fach- und Führungskräften sowie Innovationsmanagern der verschiedenen Geschäftsbereiche der DZ BANK und der 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 4 des Konzernlageberichts sowie im Konzernabschluss (Bilanz zum 31. Dezember 2021) 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 5.2 beziehungsweise Abschnitt 5.3 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 6.2 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 6.3 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, Abschnitte 3.1 und 3.2 dieses Konzernlageberichts sowie im Abschnitt 33 des Anhangs des Konzernabschlusses dargestellt.

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

2.4 Steuerungsprozess

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

Die Planungen der Steuerungseinheiten werden validiert sowie in Strategiegelgesprächen erörtert. Nach der Fertigstellung der Einzelplanungen mündet der Prozess in eine konsolidierte Gruppenplanung, die eine aktive Steuerung der ökonomischen und der aufsichtsrechtlichen Kapitaladäquanz der DZ BANK Gruppe 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-Finanzen, Bank-Finanzen sowie Research und Volkswirtschaft beteiligt. Darüber hinaus sind die Planungsverantwortlichen der Marktbereiche der DZ BANK und der Tochtergesellschaften in den Prozess eingebunden. Die Gesamtkoordination des strategischen Planungsprozesses verantwortet der Unternehmensbereich Strategie & Konzernentwicklung.