

# I Grundlagen der DZ BANK Gruppe

## 1 Geschäftsmodell und strategische Ausrichtung

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

Strategische Initiativen und Programme werden in der DZ BANK Gruppe auf drei Ebenen entwickelt und umgesetzt: erstens auf Ebene der Genossenschaftlichen FinanzGruppe unter Federführung des Bundesverbands der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e. V., Berlin, (BVR), zweitens auf Ebene der DZ BANK Gruppe und drittens im Rahmen individueller Strategieprogramme der einzelnen Unternehmen der DZ BANK Gruppe. Mit Blick auf übergreifende strategische Projekte und Initiativen für die gesamte Genossenschaftliche FinanzGruppe arbeiten die Unternehmen der DZ BANK Gruppe zusammen mit den Genossenschaftsbanken, der Atruvia AG, Frankfurt am Main, (Atruvia) und dem BVR an den Handlungsfeldern der Strategieagenda und weiteren strategisch relevanten Themen wie Digitalisierung und Nachhaltigkeit. Auf Ebene der DZ BANK Gruppe haben die Unternehmen gemeinschaftlich wesentliche Potenzialfelder in der Zusammenarbeit zur Stärkung der gemeinsamen Zukunftsfähigkeit und wirtschaftlichen Ertragskraft identifiziert, die gemeinsam vorangetrieben werden. Zudem verfolgt jedes einzelne Unternehmen der DZ BANK Gruppe ein Bündel an strategischen Initiativen, wie das Strategieprogramm „Verbund First 4.0“ der DZ BANK AG Deutsche Zentral-Genossenschaftsbank, Frankfurt am Main, (DZ BANK), das Programm „WIR @ R+V – Wachstum. Innovation. Rentabilität.“ der R+V Versicherung AG, Wiesbaden, (R+V Versicherung; Teilkonzernbezeichnung: R+V), das Programm „Fokus 2020“ der DZ HYP AG, Hamburg und Münster, (DZ HYP), das Programm „Horizont 2025“ der Bausparkasse Schwäbisch Hall AG, Schwäbisch Hall, (Bausparkasse Schwäbisch Hall; Teilkonzernbezeichnung: BSH) und das Programm „FitForFuture“ der Union Asset Management Holding AG, Frankfurt am Main, (Union Asset Management Holding; Teilkonzernbezeichnung: UMH).

Beim Thema Nachhaltigkeit wurden im Geschäftsjahr die Zielsetzungen gruppenübergreifend erweitert und konkrete Klimaziele und Dekarbonisierungspfade in CO<sub>2</sub>-intensiven Branchen festgelegt. Die Steuerung und Umsetzung von Nachhaltigkeit in der DZ BANK Gruppe liegt dabei seit 2023 in der Verantwortung des auf Vorstandsebene angesiedelten Group Sustainability Committees (GSC), das regelmäßig an den Konzern-Koordinationskreis als das oberste Steuerungs- und Koordinationsgremium der DZ BANK Gruppe berichtet. Ausführliche Informationen zum Nachhaltigkeitsmanagement können dem Nachhaltigkeitsbericht der DZ BANK Gruppe entnommen werden.

Weitere zentrale Themen für die DZ BANK Gruppe waren die Digitalisierung bestehender Geschäftsmodelle und Prozesse sowie das Mitwirken an strategischen verbundweiten Initiativen. Effizienzen in der DZ BANK Gruppe und in den einzelnen Unternehmen kontinuierlich zu heben, wird dabei als dauerhafte Aufgabe verstanden.

### 1.1 DZ BANK Verbund- und Geschäftsbank

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

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

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

Die DZ BANK hat ihre strategischen Initiativen zur Sicherung ihrer Zukunftsfestigkeit unter dem Strategieprogramm „Verbund First 4.0“ gebündelt. Wesentliche Stoßrichtungen bilden die Weiterentwicklung des Markttritts, der Steuerungs- und Produktionsprozesse sowie der Unternehmenskultur. Die Umsetzung erfolgt in Umsetzungspaketen, die im Jahr 2024 ergänzt werden sollen. Mit der Initiative „Fit4Growth“ legt die DZ BANK dabei einen Schwerpunkt auf die Optimierung und Weiterentwicklung der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit bei wesentlichen Prozessstrecken. Daneben werden die Aktivitäten im Themenfeld „Treasury/Refinanzierung“ erweitert und das Themenfeld „Generative Künstliche Intelligenz (KI)“ wird in einem neuen Umsetzungspaket gebündelt.

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

#### 1.1.1 GenoBanken/Verbund

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

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

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

Mit dem „Strategie-Hub Regional 2023“ wurden im Geschäftsjahr erstmals die laufenden Strategieveranstaltungen von Atruvia, BVR und DZ BANK in Zusammenarbeit mit den Regionalverbänden zu einem unternehmensübergreifenden Auftritt mit vier regionalen Veranstaltungen gebündelt. Zielsetzung ist der Austausch zu gemeinsamen strategischen Themen, um die Strategie der Genossenschaftlichen FinanzGruppe zu stärken und die Anzahl von Veranstaltungen zu ähnlichen Themen im Sinne der Effizienz zu verringern. Daneben wird durch Verbundgremien eine enge Einbindung der Genossenschaftsbanken in die strategischen Überlegungen und Initiativen der DZ BANK sichergestellt: Der Zentrale Beirat der DZ BANK Gruppe soll eine vertiefte Diskussion zu wesentlichen strategischen Sachverhalten der DZ BANK Gruppe ermöglichen und die verschiedenen Akteure und Ebenen der Genossenschaftlichen FinanzGruppe vernetzen. Fünf regionale Bankenbeiräte der DZ BANK üben eine Beratungs- und Multiplikatorenfunktion aus.

### 1.1.2 Firmenkundengeschäft

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

Im inländischen Firmenkundengeschäft entwickelt die DZ BANK bestehende Geschäftsmodelle und Prozesse weiter. Die digitale Anwendung „VR GeschäftsNavigator“, die bereits 570 Volksbanken und Raiffeisenbanken nutzen, wurde 2023 um ein Modul zur Optimierung der gemeinsamen Marktbearbeitung im oberen Mittelstand erweitert. Ein weiterer Fokus lag auf der Fortentwicklung des digitalen Arbeitsplatzes der Zukunft für Firmenkundenbetreuer. Dieser wurde um neue Funktionalitäten ergänzt.

Auf Basis des europaweiten Verfahrens Request-to-Pay (RtP) konzipiert die DZ BANK neue Lösungsangebote für Firmenkunden und deren Privatkunden. RtP schlägt die „Brücke“ zwischen der Rechnungsstellung und -zahlung und ermöglicht es Unternehmen, administrativen Aufwand und Kosten zu reduzieren. Für Privatkunden bedeutet die Lösung einen Rechnungsprozess ohne Erfassungsaufwand. Gemeinsam mit genossenschaftlichen Unternehmen wie der Atruvia und Marktpartnern hat die DZ BANK diese Lösung entwickelt. Der Start der Pilotierung in der Genossenschaftlichen FinanzGruppe ist im Geschäftsjahr erfolgt mit dem Ziel, ab Mitte 2024 Lösungen für Firmen- und Privatkunden von Genossenschaftsbanken anzubieten.

Nachhaltigkeit in den Kundendialog zu integrieren und die Transformation der Firmenkunden bei der Dekarbonisierung der Industrie zu begleiten, waren neben den Digitalisierungsthemen weitere Schwerpunkte im Geschäftsjahr. Beispielhaft dafür steht das Wachstum bei der Finanzierung von Erneuerbaren Energien. Daneben hat die DZ BANK ihre ESG-Ziele (ESG = Environment, Social, Governance) erweitert und konkrete Klimaziele und Dekarbonisierungspfade in den CO<sub>2</sub>-intensiven Branchen Energie, Automobil, Stahl, Zement, Luftfahrt, Schifffahrt und Immobilien gesetzt. Das Ziel ist, die CO<sub>2</sub>-Intensität im Kreditgeschäft sowie bei Eigenanlagen in den betrachteten Sektoren zu senken und bis spätestens 2050 nahezu vollständig zu reduzieren.

Die Firmenkunden der Genossenschaftlichen FinanzGruppe werden 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. Um die aus Sicht der DZ BANK steigende Nachfrage nach kleinvolumigen Exportfinanzierungen für die Firmenkunden der Genossenschaftlichen FinanzGruppe bedienen zu können, nutzt die DZ BANK das Portal SmaTiX (Small Ticket Express) der AKA Ausfuhrkredit-Gesellschaft mbH. Im Interesse einer nachhaltigen Exportfinanzierung hat die DZ BANK gemeinsam mit anderen Banken das von der Internationalen Handelskammer (ICC) erarbeitete Weißbuch für nachhaltige Exportfinanzierung unterstützt. Im Februar 2023 wurde dazu von der ICC ein Update veröffentlicht, an dessen Erarbeitung die DZ BANK mitgewirkt hat. Nicht zuletzt auf Basis der Empfehlungen hat die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) im Juli 2023 eine umfangreiche Reform ihrer Regeln für staatlich unterstützte Exportfinanzierungen beschlossen, die den Fokus insbesondere auf die Finanzierung klimafreundlicher Projekte richtet.

Die DZ BANK ist das Kompetenzzentrum für das Fördermittelgeschäft der Genossenschaftlichen FinanzGruppe. Hierbei unterstützt sie die Genossenschaftsbanken in zweierlei Hinsicht: zum einen mittels ihrer Fördermittelexperten in der Beratung der Endkunden der Genossenschaftsbanken, zum anderen bei der Ablösung bestehender Vertriebs- und Kommunikationswege durch digitale Prozessstrecken und Portalangebote. Im Fokus der Entwicklungen steht hierbei neben der Stabilisierung der Marktanteile die Sicherung von Wachstumspotenzialen.

### 1.1.3 Privatkundengeschäft

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

Zum Bereich der Produkte gehören Anlagelösungen im Depot B für Beratungskunden und Selbstentscheider aller Erfahrungsstufen. Dieses Angebot umfasst eigene Zinsprodukte, Derivate und insbesondere Anlagezertifikate, welche auch Trends oder Themen sowie Nachhaltigkeitsaspekte berücksichtigen. Emittiert werden in diesem Kontext zum Beispiel Zertifikate mit karitativen Ertragskomponenten, bei denen die DZ BANK und die beteiligten Genossenschaftsbanken auf einen Teil ihrer Marge verzichten und diesen als Sponsoringbetrag an ausgewählte Organisationen abgeben. Außerdem hat die DZ BANK Sparpläne auf Fonds, ETFs und Aktien in das Produktangebot aufgenommen. Auf den Kunden abgestimmte und den Markttrends folgende Depotpreismodelle befinden sich gleichfalls im Angebot. Diese umfassen klassische (Online-)Depots, das „meinDepot“ für junge Kunden sowie ein pauschalpreisbasiertes Depot. All das soll den Fokus der DZ BANK unterstützen, das Depot B mit seiner Brokeragelösung als vollumfängliche Lagerstelle für Wertpapiere bei einer breiten Kundengruppe der Genossenschaftsbanken zu implementieren.

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

Im Einklang mit ihrer Digitalisierungsstrategie entwickelt die DZ BANK Plattformlösungen für Berater und Kunden der Genossenschaftsbanken und Kooperationsbanken. Mit „meinGIS“ bietet die DZ BANK Beratern Zugang zu aktuellen Marktinformationen wie Wertpapierkursen, Kurs-Charts oder Unternehmensnachrichten. Neben dem Weg des Filialbesuches wird für Kunden im Wertpapiergeschäft auch ein digitaler Zugang zu ihrer Bank bereitgestellt. Hierzu gehört neben der Online-Depoteröffnung, mit der Privatkunden selbstständig innerhalb kurzer Zeit ein Depot eröffnen können, auch ein Online-Trading-Angebot. Mit dieser in der VR Banking App integrierten Brokeragelösung erhalten Anwender ein Informations- und Produktangebot inklusive Marktdaten, Realtime-Kursen, Analyse-Tools, Zugriff auf das Research der DZ BANK sowie Produktvorschläge. Außerdem können Privatkunden über „Meine Anlagezertifikate“ jederzeit detaillierte Informationen zu den Anlageprodukten in ihrem Depot B abrufen. Für 2024 ist darüber hinaus geplant, Privatkunden den Handel mit Kryptowährungen zu ermöglichen.

### 1.1.4 Kapitalmarktgeschäft

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

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

Die DZ BANK arbeitet im Kapitalmarktgeschäft mit institutionellen Kunden an dem weiteren Ausbau ihrer Nachhaltigkeitsexpertise und der Geschäftsaktivitäten zu ESG. So plant die DZ BANK, insbesondere im Anleihen-Primärmarktgeschäft ihr Profil im Bereich Nachhaltigkeit weiter zu stärken. Zudem soll das Angebot nachhaltiger Anlageprodukte im Privatkunden-Wertpapiergeschäft erweitert werden. Im Geschäftsjahr hat die DZ BANK Green, Social, Sustainability und Sustainability-Linked Bonds mit einem Gesamtvolumen von 25,1 Mrd. € begleitet und gehört damit zu den führenden europäischen Konsortialbanken im Marktsegment für Sustainable Bonds. Im gleichen Zeitraum brachte die DZ BANK nachhaltige Schuldscheindarlehen mit einem Volumen von 2,4 Mrd. € an den Markt. Damit ist sie eine führende Bank bei der Begleitung nachhaltiger EUR-Schuldscheindarlehen aus Deutschland (Marktanteil von circa 17,4 Prozent) sowie für EUR-Benchmark-Green-Covered-Bonds (Marktanteil von über 8 Prozent) im Jahr 2023.

Die Digitalisierung bestehender Geschäftsmodelle schreitet auch im Kapitalmarktgeschäft voran. Die DZ BANK hat ihre „Smart Derivative Contracts“ als offenen Standard mit einer automatisierten Zahlungsfunktion weiterentwickelt. Daneben hat die DZ BANK im Oktober eine eigene Kryptoverwahrplattform in Produktion genommen. Mittels dieser ermöglicht die DZ BANK ihren institutionellen Investoren nicht nur die Abwicklung und Verwahrung aktueller Investments in Kryptowertpapieren, sondern auch die Teilnahme an der Explorationsphase der EZB zum Settlement von Wholesale-Transaktionen in Zentralbankgeld. Um künftig neben Anleihen und Fonds auch native Kryptowerte wie Bitcoin und Ether verwahren zu können, hat die DZ BANK einen Antrag zur Erweiterung ihrer Lizenz bei der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) beziehungsweise dem Joint Supervisory Team (JST) der EZB eingereicht.

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

#### 1.1.5 Transaction Banking

Im Geschäftsfeld Transaction Banking stellt die DZ BANK ihren Kunden Leistungen im Zahlungsverkehr und Kartengeschäft sowie kundenzentrierte Lösungen, Kapitalmarkt- und Wertpapierservices zur Verfügung. Zudem übernimmt sie die Verwahrstellenfunktion für Investmentfonds und bietet Beratungsleistungen an. Die DZ BANK verfolgt hier das Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen der Genossenschaftlichen FinanzGruppe im Transaction Banking zu stärken und kontinuierlich auszubauen.

Im Fokus des Geschäftsfeldes liegt die Zukunftsfähigkeit der Genossenschaftlichen FinanzGruppe im Transaction Banking. Der Fortsetzung des starken Wachstums bei digitalen Bezahlfverfahren begegnet die DZ BANK mit eigenen Plattformen zur Bereitstellung von Kundenlösungen und entsprechenden Kooperationen. Hierfür engagiert sich die DZ BANK unter anderem in der European Payments Initiative (EPI) zum Aufbau eines europäischen Bezahlsystems, das auf einer digitalen Wallet-Lösung basiert und die Instant-Payment-Infrastruktur nutzt. Mit dem Start der Pilotierung von Rtp Ende 2023 gehört die Genossenschaftliche FinanzGruppe zu den ersten Anbietern in Europa, deren Kunden Rechnungen digital über das Konto bezahlen können (siehe hierzu auch Abschnitt 1.1.2 Firmenkundengeschäft).

Die DZ BANK begleitet eng die Planungen der EZB für einen digitalen Euro sowie die damit zusammenhängenden Auswirkungen auf privatwirtschaftliche Lösungen und Initiativen. Als Marktlösung wird unter Beteiligung der DZ BANK der dezentral von Banken ausgegebene Giralgeldtoken entwickelt. Eine solche Form des Giralgeldes ermöglicht das von der Bank für Internationalen Zahlungsausgleich in ihrem Jahreswirtschaftsbericht 2023 formulierte Konzept eines „unified ledger“. Diese Marktinfrastruktur bietet die Gelegenheit, den Güter- und Leistungsfluss sowie Zahlungen auf einer gemeinsamen programmierbaren Plattform abzuwickeln und im Rahmen von Smart Contracts Güter gegen Geld zu tauschen. Ein Proof of Concept wurde gemeinsam mit Industrieunternehmen Mitte 2023 gestartet.

Bei der Konsolidierung der Zahlungsverkehrsabwicklung mit dem Projekt „ZV ONE“ wurden 2023 wichtige Meilensteine erreicht, darunter die Migration des Auslands- sowie Individual- und Großbetragszahlungsverkehrs auf eine einheitliche Plattform. Im Jahr 2024 soll die Migration im SEPA-Zahlungsverkehr über mehrere Phasen verteilt bis Herbst folgen. Die Harmonisierung ist Teil der Strategie der Genossenschaftlichen FinanzGruppe und soll dabei helfen, Ressourcen, Funktionen und Dienstleistungen für den Zahlungsverkehr innerhalb der Gruppe weiter zu bündeln und eine aus Sicht der DZ BANK effiziente und zukunftsorientierte Aufstellung des Zahlungsverkehrs zu ermöglichen.

Dem Wandel im Kartengeschäft begegnet die DZ BANK mit einem weiterentwickelten Lösungsportfolio. So wurde insbesondere mit der Online-Bestellstrecke und ersten Self Services in Digitalisierungslösungen für Ortsbanken investiert. Im Jahr 2023 wurde das Projekt zur Einführung einer Realtime-Kartenausgabe gestartet, die Umstellung von der Ausgabe einer physischen Karte hin zu einer virtuell generierten Kreditkarte im Online-Banking. Die Verfügbarkeit für die Endkunden der Genossenschaftlichen FinanzGruppe soll im 2. Halbjahr 2024 gegeben sein. Über giropay wird die digitale girocard im E-Commerce bereitgestellt. Darüber hinaus etabliert die DZ BANK über das Projekt „Digitale Regionen“ Lösungen, mit denen Ortsbanken ihre kommunalen Kunden bei der Digitalisierung begleiten können.

Im Verwahrstellengeschäft verfolgt die DZ BANK ihre Wachstumsstrategie weiter: Durch die Übernahme des Verwahrstellengeschäfts der Deutschen Apotheker- und Ärztebank eG (apoBank) hat die DZ BANK im Geschäftsjahr ihre Marktposition gefestigt und ist mit einem Volumen von 313 Mrd. € die drittgrößte Verwahrstelle in Deutschland. Weiter wurde die Zusammenarbeit im Verwahrstellengeschäft mit der DZ PRIVATBANK S. A., Luxemburg, (DZ PRIVATBANK) ausgebaut und die gemeinsamen Aktivitäten wurden in der Fondshafen-Kampagne gebündelt.

## 1.2 BSH

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

Im Kerngeschäftsfeld Baufinanzierung positioniert sich die BSH insbesondere als Anbieter von klassischen Bauspardarlehen, eigenenbausparunterlegten Sofortfinanzierungsangeboten, Baudarlehen sowie durch die Vermittlung von Immobilienkrediten der Genossenschaftsbanken unter Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten. Die Nachhaltigkeit des Kreditportfolios wird dabei durch ESG-Kennzahlen gemessen. In diesem Zusammenhang wurden die Ziele „SDG-Impact“ (Anteil der Immobilienfinanzierungen mit positiven Auswirkungen auf die Sustainable Development Goals [SDGs]), „CO<sub>2</sub>-Fußabdruck“ (CO<sub>2</sub>-Emissionen, die durch Kredite mitfinanziert werden) sowie „EU-Taxonomiequote“ (Anteil der Immobilienfinanzierungen, die wesentlich zu den Zielen der EU-Taxonomie beitragen) im Geschäftsjahr neu festgelegt.

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

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

Als größte deutsche Bausparkasse und einer der führenden deutschen Immobilienfinanzierer im Verbund mit den Genossenschaftsbanken kann die BSH über ihr Kerngeschäft einen direkten Beitrag zu mehr Nachhaltig-

keit leisten. Sie hat das Ziel, mit ihren Produkten und Beratungsleistungen ihre Kunden bei der Umsetzung von klimafreundlichem Bauen und Wohnen zu unterstützen. In diesem Sinne hat die BSH ihr Außendienst-Team im Geschäftsjahr weiterqualifiziert und bisher mehr als 1.700 Finanzexperten zu zertifizierten Modernisierungsberatern weitergebildet.

Die Genossenschaftliche FinanzGruppe baut ihr Ökosystem „Bauen und Wohnen“ weiter aus. Eng mit ihr verzahnt ist die Impleco GmbH, die mit der Plattform „wohnglück.de“ digitale Lösungen rund um die Themen Bauen, Kaufen, Verkaufen und Modernisieren anbietet. Mit dem „ZuschussGuide“ der DZ BANK soll der komplexe Prozess des Entdeckens und Beantragens von Fördermitteln so einfach wie möglich gestaltet werden. Der im Geschäftsjahr online gestellte „SanierungsGuide“ soll ergänzend dazu auf Basis von wenigen Eingaben einen Überblick über energetische Maßnahmen und ihre Kosten liefern.

### 1.3 R+V

Die R+V ist das genossenschaftliche Kompetenzzentrum für Absicherung sowie Gesundheits- und Zukunftsvorsorge in der Genossenschaftlichen FinanzGruppe. Sie bietet Versicherungsprodukte für Privat- und Firmenkunden in den Geschäftsfeldern der Schaden- und Unfallversicherung, der Lebens- und Pensionsversicherung und in der Gesundheitsversicherung an. Darüber hinaus ist die R+V Anbieter für Rückversicherungsschutz in der Nicht-Lebensversicherung.

Als strategische Ziele verfolgt die R+V die Steigerung der Kundenbegeisterung, einen langfristig stabilen und ertragsorientierten Wachstumskurs und den Erhalt einer angemessenen Finanzkraft. Nachhaltiges und solides Wirtschaften bilden hierfür die Basis. Die R+V will sich zu einem der führenden nachhaltigen Versicherer entwickeln. Die Versicherungsprodukte der R+V sind bereits grundsätzlich auf ökonomische Nachhaltigkeit ausgerichtet, da sie Kunden Gelegenheit zum langfristigen Vermögensaufbau für die Altersvorsorge oder zur finanziellen Absicherung von Risiken geben.

Ein strategisches Ziel ist es, die Kunden bei ihrer Transformation zu mehr Nachhaltigkeit zu begleiten. Dies gilt für alle angebotenen Geschäftsfelder. So begleitet die R+V die Energie- und Verkehrswende zum Beispiel mit Versicherungslösungen für Elektro- und Hybridfahrzeuge, Photovoltaik-, Erdwärme- und Geothermieanlagen. Auch mit Produkten zur Umwelthaftpflicht- und Umweltschadenversicherung sowie der Versicherung von Naturgefahrenschäden und den dazugehörigen Präventivberatungen leistet die R+V einen wichtigen Beitrag zur Nachhaltigkeit. In der Lebensversicherung bietet die R+V spezielle Anlagestrategien an, etwa das R+V Investmentkonzept „Duo Invest“, bei dem nachhaltige Kriterien berücksichtigt werden. Nach der Unterzeichnung der Principles for Responsible Investment (PRI) und der Principles for Sustainable Insurance (PSI) erfolgte im Geschäftsjahr der Beitritt zur Net-Zero Asset Owner Alliance, einem Bündnis der größten Pensionsfonds und Versicherer, die sich zu einer klimaneutralen Anlagepolitik verpflichten. Damit unterstreicht die R+V ihre Selbstverpflichtung, bis zum Jahr 2050 in der Kapitalanlage klimaneutral zu sein.

Die R+V möchte in den Zukunftsfeldern wie der Gesundheit und Pflege weiterwachsen. Hier strebt sie die Entwicklung vom Krankenversicherer zum Gesundheitspartner an. Dazu gehört neben der Entwicklung von Gesundheitsservices auch der Ausbau von Lösungen für Unternehmen und deren Mitarbeitende. Für sie entwickelte die R+V im Geschäftsjahr das neue Konzept für betriebliche Gesundheitsvorsorge.

Um den sich wandelnden Kundenbedürfnissen auch in Zukunft gerecht zu werden, weitet die R+V ihr Investitionsprogramm weiter aus und investiert insbesondere in Digitalisierungsthemen. Durch die konsequente Ausrichtung des Vertriebs auf Omnikanal soll Kunden ein optimales Zusammenspiel aus persönlichen und digitalen Vertriebskanälen geboten werden.

### 1.4 TeamBank

Die TeamBank AG Nürnberg, Nürnberg, (TeamBank) ist in der Genossenschaftlichen FinanzGruppe das Kompetenzzentrum für modernes Liquiditätsmanagement. Mit dem „easyCredit“ bietet sie Konsumentenkredite in Deutschland an. Die Bekanntheit der Produktmarke „easyCredit“ wurde im Geschäftsjahr durch die Eintra-

gung als Wortmarke beim Deutschen Patent- und Markenamt dokumentiert, nachdem eine Verkehrsbefragung den dafür notwendigen Bekanntheitsgrad nachgewiesen hat.

Zu den angebotenen Produkten gehört zudem die Teilzahlungslösung „easyCredit-Ratenkauf“, die eine Ratenkauffunktion für E-Commerce und den Point of Sale sowie den Direktvertrieb kombiniert. Mit dieser Teilzahlungslösung gelingt es laut TeamBank, über den Weg Embedded Finance neue Zielgruppen für die Genossenschaftliche FinanzGruppe zu erreichen. In Österreich ist die TeamBank im Konsumentenkreditgeschäft mit dem Produkt „der faire Credit“ in Kooperation mit den dortigen Genossenschaftsbanken aktiv.

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

Die TeamBank konzentriert sich zudem auf den Einsatz von Technologien und die Schaffung der technischen Voraussetzungen für ihre Wachstumsziele. Nach dem erfolgreichen Abschluss der Pilotphase der genossenschaftlichen Ratenkredit-Plattform GENOFLEX wurde dessen Angebot im Geschäftsjahr sukzessive ausgerollt. Mit der genossenschaftlichen Ratenkreditplattform können teilnehmende Genossenschaftsbanken, sofern kein passendes easyCredit Angebot vorliegt, sowohl ein Alternativangebot von anderen genossenschaftlichen Banken als auch von Finanzinstituten außerhalb des genossenschaftlichen Bankensektors unterbreiten. Damit soll ein Beitrag zum Wachstum der Genossenschaftlichen FinanzGruppe geleistet werden.

### 1.5 UMH

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

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

Im Geschäftsfeld institutionelle Kunden ist die UMH zentraler Asset Manager für die Genossenschaftliche FinanzGruppe und zugleich Asset Manager für nationale und internationale institutionelle Kunden im nicht genossenschaftlichen Bereich. Ihr Angebot umfasst neben Spezialfonds und institutionellen Publikumsfonds auch Vermögensverwaltung und Beratung sowie Wertsicherungskonzepte und quantitative Ansätze in der Vermögensverwaltung. Ein Risikomanagement ist zentraler Baustein aller Investmentprozesse. Ziel ihrer Aktivitäten im institutionellen Geschäft ist der Ausbau ihrer Positionierung als Risiko-Rendite-Manager und Nachhaltigkeitsmanager. Die Summe der nachhaltig verwalteten Assets under Management hat sich in den vergangenen Jahren stetig erhöht. So wurden im Geschäftsjahr beispielsweise ein Infrastrukturfonds mit Konzentration auf Investitionen in Zukunftstechnologien mit nachhaltiger Ausrichtung sowie ein Rohstofffonds mit Nachhaltigkeitsstrategie aufgelegt. Beim letztgenannten stehen Rohstoffe im Fokus, die für eine nachhaltige Transformation der Wirtschaft und die Energiewende besonders relevant sind.

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



## 1.6 DZ HYP

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

Im Geschäftsfeld Firmenkunden agiert die DZ HYP im Direktgeschäft sowie als Partner der Genossenschaftsbanken. Dabei arbeitet sie mit Investoren, Projektentwicklern, Bauträgern sowie der Wohnungswirtschaft zusammen. Der Schwerpunkt liegt auf Immobilienfinanzierungen im deutschen Markt. Außerdem werden deutsche Kunden in selektive Auslandsmärkte begleitet. Zur weiteren Digitalisierung des Geschäftsfeldes Firmenkunden wurde das Projekt „FK Digital“ aufgesetzt. Dadurch soll ein modernes, digitales Arbeitsumfeld innerhalb des Geschäftsfeldes geschaffen werden, um den stetig steigenden Anforderungen aller Marktteilnehmer gerecht zu werden und eine Steigerung der Effizienz zu erlangen. Im Ergebnis soll ein zentraler Kreditarbeitsplatz mit einer einheitlichen Datenbasis und modernen Benutzeroberflächen geschaffen werden, der alle wesentlichen Tätigkeiten über den gesamten Kreditlebenszyklus abbildet.

Im Privatkundengeschäft arbeitet die DZ HYP eng mit den Volksbanken und Raiffeisenbanken zusammen. Das Angebot umfasst Erst- und Anschlussfinanzierungen bei Neubau, Kauf und Modernisierung/Renovierung. Eine wesentliche Neuerung in der Zusammenarbeit mit Volksbanken und Raiffeisenbanken im Privatkundengeschäft stellt die Möglichkeit dar, über das Produkt „VR-BaufiComfort“ ohne Rahmenvertrag mit der DZ HYP auf den Verbundportalen „Genopace“ und „Baufinex“ zusammenzuarbeiten. Die DZ HYP übernimmt dabei den Prozess direkt nach Antragstellung und führt die Prüfung und Genehmigung des Darlehensantrags sowie alle nachgelagerten Tätigkeiten bis hin zur Auszahlung durch. Dadurch sollen sich die Berater der Genossenschaftsbanken stärker auf ihre Kunden fokussieren können. Im Jahr 2024 soll „VR-BaufiComfort“ auch über die Omnikanalplattform der Atruvia zur Verfügung stehen.

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

Die Nachhaltigkeitsstrategie der DZ HYP dient als Leitlinie, um Handlungsschwerpunkte und geeignete Maßnahmen für das Nachhaltigkeitsmanagement festzulegen. Im Zuge einer jährlichen Aktualisierung wird die Strategie dabei insbesondere in Bezug auf die definierten Ambitionsniveaus modifiziert, um eine stärkere Verankerung der Nachhaltigkeit im Kerngeschäft zu erreichen. Im Januar 2023 hat die DZ HYP in diesem Zusammenhang die Platzierung von Grünen Hypothekenpfandbriefen mit einer Benchmarktransaktion im Gesamtemissionsvolumen von 1 Mrd. € fortgesetzt und emittierte im August weitere 500 Mio. €. Die Emissionen folgen den Vorgaben des Pfandbriefgesetzes und der ICMA (International Capital Market Association) Green Bond Principles sowie dem Mindeststandard „Grüner Hypothekenpfandbrief“ des Verbands deutscher Pfandbriefbanken e. V. Nach der Erstemission eines Grünen Pfandbriefs im Jahr 2022 hat sich die DZ HYP damit als Daueremittent nachhaltiger Anleihen etabliert. Die Geschäftsprozesse sowie das interne und externe Reporting sollen sukzessive um die Aspekte der Nachhaltigkeit ergänzt und weiterentwickelt werden. So wird beispielsweise mittels eines regelmäßigen Allokations- und Impactreportings über die Mittelverwendung der Emissionserlöse sowie die erzielte Klimawirkung der Grünen Pfandbriefe berichtet.

## 1.7 DZ PRIVATBANK

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

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

Die DZ PRIVATBANK hat in ihren Marktgeschäftsfeldern vertriebliche Wachstumsschwerpunkte definiert. Hierzu gehört die Finanzportfolioverwaltung (Vermögensverwaltung), unter anderem mit internationalen Mandaten mit Nachhaltigkeitsschwerpunkt sowie „SWISSNESS“-Mandaten: Mit Schweizer Investmentlösungen erhalten Kunden der DZ PRIVATBANK Zugang zu Schweizer Substanzenanlagen aller Anlageklassen. Als fester Bestandteil sind die „SWISSNESS“-Investmentlösungen inzwischen Teil von digitalen Abschlussprozessen in den Genossenschaftsbanken.

Die DZ PRIVATBANK hat in den letzten Jahren ihre Marktposition in Deutschland, in enger Zusammenarbeit mit den Genossenschaftsbanken, ausgebaut. So zählen insbesondere das Private Banking/Wealth Management und das Fondsgeschäft in liquiden und alternativen Anlageklassen zu den zentralen Wachstumsfeldern der DZ PRIVATBANK. Aber auch die „LuxCredit-Finanzierung“ bietet Wachstumsperspektiven gemeinsam mit den Genossenschaftsbanken. Dies gilt insbesondere für das Lösungsangebot „VR ImmoFlex“ für die Zielgruppe der „Best Ager“, deren Vermögen zum hohen Anteil in der eigengenutzten Immobilie investiert ist und denen mit „VR ImmoFlex“ der Zugang zu Liquidität mittels Finanzierung erleichtert wird.

Mit dem Strategieprojekt „DZ PRIVATBANK 2030“ will die DZ PRIVATBANK die Weichen für weiteres dynamisches Wachstum und eine langfristig zukunftssichere Aufstellung der Bank stellen.

### **1.8 VR Smart Finanz**

Die VR Smart Finanz AG, Eschborn, (VR Smart Finanz) ist der digitale Gewerbekundenfinanzierer der Genossenschaftlichen FinanzGruppe. Sie begleitet Geschäfts- und Gewerbekunden sowie kleine mittelständische Kunden ihrer Partnerbanken in deren Finanzalltag. Das Leistungsspektrum umfasst Finanzierungslösungen für Leasing, Mietkauf und Kredit bis 1 Mio. € (Einzelobjektgröße) sowie die digitalen Services „Bonitätsmanager“ und „VR Smart Guide“, ein Tool zur Finanzplanung und Buchhaltung von Kleinunternehmen. Im Geschäftsjahr erfolgte eine Anpassung der VR Smart Finanz Geschäftsstrategie hinsichtlich der Finanzierungsgrenze für Einzelobjekte von 750.000 € auf 1 Mio. €, welche den in den vergangenen Jahren erheblich gestiegenen Objektpreisen Rechnung trägt.

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

Im Rahmen der strategischen Ausrichtung arbeitet die VR Smart Finanz kontinuierlich daran, ihre Finanzierungslösungen weiterzuentwickeln, diese in verbundinterne Plattformen zu integrieren sowie subsidiär neue Vertriebswege und -partner wie etwa digitale Finanzierungsplattformen für die Genossenschaftliche FinanzGruppe zu erschließen. So bietet die VR Smart Finanz seit Juli 2023 die vollautomatisierte Mietkaufauflösung „VR Smart express Eco“ zur Finanzierung von Investitionen in nachhaltige Objekte aus den Bereichen E-Mobilität und regenerative Energiegewinnung an. Hiermit stärkt sie auch das Angebot zur Begleitung der Nachhaltigkeitsaktivitäten ihrer mittelständischen Kunden.

## 2 Steuerung der DZ BANK Gruppe

### 2.1 Steuerungseinheiten

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

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

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

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

Das Segment DZ BANK – VuGB beinhaltet zum einen die Verbund-/Zentralbankfunktion zur Unterstützung der Geschäftstätigkeit der Volksbanken und Raiffeisenbanken als genossenschaftliche Zentralbank und zum anderen die Funktion der Geschäftsbank. In der DZ BANK – Holdingfunktion sind unter anderem aufsichtsrechtliche, handelsrechtliche und steuerrechtliche Aufgaben für die DZ BANK Gruppe gebündelt.

Sämtliche Risiken der DZ BANK und somit des Segments VuGB und der Holdingfunktion werden 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 den Mindestanforderungen an das Risikomanagement für den Bankensektor (MaRisk BA). Die im Risikobericht dieses Konzernlageberichts (Kapitel VII.2.2) dargestellten Segmente stehen im Einklang mit den Segmenten des Konzernabschlusses.

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

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

### 2.2 Governance

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

### 2.2.1 Allgemeiner Steuerungsansatz

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

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

### 2.2.2 Mandate bei Tochtergesellschaften

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

### 2.2.3 Gremien der Unternehmenssteuerung

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

ABB. I.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 von BSH, DZ HYP, DZ PRIVATBANK, R+V, TeamBank, UMH und VR Smart Finanz an.

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

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

- Der **Arbeitskreis Konzernrisikosteuerung** unterstützt das Group Risk and Finance Committee in allen Risikothemen, in Fragen der Risikokapitalsteuerung und Marktpreisrisikosteuerung der DZ BANK Gruppe sowie bei der Risikoberichterstattung.
- Der **Arbeitskreis Architektur und Prozesse Finanzen/Risiko** unterstützt das Group Risk and Finance Committee bei der Weiterentwicklung der integrierten Finanz- und Risikoarchitektur der DZ BANK Gruppe. Bezüglich der Unternehmenssteuerung in der DZ BANK Gruppe befasst sich das Gremium mit der Weiterentwicklung des Zielbilds der Fach-, Prozess- und Datenarchitektur, einer abgestimmten Roadmap, der Transparenz bezüglich des Projektportfolios sowie der Sicherstellung einer übergreifenden Data Governance.
- Die gruppenweite Steuerung von Kreditrisiken wird durch den **Arbeitskreis Konzernkreditmanagement** des Group Risk and Finance Committee verantwortet. Der Arbeitskreis Konzernkreditmanagement überwacht die Einhaltung der Vorgaben der Policy Konzernkreditrisiko im Rahmen seiner Einbindung in die Erstellung von Konzernkreditstandards und abgeleitete Überwachungs- und Validierungsprozesse 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 Konzernkreditrisikostrategie, der Konzernkreditrisikosteuerung und der Konzernkreditstandards und unterstützt somit das Group Risk and Finance Committee bei der gruppenweiten Angleichung kreditbezogener Prozesse unter Berücksichtigung ihrer ökonomischen Erforderlichkeit.
- Der **Arbeitskreis Markt** des Group Risk and Finance Committee begleitet die aus Marktsicht gruppenweite Umsetzung der Themen Kapitalsteuerung, Bilanz- und Bilanzstruktursteuerung, Liquiditäts- und Liquiditätsrisikosteuerung sowie Refinanzierungstätigkeit. Das Gremium befasst sich darüber hinaus mit der Koordination und Abstimmung von Refinanzierungsstrategien und Liquiditätsreservepolicies sowie den unabhängig ermittelten Refinanzierungsbedarfen und der konsistenten Erstellung von Investor-Relations- beziehungsweise Ratingunterlagen innerhalb der DZ BANK Gruppe. Im Arbeitskreis Markt wird die Steuerung zentral gemessener Marktpreisrisiken weiterentwickelt.
- Der **Arbeitskreis Finanzen** berät das Group Risk and Finance Committee in den Themengebieten der Konzern-Rechnungslegung, des Konzern-Steuerrechts und des Konzern-Aufsichtsrechts sowie des Konzern-Controllings und der Steuerung der Finanzressourcen. Gesetzliche Neuerungen werden diskutiert und mögliche Umsetzungsalternativen erarbeitet. Zielsetzung des Arbeitskreises Finanzen ist, den konzerneinheitlichen Steuerungsrahmen (Definitionen, Nomenklatur, Methoden), unter anderem auch vor dem Hintergrund aufsichtlicher Anfragen, laufend weiterzuentwickeln.
- Der **Arbeitskreis Compliance** unterstützt die DZ BANK bei der gruppenweiten Compliance-Steuerung, soweit rechtlich gefordert. Ferner berät er das Group Risk and Finance Committee der DZ BANK Gruppe in Grundsatzfragen mit Compliance-Bezug. Der Arbeitskreis 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 Compliance berichtet an das Group Risk and Finance Committee unter Leitung der für Compliance und Finanzen zuständigen Dezernentin und unter Leitung des für das Risikocontrolling zuständigen Dezernenten.

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

Das **Group IT Committee (GITC)**, das aus den IT-Vorständen der wesentlichen Gruppengesellschaften besteht, unterstützt den Konzern-Koordinationskreis in strategischen IT-Themen. Es ist das oberste IT-Management-Gremium des Konzerns und steuert alle IT-Aktivitäten der DZ BANK Gruppe, die unternehmensübergreifende Auswirkungen 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. Hierbei verfolgt das GITC das Ziel, eine zukunftsgerichtete IT für die DZ BANK Gruppe zu gestalten und die Fachbereiche der Gruppenunternehmen sowie die Volksbanken und Raiffeisenbanken in ihrem jeweiligen Markt zu stärken. Sowohl innerhalb der DZ BANK Gruppe als auch in der Zusammenarbeit mit BVR und Atruvia wird der genossenschaftliche und kooperative Ansatz gelebt.

Die operative Umsetzung der Aktivitäten erfolgt, koordiniert durch den IT-Leiter-Kreis, in den IT-Einheiten der DZ BANK Gruppe.

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

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

- Das Produkt- und Vertriebskomitee **Privatkunden** koordiniert die Produkt- und Leistungsangebote sowie die Marktbearbeitung seiner Mitglieder, sofern unternehmensübergreifende Interessen tangiert sind. Gemeinsames Ziel ist ein profitables Wachstum der Marktanteile der Genossenschaftsbanken und der Unternehmen der DZ BANK Gruppe mit Fokus auf Kundenbindung und Kundenneugewinnung durch bedarfsgerechte Lösungsangebote (Produkte und Prozesse) im Rahmen eines ganzheitlichen Beratungsansatzes über alle Vertriebskanäle (Omnikanalansatz).
- Das Produkt- und Vertriebskomitee **Firmenkunden** ist für die Koordination der Strategien, Planungen, Projekte und Vertriebsmaßnahmen im Firmenkundengeschäft der DZ BANK Gruppe verantwortlich, sofern übergreifende Interessen tangiert sind. Ziel ist eine engere Verzahnung sowohl im Meta-Geschäft mit den Genossenschaftsbanken als auch im Direktgeschäft mit den Firmenkunden der Unternehmen der DZ BANK Gruppe.
- Das Produkt- und Vertriebskomitee **Institutionelle Kunden** soll zur Stärkung der Marktposition der DZ BANK Gruppe im institutionellen Geschäft beitragen.

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

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

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

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

Das im Jahr 2023 gegründete und auf Vorstandsebene angesiedelte **Group Sustainability Committee (GSC)** befasst sich mit der Steuerung und Umsetzung von Nachhaltigkeit in der DZ BANK Gruppe. Neben dem GSC gibt es den Nachhaltigkeits-Koordinationskreis (NH-KoKreis), zu dem die Nachhaltigkeitsbeauftragten der Steuerungseinheiten gehören. Der NH-KoKreis ist als operatives Gremium dem GSC unterstellt und fungiert als Plattform für den gruppenweiten fachlichen Austausch zu aktuellen nachhaltigkeitsbezogenen Entwicklungen und Aktivitäten. Der NH-KoKreis unter Leitung der DZ BANK soll gruppenweit relevante Schwerpunktthemen identifizieren, gemeinsame Projekte initiieren und Entscheidungsvorlagen für das GSC erarbeiten.

## 2.3 Steuerungskennzahlen

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

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

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

### – IFRS-Volumengrößen:

Zu den wesentlichen Kennzahlen für Volumengrößen zählen das bilanzielle Eigenkapital und die Bilanzsumme. Diese sind im Kapitel II.4 des Konzernlageberichts sowie im Konzernabschluss (Bilanz zum 31. Dezember 2023) und im Abschnitt 33 des Konzernanhangs dargestellt.

### – Produktivität:

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

### – Liquiditätsadäquanz:

Die angemessene Ausstattung mit Liquiditätsreserven in Bezug auf die Risiken aus zukünftigen Zahlungsverpflichtungen wird anhand der Kennzahlen zur ökonomischen und aufsichtsrechtlichen Liquiditätsadäquanz im Kapitel VII.6.2 beziehungsweise Kapitel VII.6.3 des Risikoberichts dieses Konzernlageberichts aufgezeigt. Der Minimale Liquiditätsüberschuss spiegelt die ökonomische Liquiditätsadäquanz wider. Ausdruck der aufsichtsrechtlichen Liquiditätsadäquanz sind die Liquiditätsdeckungsquote (Liquidity Coverage Ratio) und die strukturelle Liquiditätsquote (Net Stable Funding Ratio).

### – Kapitaladäquanz:

Die Kennzahlen der ökonomischen Kapitaladäquanz werden im Kapitel VII.7.2 des Risikoberichts dieses Konzernlageberichts dargestellt. Die Kennzahlen der aufsichtsrechtlichen Kapitaladäquanz sind im Kapitel VII.7.3 enthalten. Dabei handelt es sich um den Bedeckungssatz für das Finanzkonglomerat, die Gesamtkapitalquote, die Kernkapitalquote, die harte Kernkapitalquote und die Leverage Ratio sowie die Ausprägungen des Minimum Requirement for Own Funds and Eligible Liabilities (MREL), nämlich die MREL-Quote in Prozent der Risikoaktiva, die MREL-Quote in Prozent des Leverage Ratio Exposures, die MREL-Nachrangquote in Prozent der Risikoaktiva und die MREL-Nachrangquote in Prozent des Leverage Ratio Exposures.

### – 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 wider. Damit bringt der regulatorische RORAC die Verzinsung des eingesetzten aufsichtsrechtlichen Risikokapitals zum Ausdruck. Diese Kennziffer ist in den Kapiteln II.3.1 und 3.2 dieses Konzernlageberichts sowie im Abschnitt 33 des Anhangs des Konzernabschlusses dargestellt.

Für die oben genannten Steuerungskennzahlen der DZ BANK Gruppe wird im Prognosebericht ein Ausblick gegeben. Die Berichterstattung zu nachhaltigkeitspezifischen Kennzahlen erfolgt im eigenständigen Nachhaltigkeitsbericht der DZ BANK Gruppe.



## 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 insbesondere eine aktive Steuerung der ökonomischen und der aufsichtsrechtlichen Kapitaladäquanz der DZ BANK Gruppe ermöglichen soll.

Die Maßnahmen zur Erreichung der Ziele werden unter anderem in sogenannten Quartalsdialogen mit den Tochterunternehmen besprochen.

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