

I Grundlagen der DZ BANK Gruppe

1 Geschäftsmodell und strategische Ausrichtung

(Das folgende Kapitel enthält Angaben, die sich auch mit der Angabepflicht ESRS 2 SBM-1 Tz. 40 a) i, ii und 42 a) b) der ESRS befassen.)

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 dem darauf basierenden Bundesweiten Strategieportfolio, das systematisch strategische Initiativen der Genossenschaftlichen FinanzGruppe bündelt. Diese sind den vier strategischen Zielen Kunden- und Marktrelevanz, Veränderungsfähigkeit, Rentabilität und Stabilität sowie Nachhaltigkeit zugeordnet.

Die DZ BANK Gruppe sieht sich für die Herausforderungen der Zukunft gut vorbereitet. Sie investiert gezielt in fünf Themenfelder, die sie als Zukunftstrends der Finanzbranche erachtet: M&A/Konsolidierung, Internationales Geschäft, Nachhaltigkeit, Digitalisierung/IT sowie Demografie.

Der anhaltenden Konsolidierung in der Branche begegnet die DZ BANK Gruppe mit strategischen Zukäufen und der Vertiefung von Partnerschaften im Plattformgeschäft. Investitionen über das genossenschaftliche Corporate Venturing Studio amberra GmbH in das Bildungs-Start-up ubimaster, die im Berichtsjahr eingegangene Beteiligung am Kundenbindungsprogramm MeinPlus GmbH und an der Wallee Group AG, einem Anbieter für technische Zahlungsabwicklung in den Bereichen E-Commerce, Omnikanal und Point of Sale, sowie die Übernahme des Kreditportals Compeon durch die FinCompare GmbH konnten abgeschlossen werden.

Die Weiterentwicklung der internationalen Ausrichtung spielt für die DZ BANK Gruppe eine zentrale Rolle und beinhaltet unter anderem die Diversifikation von Refinanzierungsquellen, die Begleitung von Firmenkunden ins Ausland und den Ausbau der Auslandsstandorte mit dem Ziel, die Produktexpertise und Präsenz in Märkten, die als relevant erachtet werden, zu stärken.

Die Steuerung und Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie liegt in der Verantwortung des auf Vorstandsebene angesiedelten Group Sustainability Committees, das regelmäßig an den Konzern-Koordinationskreis als das oberste Steuerungs- und Koordinationsgremium der DZ BANK Gruppe berichtet. Bei diesem Themenfeld, das für die DZ BANK Gruppe eine dauerhafte Aufgabe bleibt, sieht sie sich gut aufgestellt. So wurde der Prime-Status im Rating durch ISS ESG mit der Note C+ bestätigt. Die DZ BANK Gruppe übertrifft damit gemäß ISS ESG den Branchendurchschnitt in Bezug auf Nachhaltigkeitsauswirkungen, Kunden- und Produktverantwortung sowie Arbeitsstandards und -bedingungen.

Auch beim Thema Digitalisierung/IT werden die Initiativen der vergangenen Jahre fortgesetzt und sowohl in Infrastruktur investiert als auch konzernweit die Entwicklung und der Einsatz von Technologien wie Generative Künstliche Intelligenz vorangetrieben.

Schließlich gehört das Thema Arbeitgeberattraktivität zu den langfristigen Schwerpunkten der DZ BANK Gruppe. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels bleibt es nach Meinung der DZ BANK Gruppe eine Daueraufgabe, die Konzernunternehmen als attraktive Arbeitgeber zu positionieren. Im Fokus steht in diesem Zusammenhang auch die Generation Erfahrung.

Zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit der DZ BANK Gruppe ist darüber hinaus die Nutzung sämtlicher Potenziale in der gruppenübergreifenden Zusammenarbeit erforderlich. Die unternehmensübergreifende Entwicklung systematisiert die DZ BANK Gruppe im Rahmen von Potenzialfeldern, die regelmäßig überprüft und bedarfsabhängig erweitert 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 „NextLevel“ der R+V Versicherung AG, Wiesbaden, (R+V Versicherung; Teilkonzernbezeichnung: R+V), das Programm „#Fokus100“ der Bausparkasse Schwäbisch Hall AG, Schwäbisch Hall, (Bausparkasse Schwäbisch Hall; Teilkonzernbezeichnung: BSH), das Programm „Fit for Future“ der Union Asset Management Holding AG, Frankfurt am Main, (Union Asset Management Holding; Teilkonzernbezeichnung: UMH), das Programm „Strategie 2028“ der TeamBank AG Nürnberg, Nürnberg, (TeamBank), und das Strategievorhaben „DZ PRIVATBANK 2030“ der DZ PRIVATBANK S.A., Luxemburg, (DZ PRIVATBANK).

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 Zukunftsfähigkeit unter dem Strategieprogramm „Verbund First 4.0“ gebündelt. Wesentliche Stoßrichtungen bilden die Weiterentwicklung des Markttritts, der Steuerungs- und Produktionsprozesse, der Internationalisierung sowie der Unternehmenskultur. Die Umsetzung erfolgt in Umsetzungspaketen, die im Geschäftsjahr um das neue Umsetzungspaket „Internationale Aufstellung“ ergänzt wurden. Auf Basis bestehender Produkte und der Abdeckung über Auslandsstandorte soll die Weiterentwicklung des internationalen Geschäfts über unterschiedliche Aktivitäten, insbesondere im Rahmen der beiden Initiativen Mission Alpha und Mission International, erfolgen. Mission Alpha fokussiert sich dabei auf die Steigerung der Leistungsfähigkeit des Kapitalmarktgeschäfts, Mission International als strukturiertes Gesamtbankvorgehen soll einen ganzheitlichen Blick auf die Internationalisierung aller Bereiche der DZ BANK legen. Daneben erfolgte im Berichtsjahr im Umsetzungspaket „Unternehmenskultur“ zur Weiterentwicklung der Führungskultur der DZ BANK eine Kombination mit dem Fokusthema „Fit4Leadership“ Führungsfeedback, den Leadership Camps für alle Führungsebenen und individuellen Maßnahmen. Mit der Initiative „Fit4Growth“ legt die DZ BANK einen Schwerpunkt auf die Optimierung und Weiterentwicklung der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit bei wesentlichen Prozessstrecken.

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. Dieses Beziehungskapital der DZ BANK Gruppe gilt als wichtige immaterielle Ressource. Dieser 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 soll durch unterschiedliche Austauschformate und Veranstaltungen, wie den Treffpunkt Nachhaltigkeit, gewährleistet werden. Mit dem Nachhaltigkeitsportal wird den Mitgliedern zudem eine zentrale Informationsplattform über Nachhaltigkeitsthemen geboten.

Unter dem Motto „Heute gestalten, was morgen wirkt“ wurden im Geschäftsjahr die Veranstaltungsreihe „Strategie-Hub Regional“ von Atruvia, BVR und DZ BANK in Zusammenarbeit mit den Regionalverbänden fortgesetzt und strategische Leitlinien der Genossenschaftlichen FinanzGruppe diskutiert. Im Fokus standen unter anderem die jährliche Ausarbeitung des BVR zu zentralen Handlungsfeldern mit konkreten Maßnahmen und praxisnahen Impulsen für die strategische und operative Arbeit der Genossenschaftsbanken („Kompass 2026“), die Stärkung des Firmenkundengeschäfts als Wachstumsmotor für die Genossenschaftsbanken und die Bedeutung des europäischen Bezahlsystems Wero. Die Veranstaltungsreihe soll die Zusammenarbeit im Verbund stärken und als Plattform für den direkten Austausch dienen. 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.

Die Digitalisierung von Bankprozessen gewinnt im inländischen Firmenkundengeschäft immer mehr an Bedeutung. In diesem Zusammenhang unterstützt die DZ BANK die Genossenschaftsbanken zum Beispiel durch die Weiterentwicklung des VR GeschäftsNavigators, den 501 Volksbanken und Raiffeisenbanken nutzen.

Im Request-to-Pay-Verfahren konnte die Pilotphase abgeschlossen werden. Darauf aufbauend wurde im Berichtsjahr ein Schwerpunkt auf die Verbesserung der Reichweite in der Genossenschaftlichen FinanzGruppe gelegt. Zudem wurden Projekte mit ausgewählten Kunden zur Digitalisierung der Rechnungs- und Bezahlprozesse gestartet. Das Ziel ist hier, Impulse für die Vorbereitung des breiten Einsatzes zu sammeln und das Lösungsangebot zu optimieren.

Neben den Digitalisierungsthemen waren die Integration von Nachhaltigkeit in den Kundendialog und die Begleitung der Firmenkunden bei der Dekarbonisierung der Industrie weitere Schwerpunkte im Geschäftsjahr. Beispielhaft dafür steht die Entwicklung des deutschen und internationalen Geschäfts mit erneuerbaren Energien. Um Nachhaltigkeit in der Firmenkundenansprache zu fördern und vertieftes Wissen im Kontext von Sustainable Finance bei den Kundenverantwortlichen aufzubauen, ist darüber hinaus vorgesehen, dass alle Firmenkundenverantwortlichen der DZ BANK 2026 eine ESG-Zertifizierungsschulung (ESG = Environment, Social, Governance) zum „ESG-Firmenkundenberater (Professional Level)“ durchlaufen. Zudem wurde mit dem Rahmenwerk für nachhaltige Produkte ein Regelwerk für die Praxis entwickelt, das die definitorische und prozessuale Grundlage für die Ausgestaltung nachhaltiger Produkte schafft. Das im Berichtsjahr veröffentlichte Rahmenwerk ist in die Nachhaltigkeitsstrategie der DZ BANK eingebettet und hat als Klassifizierungssystem für nachhaltige Finanzierungen zum Ziel, den Produktvertrieb zu unterstützen, die Transparenz zu erhöhen und eine Basis für interne und externe Berichterstattung zu schaffen. Als wegweisend für die Finanzierung der nachhaltigen Wirtschaftstransformation im Berichtsjahr erachtet die DZ BANK ihre Beteiligung an einer Konsortialfinanzierung über 1,7 Mrd. € zur Dekarbonisierung der deutschen Stahlproduktion. Bei dem Projekt fließen die finanziellen Mittel in die Substitution klassischer Hochöfen durch strom-, gas- und wasserstoffbetriebene Produktionsanlagen, um die CO₂-Emissionen des Stahlproduzenten ab 2030 um jährlich 4,8 Mio. Tonnen zu reduzieren.

Im internationalen Geschäft stellt die DZ BANK ein umfangreiches Spektrum an Produkten und Dienstleistungen zur Verfügung und ist in den Wirtschaftszentren der Welt mit vier Auslandsfilialen mit German Desks vertreten. Darüber hinaus unterhält sie Geschäftsbeziehungen mit einem Netz an internationalen Geschäftspartnern und verfügt über detaillierte Kooperationsvereinbarungen mit ausgewählten Korrespondenzbanken. Um das Auslandsgeschäft zu verbessern und die Firmenkunden der Genossenschaftlichen FinanzGruppe im Rahmen ihrer Auslandsaktivitäten zu unterstützen, plant die DZ BANK, ihre Leistungsstärke auszubauen. Dazu hat die DZ BANK im Rahmen der Mission International im Geschäftsjahr in neue Kundenbeziehungen, Systeme und Standorte investiert und mit der Eröffnung der Repräsentanz in Vietnam ihr Netz an Auslandsrepräsentanzen auf sieben erhöht.

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-Wertpapiergeschäfts. 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 diese als Sponsoringbetrag an ausgewählte Organisationen abgeben. Außerdem hat die DZ BANK Sparpläne auf Fonds, ETFs und Aktien im Produktangebot. 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, genannt „meinDepot Premium“. 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. Mit dem Produkt „meinKrypto“ werden die Genossenschaftsbanken in die Lage versetzt, ihren Kunden den Handel mit Kryptowerten anzubieten.

1.1.4 Kapitalmarktgeschäft

Die DZ BANK bietet ihren Kunden 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. Zu den Kunden im Kapitalmarktgeschäft gehören institutionelle Kunden im In- und Ausland wie Asset Manager, Banken, Versicherungsunternehmen, Pensionskassen oder öffentliche Institutionen. Außerdem umfasst das Kundenspektrum von der DZ BANK betreute Firmenkunden, Firmenkunden der Genossenschaftsbanken und Genossenschaftsbanken im Depot-A-Geschäft.

Im Geschäftsjahr wurde die gezielte Weiterentwicklung des Kapitalmarktgeschäfts anhand verschiedener Umsetzungsinitiativen angestoßen. Dabei stehen das Wachstum mit institutionellen Kunden, das Wachstum im kapitalmarktbezogenen Firmenkundengeschäft und Verbesserungen in Prozessen und Organisation im Fokus. In diesem Zusammenhang wird das Produkt- und Leistungsangebot dem Kundenbedarf entsprechend erweitert und angepasst und soll für den internationalen Marktantritt wettbewerbsfähiger werden. Zur Optimierung der Leistungsfähigkeit wurde beispielsweise die Anzahl der von der DZ BANK quotierten US-Dollar-Anleihen ausgebaut und Vertriebskapazitäten wurden an den regionalen Standorten der DZ BANK und für das internationale Kapitalmarktgeschäft aufgestockt. Außerdem wurden bestimmte Handels- und Strukturierungskapazitäten erweitert, zum Beispiel für strukturierte Produkte oder forderungsbesicherte Refinanzierungen. An der weiteren Digitalisierung und Verbesserung von Prozessen wird ebenfalls gearbeitet, unter anderem an neuen Plattformanwendungen für den Vertrieb, an Automatisierungen in den Handelsprozessen und an neuen Plattformanwendungen im Firmenkundengeschäft.

Im Berichtsjahr hat die DZ BANK weiter an Anwendungsfällen der Distributed Ledger Technology (DLT) gearbeitet. Hierbei geht es um die Digitalisierung der Verwahrung und Bestandsführung von Wertpapieren, die Emission von Wertpapieren auf der Blockchain sowie Smart Bond Contracts und Smart Derivative Contracts, bei denen DLT-basierte Smart Contracts den gesamten Lebenszyklus von Finanzprodukten standardisiert digitalisieren. Die DZ BANK pflegt auf diesem Feld Kooperationen mit Finanzinstitutionen auf deutscher und europäischer Ebene und mit Technologieanbietern. Sie führt Pilottransaktionen aus und beteiligt sich an verschiedenen Pilotprojekten und Initiativen, so als Mitglied der Market Contact Group beim Pontes-Projekt der EZB oder der europäischen Initiative Regulated Layer One (RL1). Außerdem ist die DZ BANK dem europäischen Bankenkonsortium beigetreten, das die Einführung eines regulierten Euro-Stablecoins vorbereitet. Dafür soll „Qivalis“ als MiCAR-konformer (MiCAR = Markets in Crypto-Assets Regulation) Stablecoin-Emittent unter Aufsicht der niederländischen Zentralbank (DNB) etabliert werden.

Bestandteil ihrer strategischen Ausrichtung bleibt für die DZ BANK das Primärmarktgeschäft, dessen Marktposition sie weiter ausbauen will. Für ihre Aktivitäten bei der Emission von Covered Bonds erlangte die DZ BANK im Geschäftsjahr diverse Auszeichnungen von der Fachzeitschrift Global Capital sowie vom Magazin The Covered Bond Report, durch die die Arbeit der DZ BANK bei der Organisation, Strukturierung und Platzierung von syndizierten Covered-Bond-Emissionen gewürdigt wird. Im Berichtsjahr war die DZ BANK erneut eine führende Bank bei der Begleitung von EUR-Benchmark-Green-Covered-Bonds (Marktanteil von über 7 Prozent) und hat damit ihre Nachhaltigkeitsexpertise unter Beweis gestellt.

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 Vertriebsseinheiten 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.

Im Zeitraum von 2018 bis 2024 hat die DZ BANK drei Green Bonds emittiert. Mit der Emission eines vierten hat die DZ BANK im Berichtsjahr ihre Nachhaltigkeitsexpertise erneut unterstrichen. Die Mittelverwendung der Emission referenziert primär auf einen Pool von Darlehen zur Finanzierung von Onshore-Windenergieprojekten in Deutschland. Mit der Platzierung ihrer erstmals öffentlich angebotenen Nachranganleihe hat die DZ BANK im Geschäftsjahr darüber hinaus ihre Investorenbasis im In- und Ausland erweitert und ihre Refinanzierungsbasis weiter diversifiziert.

1.1.5 Transaction Banking

Im Geschäftsfeld Transaction Banking stellt die DZ BANK ihren Kunden Leistungen im Zahlungsverkehr und Kartengeschäft sowie Kapitalmarkt- und Wertpapierservices zur Verfügung. Zudem übernimmt sie die Verwahrstellenfunktion für Investmentfonds und bietet Beratungsleistungen an.

Im Fokus des Geschäftsfelds liegt die Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit der Genossenschaftlichen FinanzGruppe im Transaction Banking. Die wesentliche Basis bildet die Zahlungsverkehrsplattform der DZ BANK, über die das Clearing im Massenzahlungsverkehr (SEPA und Instant Payments) sowie der gesamte Auslands- und Individualzahlungsverkehr der angeschlossenen Banken abgewickelt wird. Die Plattform wird regelmäßig an geänderte Marktbedingungen und regulatorische Anforderungen angepasst, so wie im Geschäftsjahr die Anpassung der Zahlungsverkehrssysteme auf Basis der Instant-Payment-Verordnung einschließlich der Umsetzung von „Verification of Payee“ erfolgte.

Darüber hinaus sollen weitere digitale Maßnahmen Transparenz, Steuerbarkeit, Effizienz, Qualität und Kundenzufriedenheit erhöhen. Den Zugang zur Kundenschnittstelle schätzt die DZ BANK als entscheidenden Erfolgsfaktor ein. Mit dem Online und Mobile Banking über die VR Banking App verfügt die Genossenschaftliche FinanzGruppe bereits über einen nach Ansicht der Genossenschaftlichen FinanzGruppe entscheidenden Marketing- und Vertriebskanal, den es auszubauen gilt, um Kunden der Volksbanken und Raiffeisenbanken die Nutzung moderner Produkte wie Wero, Request-to-Pay oder digitaler Karten zu ermöglichen.

Die Einführung des europäischen Zahlungssystems Wero war auch im Geschäftsjahr ein zentrales Thema in der Genossenschaftlichen FinanzGruppe. Hinter Wero steht die European Payments Initiative (EPI), mit der ein europäischer Bezahlendienst etabliert werden soll. Im Juli 2024 startete die EPI in Deutschland mit digitalen Zahlungen für Privatkunden (Person-to-Person) und im Februar 2025 mit Wero-Pro für Kleinstgewerbetreibende. Im Geschäftsjahr wurden darüber hinaus die Grundlagen für Zahlungen im Online-Handel geschaffen und die Einführung von POS-Terminal-Lösungen für den stationären Handel ab Mitte 2026 vorbereitet. Aus Sicht der Genossenschaftlichen FinanzGruppe ist es wichtig, mit der digitalen und europäisch ausgerichteten Bezahlösung Wero vor Einführung des digitalen Euros eine starke Kundenreichweite zu erzielen, auch um der EZB anzubieten, den digitalen Euro als Zahlungsmittel in die Wero-Applikation einzubinden.

Die DZ BANK begegnet dem Wandel im Kartengeschäft mit einem erweiterten Lösungsportfolio für Privat- und Firmenkunden, indem sie in Digitalisierungslösungen wie die Online-Bestellstrecke und Selfservices für Volksbanken und Raiffeisenbanken investiert. Im Berichtsjahr wurde die Realtime-Kartenausgabe eingeführt und die Kompatibilität der Privatkartenprodukte mit weiteren Bezahlösungen wie Garmin Pay und Fidesmo Pay hergestellt, während im Firmenkreditkartengeschäft erste Maßnahmen zur Optimierung der Antrags- und Bestellprozesse initiiert wurden.

Im Rahmen der strategischen Initiative Mission International sollen im Transaction Banking durch Entwicklung und Umsetzung von Konzepten zur kompetenten Beratung von Volksbanken und Raiffeisenbanken Transaktionsvolumina im Auslandszahlungsverkehr gesteigert sowie das Cross Selling internationaler Produkte und Lösungen für Firmenkunden im Auslandsgeschäft ausgeweitet werden.

Mit dem Einstieg der DZ BANK mit 25,1 Prozent bei der MeinPlus GmbH, der im Berichtsjahr erfolgte, sollen dem gleichnamigen Kundenbindungsprogramm der Volksbanken und Raiffeisenbanken neue Impulse gegeben werden. Die Beteiligung markiert nach Ansicht der DZ BANK einen strategischen Schritt innerhalb der Genossenschaftlichen FinanzGruppe, um die Kundenloyalität zu stärken, die digitale Transformation zu fördern und den regionalwirtschaftlichen Fokus auszubauen.

Im Bereich des Verwahrstellengeschäfts verfolgt die DZ BANK ihre Wachstumsagenda und konnte ihre Marktposition in Deutschland im Geschäftsjahr ausbauen. Dabei strebt die DZ BANK ein organisches Wachstum an. Ein Schwerpunkt liegt auf der Ausweitung des bestehenden Geschäfts innerhalb der Genossenschaftlichen FinanzGruppe. Zudem werden eine Intensivierung der Zusammenarbeit mit bestehenden externen Partnerschaften sowie neue Partnerschaften mit weiteren Kapitalverwaltungsgesellschaften vorangetrieben.

Ein zentraler Bestandteil der strategischen Ausrichtung bildet die Umsetzung einer Plattformstrategie in der Bearbeitung der Investmentfonds. Nach Ansicht der DZ BANK ermöglicht diese Strategie Skalierbarkeit, höhere Qualitätsstandards sowie Kontrollvereinheitlichung und damit eine Optimierung der Verwaltung und Kontrolle von Investmentfonds.

1.2 BSH

Die BSH ist das Kompetenzzentrum für Bauen und Wohnen in der Genossenschaftlichen FinanzGruppe. Als Dienstleister im Bereich der privaten Immobilienfinanzierung bietet die BSH Konzepte zur Baufinanzierung, Vermögens- und Wohneigentumsbildung sowie zur Zukunftsvorsorge. Ihr Bestreben ist es, für die Kunden ein verlässlicher Partner zu sein, damit diese ihre Wohnträume verwirklichen können. Dabei soll die Marktführerschaft im Bausparen gesichert und im Bereich der Baufinanzierung gemeinsam mit den genossenschaftlichen Banken erreicht werden. Die BSH verfolgt zudem das Ziel, sich von einem reinen Produktanbieter zu einem ganzheitlichen Lösungsanbieter rund um nachhaltiges Bauen und Wohnen zu entwickeln.

Im Kerngeschäftsfeld Baufinanzierung bietet die BSH ihren Kunden und Partnern als eigene Finanzierungsprodukte unter anderem Bau- und Tilgungsaussetzungsdarlehen an. Durch das breite Produktportfolio mit variierenden Laufzeiten sowie Zinsfestschreibungen, die subsidiäre Kooperation innerhalb der Genossenschaftlichen FinanzGruppe und eine persönliche/digitale Beratung sollen individuelle Finanzierungslösungen geschaffen werden. Die Nachhaltigkeit des Kreditportfolios wird dabei durch den CO₂-Fußabdruck gemessen, welcher kontinuierlich sinken soll. In diesem Zusammenhang hat die BSH im Geschäftsjahr den dritten Grünen Pfandbrief ihrer Unternehmensgeschichte am Kapitalmarkt platziert. Der Erlös aus dem Green Covered Bond wird gemäß dem Green Bond Framework der BSH für die Refinanzierung von Darlehen verwendet, die für den Bau oder den Erwerb oder die Renovierung von energieeffizienten Wohngebäuden ausgereicht wurden.

Das Produktangebot der BSH im Kerngeschäftsfeld Bausparen umfasst flexible Bauspar- und Finanzierungstarife mit unterschiedlichen Laufzeiten und Zinssätzen für verschiedene Zielgruppen. Einen Schwerpunkt im Bausparen bildet die weitere Digitalisierung und Automatisierung der Geschäftsprozesse, um den Kundenservice weiterhin effizient und zukunftsfähig zu gestalten.

Um eine fundierte Kundenberatung, insbesondere im Kontext Nachhaltigkeit, zu gewährleisten, hat die BSH im Außendienst-Team rund 2.000 Finanzexperten mit der Weiterbildung als zertifizierter Modernisierungsberater, wovon über 1.400 die Zusatzqualifikation als zertifizierter Fördermittelberater abgeschlossen haben.

Die BSH leistet mit ihren Beteiligungen einen wesentlichen Beitrag beim Ausbau des Ökosystems Bauen & Wohnen in der Genossenschaftlichen FinanzGruppe. So bietet die Impleco GmbH mit ihren Produkten PIA (Persönliche Immobilien Assistentin – White-Label Services für genossenschaftliche Banken) und wohnglück.de (überregionale Immobilienplattform) Lösungsangebote für Banken, Endkunden und weitere Akteure rund um die Immobilie. Eine weitere digitale Säule des Ökosystems Bauen & Wohnen ist der genossenschaftliche Marktplatz BAUFINEX zur Vermittlung von privaten Baufinanzierungen, Bausparverträgen und Ratenkrediten. Nach Ansicht der BSH trägt BAUFINEX zum Wachstum des digitalen Plattformgeschäfts mit privaten Baufinanzierungen in der Genossenschaftlichen FinanzGruppe bei. Die Anzahl an Produktanbietern und das Transaktionsvolumen haben im Geschäftsjahr weiter zugenommen. Die Schwäbisch Hall Wohnen GmbH erweitert mit ihrem überregionalen B2B-Immobilienvertrieb das bestehende Angebot im Ökosystem Bauen & Wohnen.

1.3 R+V

Die R+V ist in der Genossenschaftlichen FinanzGruppe der Partner und Heimat für Kunden bei den Themen Sicherheit, Gesundheit und Vorsorge. 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.

Im Geschäftsjahr hat die R+V mit „NextLevel“ eine Unternehmensstrategie gestartet, die den Weg für die kommenden fünf Jahre vorgibt und in Bezug auf Digitalisierung, Kundenorientierung und Prozessoptimierung an Vorgängerstrategien anknüpft. Die R+V verfolgt damit das Ziel, die Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens nachhaltig zu sichern und auszubauen. Mit einer neuen Struktur, stringenter Steuerung und einer konsequenten Kundenzentrierung beabsichtigt die R+V, ertragreich zu wachsen sowie Kunden und Marktanteile zu gewinnen. Um die strategischen Ziele umfassend im Unternehmen zu verankern, wurden zwei neue Vorstandsressorts eingerichtet. Im Ressort „Operations und IT“ werden alle unternehmensweiten Operations-Einheiten und das bisherige Ressort IT vereint, um Prozesse durchgängig zu gestalten und damit für die Kunden zu beschleunigen. Das neue Ressort „Finanzen und Risikomanagement“ übernimmt die zentrale unternehmensweite Steuerung in der R+V Gruppe mit dem Ziel, dass Kapital und Ressourcen im gesamten Unternehmen effizient eingesetzt werden. Mittels Effizienzgewinnen und Kosteneinsparungen werden nötige Investitionsfreiräume geschaffen, um die Modernisierung und technologische Erneuerung des R+V Geschäftsmodells zu finanzieren. Ein weiterer Strategieschwerpunkt ist, das Geschäftspotenzial in den genossenschaftlichen Vertriebswegen noch besser zu nutzen und in diesen über Markt zu wachsen. Dazu beitragen sollen unter anderem der datengetriebene Vertrieb über Smart Data Analysen sowie der Ausbau des Customer-Relationship-Managements (CRMs) und der Omnikanalplattform der Banken. Darüber hinaus will die R+V weiter flächendeckend in den qualifizierten verkaufenden Außendienst investieren und mit einem optimierten Bankenbetreuungsmodell und einem besonderen Fokus auf die Beratung vielversprechender Kundensegmente wie Private Banking oder kleine und mittlere Unternehmen (KMU) das Wachstum unterstützen.

Die R+V will sich als nachhaltiger Versicherer positionieren. „NextLevel“ beinhaltet die Fortsetzung der bisherigen Strategie für Nachhaltigkeit. Das Nachhaltigkeitsverständnis der R+V beruht auf einem ganzheitlichen Ansatz, der das Versicherungsgeschäft, die Kapitalanlage und den Geschäftsbetrieb einbezieht. Diese Philosophie findet ihren Ausdruck in der Nachhaltigkeitsstrategie, die strategische Handlungsfelder definiert. Dazu gehören Nachhaltigkeit in der Kapitalanlage und im Versicherungsgeschäft, jeweils mit dem Ziel der Klimaneutralität, das Wachstum durch innovative und nachhaltige Produkte und Services sowie die Verpflichtung zu gelebter Nachhaltigkeit und Transparenz in der Kommunikation. Damit begegnet die R+V dem Klimawandel und verfolgt gleichzeitig das Ziel, Nachhaltigkeitsaspekte bei Entscheidungen in allen Bereichen des Unternehmens zur Untermauerung der genossenschaftlichen Grundidee und Sicherung der Zukunftsfähigkeit zu berücksichtigen.

1.4 TeamBank

Die TeamBank ist in der Genossenschaftlichen FinanzGruppe das Kompetenzzentrum für modernes Liquiditätsmanagement. Sie ergänzt mit ihren Marken „easyCredit“ in Deutschland sowie „der faire Credit“ in Österreich das Produktangebot der Genossenschaftsbanken im Ratenkreditgeschäft.

Das kundenzentrierte, skalierbare Geschäftsmodell der TeamBank hat das Ziel, den Mehrwert für Kunden, Partner und Anteilseigner zu steigern. Nach Ansicht der TeamBank werden sich die Kundenerwartungen und -bedürfnisse und in der Folge auch das Kundenverhalten in Zukunft noch dynamischer entwickeln, echte Kundenzentrierung wird deshalb zum wesentlichen Erfolgsfaktor. Deshalb hat die TeamBank eine Weiterentwicklung vom reinen anlassbezogenen Kreditgeschäft (Ratenkredit) hin zum dauerhaften Liquiditätsbegleiter (Rahmenkredit) vollzogen und in diesem Zusammenhang im Berichtsjahr den klassischen Ratenkredit als Produkt eingestellt und diesen durch den Sofortkredit mit finanziellem Spielraum ersetzt. Der easyCredit Sofortkredit mit finanziellem Spielraum beziehungsweise der faire Credit Sofortkredit mit finanziellem Spielraum ist sowohl online als auch bei allen kooperierenden Genossenschaftsbanken in Deutschland und in Österreich erhältlich. Das neue Produktangebot bietet den Kunden neben dem Auszahlungsbetrag einen individuell ausgestalteten Verfügungsrahmen, der sich an ihrer wirtschaftlichen Situation orientiert. Die easyCredit+ App beziehungsweise die faire Credit App ermöglicht es, mit wenigen Klicks Geld abzurufen und den Kredit flexibel an die persönliche Situation anzupassen. Die TeamBank ist der Auffassung, dass im Geschäftsjahr mit insgesamt über 580.000 App-Installationen ein Meilenstein mit ihrem Transformationsprozess erreicht wurde. Dieser hat die gesamte Organisation sowie alle Produkte und Services nach dem Prinzip der Kundenzentrierung aufgestellt.

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 nach Einschätzung der TeamBank, über den Weg Embedded Finance neue Zielgruppen für die Genossenschaftliche FinanzGruppe zu erreichen. Im Geschäftsjahr konnte mit der Einführung von „easyCredit-Rechnung“ das Angebot der TeamBank um eine flexible Zahlungsoption für den E-Commerce erweitert werden.

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. Mit der Ratenkredit-Plattform GENOFLEX hat die TeamBank auf den Bedarf der Partnerbanken nach einer Lösung für nicht über die TeamBank abgedeckte Kreditanfragen reagiert. Damit festigt die TeamBank ihrer Ansicht nach ihre Position als Kompetenzzentrum im Liquiditätsmanagement, intensiviert die Zusammenarbeit mit Partnerbanken, stärkt die Beziehung zu ihren Kunden und steigert die Wertschöpfung innerhalb des Verbunds.

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. Naturbezogene Themen berücksichtigt die UMH beispielsweise durch die Veröffentlichung von „Biodiversity Guidelines“, die den Nachhaltigkeitskodex, die Richtlinien für verantwortungsvolles Investieren und die Klimastrategie der UMH ergänzen.

Die im letzten Jahr überarbeitete Klimastrategie der UMH sieht unter anderem einen schrittweisen Ausstieg aus fossilen Energien vor. So beinhalten beispielsweise seit April 2025 Produkte mit Nachhaltigkeitsstrategien keine direkten Investitionen in Wertpapiere von Unternehmen, die Erdöl und Erdgas fördern.

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 eine zukunftsorientierte Aufstellung, bei der Kundennähe und Ertragslage durch ein best-in-class Betreuungs- und Vertriebsmodell gestärkt werden. Die Positionierung als aktiver Asset Manager sowie die Berücksichtigung von Nachhaltigkeit spielen hierbei eine große Rolle.

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.

Die UMH investiert in zentrale Zukunftsfelder wie Digitalisierung, um der ihrer Ansicht nach zunehmenden Bedeutung von Plattformen und neuen Technologien gerecht zu werden.

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 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 stellen nachhaltige Kundenbeziehungen im Direkt- und Verbundgeschäft sowie unter Ertrags- und Risikoaspekten definierte Produkte und Dienstleistungen dar.

Im Geschäftsfeld Firmenkunden agiert die DZ HYP im Direktgeschäft sowie als Partner der Volksbanken und Raiffeisenbanken. Dabei arbeitet die DZ HYP mit Gewerbekunden und der Wohnungswirtschaft zusammen. Der Schwerpunkt liegt auf Immobilienfinanzierungen im deutschen Markt. Außerdem werden deutsche Kunden in selektive Auslandsmärkte begleitet. Die Digitalisierung des Geschäftsfeldes Firmenkunden ist eines der zentralen Themen. Das Projekt „FK Digital“ mit dem Ziel einer neuen, digitalen Kreditbearbeitung im Firmenkundengeschäft wurde im Geschäftsjahr fortgeführt und der erste Abschnitt zur Abbildung des Neugeschäftsprozesses erfolgreich ausgerollt. Im Ergebnis soll mit FK Digital ein zentraler Kreditarbeitsplatz geschaffen werden, der alle wesentlichen Tätigkeiten über den gesamten Kreditlebenszyklus abbildet. Um aus Sicht der DZ HYP in Zukunft einen noch größeren Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung zu leisten und die Aktivitäten konsequent voranzutreiben, hat die DZ HYP Methodiken zur Identifikation nachhaltiger Immobilien im Einsatz. Durch Betrachtung von Klima- und Umweltaspekten mit entsprechendem Einfluss auf die Konditionengestaltung sollen die Emissionen des Kreditportfolios gesenkt werden.

Im Privatkundengeschäft arbeitet die DZ HYP im Vermittlungsgeschäft eng mit den Volksbanken und Raiffeisenbanken zusammen. Das Angebot umfasst Erst- und Anschlussfinanzierungen bei Neubau, Kauf und Modernisierung/Renovierung. Mit dem Produkt VR-BaufiComfort wurde ein Kooperationsmodell etabliert, bei dem die Volksbanken und Raiffeisenbanken den Fokus auf die individuelle Kundenberatung legen, während die DZ HYP die vollständige Kreditbearbeitung übernimmt. Die im Berichtsjahr erfolgte Anbindung des Produkts an die Omnikanalplattform der Atruvia soll die digitale Kundenschnittstelle weiterentwickeln. Das Thema Nachhaltigkeit spielt im Geschäftsfeld Privatkunden eine unverändert bedeutende Rolle. Mit dem

Produktmerkmal „Eco“ sollen Anreize für die Baufinanzierung von Wohnimmobilien mit niedrigem Energiebedarf gesetzt werden. Im Geschäftsjahr wurden Maßnahmen durchgeführt, um die Transparenz der Energieeffizienz für bereits finanzierte Bestandsimmobilien zu erhöhen und Anreize zur Finanzierung energetischer Sanierungen zu identifizieren.

Im Geschäftsfeld Öffentliche Kunden ist die DZ HYP das Kompetenzzentrum innerhalb der DZ BANK Gruppe. Auch im Kommunalkreditgeschäft arbeitet die DZ HYP eng mit den Volksbanken und Raiffeisenbanken zusammen. Kern des Geschäfts mit den Kommunen und deren rechtlich unselbstständigen Eigenbetrieben sowie kommunalen Zweckverbänden und Anstalten des öffentlichen Rechts ist die Vergabe von Kommunaldarlehen und Kassenkrediten. Für das Geschäftsfeld Öffentliche Kunden erfolgt mit dem DZ HYP Nachhaltigkeitsranking, das fester Bestandteil des kommunalen Kredit- und Entscheidungsprozesses ist, eine vertiefende Berücksichtigung von Nachhaltigkeitskriterien.

Die Refinanzierung des Kreditgeschäfts der DZ HYP erfolgt maßgeblich über die Emission von Pfandbriefen am Kapitalmarkt. Seit 2022 hat sich die Bank zudem als Emittent Grüner Pfandbriefe etabliert. Nachdem die DZ HYP im Geschäftsjahr 2024 ihr Green Bond Framework aktualisiert hat, platzierte die Bank im Berichtsjahr unter anderem einen Grünen Hypothekenpfandbrief im Jumbo-Format im Volumen von 1 Mrd. €.

1.7 DZ PRIVATBANK

Die international aufgestellte 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 das Kompetenzcenter Private Banking/Wealth Management in der Genossenschaftlichen Finanzgruppe. Daneben ist die DZ PRIVATBANK bedeutender Akteur für europäische Fondsdienstleistungen, Experte für Kredite in allen Währungen und agiert dabei im engen Zusammenspiel mit den in den jeweiligen Geschäftsfeldern aktiven Genossenschaftsbanken. Die DZ PRIVATBANK bietet kundenorientierte (B2B, B2B4C, B2C) und vielseitige Lösungen für Private-Banking-/Wealth-Management-Kunden mit einem Leistungsspektrum von der internationalen Vermögensverwaltung über die Vermögensstrukturierung und Vermögensberatung bis hin zur Finanz- und Vorsorgeplanung sowie Stiftungsberatung an.

Gemeinsam mit dem BVR hat die DZ PRIVATBANK im Private Banking erhebliches Ertragspotenzial für die Volksbanken und Raiffeisenbanken identifiziert. Im Rahmen der Top Initiative „Private Banking“ im Bundesweiten Strategieportfolio des BVR nutzen immer mehr Genossenschaftsbanken die weiterentwickelten Unterstützungsleistungen der DZ PRIVATBANK, um im Geschäftsfeld Private Banking zu wachsen und Marktanteile zu gewinnen.

Das Geschäftsfeld Fondsdienstleistungen agiert als Dienstleister für die UMH und für professionelle Drittfondsinitiatoren. Als Spezialist für vielfältige Gestaltungsoptionen im europäischen Fondsgeschäft bietet die DZ PRIVATBANK Verwahr- und Administrationsdienstleistungen entlang der gesamten Asset-Servicing-Wertschöpfungskette (exklusive Fondsmanagement und Vertrieb). Darüber hinaus ergänzen die flexiblen LuxCredit-Finanzierungsangebote in Kooperation mit den Genossenschaftsbanken das Produktportfolio im Bereich währungs- und eurovariabler Kredite für Privat- und Firmenkunden. Im Fokus steht dabei insbesondere das Lösungsangebot VR ImmoFlex, das die Generation der Best-Ager-Immobilienbesitzer anspricht. Daneben unterstützt ein international tätiges Treasury/Brokerage die Kunden und Marktsegmente mit Handelsdienstleistungen. Die Aktivitäten umfassen dabei Execution Service für Kundenauftragsorders, Liquiditätsmanagement sowie Management der Eigenbücher.

Im Geschäftsjahr hat die DZ PRIVATBANK ihre Marktposition als international tätiger Anbieter für Private Banking, Fondsdienstleistungen und grenzüberschreitende Kreditlösungen in Deutschland, Luxemburg und der Schweiz in enger Zusammenarbeit mit den Genossenschaftsbanken ausgebaut und weitere Marktanteile gewonnen.

Um den Wachstumskurs mittelfristig fortzusetzen, wurde das Strategievorhaben „DZ PRIVATBANK 2030“ auch im Berichtsjahr vorangetrieben. Unter Beibehaltung der Geschäftsstrategie wurden Optimierungen, unter anderem im Bereich Governance, erarbeitet. Dies führte zur Entscheidung, den juristischen Hauptsitz der DZ PRIVATBANK zum 2. Januar 2026 von Luxemburg nach Deutschland zu verlegen. Damit soll eine noch engere Verzahnung mit der Genossenschaftlichen FinanzGruppe und der DZ BANK Gruppe erreicht werden. Für Kunden ergeben sich daraus grundsätzlich keine Auswirkungen.

1.8 VR Smart Finanz

Die VR Smart Finanz AG, Eschborn, ist zusammen mit ihrer Tochtergesellschaft VR Smart Finanz Bank GmbH (zusammen kurz: VR Smart Finanz) der digitale Gewerbekundenfinanzierer der Genossenschaftlichen FinanzGruppe. Als subsidiärer Partner für einfache Mittelstandslösungen bietet die VR Smart Finanz einfache und schnelle Finanzierungslösungen sowie digitale Services rund um den Finanzalltag für den regional verwurzelten Mittelstand und insbesondere die Geschäfts- und Gewerbekunden der Genossenschaftsbanken an. Das Leistungsspektrum der VR Smart Finanz AG umfasst die Objektfinanzierungslösungen für Mietkauf und Leasing bis 1 Mio. € Objektwert sowie den digitalen Service „Bonitätsmanager“, der Unterstützung rund um das Thema Unternehmensbonität bietet. Über die VR Smart Finanz Bank GmbH werden die Unternehmerkredite VR Smart flexibel und – neu ab dem Berichtsjahr – der VR Smart basis bis 100.000 € angeboten. Der VR Smart Guide, ein digitaler Service für Buchhaltung und Rechnungsmanagement, sowie der FinCheck, ein Angebot zum Liquiditätsmanagement für Geschäfts- und Gewerbekunden, werden über die VR Smart Guide GmbH betrieben.

Einen besonderen Fokus legt die VR Smart Finanz auf automatisierte, schnelle Finanzierungsentscheidungen in wenigen Minuten sowie die Omnikanalfähigkeit ihrer Finanzierungslösungen. 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 digitale/persönliche 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 sich und damit für die Genossenschaftliche FinanzGruppe zu erschließen.

2 Steuerung der DZ BANK Gruppe

2.1 Steuerungseinheiten

(Das folgende Kapitel enthält Angaben, die sich auch mit der Angabepflicht ESRS 2 SBM-1 Tz. 40 a) i, ii und 42 a) b) der ESRS befassen.)

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 VI.2.3) 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 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 insbesondere bei betriebswirtschaftlichen und aufsichtsrechtlichen Risikothemen, bei Fragen der Risikokapitalsteuerung, der Risikokapitalallokation und Grundsatzfragen des Risikomanagements. Auf der Ebene der DZ BANK wird die Steuerung und Überwachung der Gesamtbankrisiken durch das Risiko Komitee abgestimmt. Das **Risiko Komitee** gibt Empfehlungen an den Gesamtvorstand zu den Themen Risikomethodik, Risikorichtlinien, Risikoprozesse, Risikoappetit und Risikolimitaussteuerung sowie Handels- und Marktpreisrisikothemen, Liquiditätsrisikothemen und zur OpRisk- und Reputationsrisiko-Steuerung. Zusätzlich werden grundsätzliche Fragen zum Gesamtbankrisikomanagement behandelt.
- 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.
- Der **Arbeitskreis Konzernkreditmanagement** unterstützt das Group Risk and Finance Committee bei der gruppenweiten Steuerung von Kreditrisiken. Er überwacht die Einhaltung der Vorgaben der Policy Konzernkreditrisiko sowie der Konzernkreditstandards und erörtert die Überwachung und Steuerung der Limitallokation auf Einzeladressenebene. Zudem treibt der Arbeitskreis die Weiterentwicklung der Konzernkreditstandards, der Konzernkreditrisikostrategie und die Konzernkreditrisikosteuerung voran. Die Steuerung und Überwachung des Gesamtportfolios für Kreditrisiken der DZ BANK wird durch das **Kreditkomitee**, einen Ausschuss des Vorstandes, koordiniert. Das in der Regel wöchentlich tagende Gremium trifft Entscheidungen über wesentliche Kreditengagements der DZ BANK unter Berücksichtigung der Kreditrisikostrategie der DZ BANK Gruppe. Das Kreditkomitee ist darüber hinaus für die Steuerung des Länderrisikos in der DZ BANK Gruppe verantwortlich.
- Der **Arbeitskreis Markt** des Group Risk and Finance Committee begleitet die aus Marktsicht gruppenweite Umsetzung der Themen Kapitalsteuerung, Bilanz- und Bilanzstruktursteuerung, Marktpreisrisiko-/IRRBB-/CSRBB-Steuerung (IRRBB = Interest Rate Risk in the Banking Book (Zinsrisiko im Anlagebuch), CSRBB = Credit Spread Risk in the Banking Book (Credit-Spread-Risiko im Anlagebuch)), 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. Auf der Ebene der DZ BANK ist das **Asset-Liability Committee** das zentrale Gremium zur operativen Umsetzung der strategischen ALM-(Asset Liability Management) Vorgaben aus den Themenfeldern Kapitalsteuerung, Bilanzsummensteuerung, Liquiditätssteuerung und IRRBB-/CSRBB-Steuerung. Darüber hinaus befasst sich das Gremium mit übergreifenden Fragestellungen zur Gesamtbanksteuerung sowie aktuellen regulatorischen Themen, die Einfluss auf die ALM-Steuerungsgrößen haben, mit dem Ziel, Steuerungsbedarf zu identifizieren.

- Der **Arbeitskreis Finanzen** berät das Group Risk and Finance Committee in den Themengebieten der Konzern-Rechnungslegung, des Konzern-Steuerrechts und des Konzern-Aufsichtsrechts sowie des Konzern-Controllings und der Steuerung der Finanzressourcen. Gesetzliche Neuerungen werden diskutiert und mögliche Umsetzungsalternativen erarbeitet. Zielsetzung des Arbeitskreises Finanzen ist, den konzern einheitlichen 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** 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 Drittbezugsrisikomanagement** ist das zentrale Gremium für das Drittbezugsrisikomanagement und setzt die Rahmenbedingungen für das Management von Drittbezugsrisiken der DZ BANK Gruppe. Er fördert den konzernweiten Informations- und Erfahrungsaustausch zu Fragen des Drittbezugsrisikomanagements. Der Arbeitskreis Drittbezugsrisikomanagement verantwortet die Konzeption der Risikosteuerung in Bezug auf die Konzern-Mindestanforderungen im Bereich des Drittbezugsrisikomanagements in der DZ BANK Gruppe. Er verabschiedet die zum Regelwerk des Konzern-Drittbezugsrisikomanagements 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 Drittbezugsrisikomanagementzielen 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.

Zudem unterstützt das GITC gemeinsam mit dem Group Risk and Finance Committee über entsprechende Arbeitskreise die Umsetzung und die Einhaltung der aufsichtsrechtlichen Anforderungen in der Informationssicherheit, im Notfallmanagement sowie im Drittbezugsrisikomanagement für die DZ BANK Gruppe. Digital Operational Resilience (DOR) relevante Konzernvorgaben werden im DOR-Panel verantwortet und an das GITC berichtet.

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

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

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

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 für die Steuerung der Gruppe relevante Prüfungsthemen 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 Konzernrevision. Aus dem Gremium berichtet der Konzernrevisionsleiter an den für die Konzernrevision zuständigen Vorstandsvorsitzenden 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 **Group Sustainability Committee (GSC)** ist das zentrale Gremium für die Steuerung der Umsetzung der gesellschaftlichen, geschäftspolitischen und regulatorischen Anforderungen in Bezug auf Nachhaltigkeitsthemen in der DZ BANK Gruppe. Ferner bildet das GSC eine Plattform für den gruppenweiten fachlichen Austausch und treibt die Integration von Nachhaltigkeit in die Kernbereiche voran. Das GSC soll alle nachhaltigkeitspezifischen Entscheidungspunkte mit Gruppenrelevanz überblicken, unterstützt die Unternehmen der DZ BANK Gruppe bei der Steuerung, Kommunikation und Koordination von Nachhaltigkeitsthemen und formuliert strategische Impulse. Ferner unterstützt das GSC den Konzern-Koordinationskreis der DZ BANK Gruppe in Grundsatzfragen. Dem GSC gehören der Vorstandsvorsitzende der DZ BANK sowie die zuständigen Vorstandsmitglieder der DZ BANK und der wesentlichen Tochterunternehmen an. Die zuständigen Bereichsleitenden der DZ BANK beziehungsweise der Gruppenunternehmen gehören dem GSC in stellvertretender Funktion der Vorstandsmitglieder als ständige Gäste an.

2.3 Steuerungskennzahlen

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

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

Die zentralen Ergebnisgrößen – die Risikovorsorge im Kreditgeschäft und das Konzernergebnis vor Steuern – sind in den Kapiteln II.3.1 und 3.2 dieses Konzernlageberichts sowie in Abschnitt 32 des Konzernanhangs aufgeführt.

– **Volumengrößen:**

Die Bilanzsumme ist die wesentliche Steuerungskennzahl im Sinne einer Volumengröße. Diese ist im Kapitel II.4 des Konzernlageberichts sowie im Konzernabschluss (Bilanz zum 31. Dezember 2025) und in Abschnitt 32 des Konzernanhangs dargestellt.

– **Produktivität:**

Die für die Produktivität relevante Kennzahl ist die Aufwand-Ertrags-Relation. Diese Kennziffer ist in den Kapiteln II.3.1 und 3.2 dieses Konzernlageberichts sowie in Abschnitt 32 des Konzernanhangs aufgeführt.

– **Regulatorischer RORAC:**

Der regulatorische RORAC ist ein risikoadjustiertes Performance-Maß. Er spiegelt das Verhältnis von Ergebnis vor Steuern zu dem auf monatlicher Basis ermittelten Durchschnittswert eines Jahres für die Eigenmittel gemäß Eigenmittel-/Solvabilitätsanforderung des Finanzkonglomerats 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 in Abschnitt 32 des Konzernanhangs dargestellt.

– **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 VI.6.2 beziehungsweise Kapitel VI.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 VI.7.3 des Risikoberichts dieses Konzernlageberichts dargestellt. Die Kennzahlen der aufsichtsrechtlichen Kapitaladäquanz sind im Kapitel VI.7.4 enthalten. Die harte Kernkapitalquote ist dabei die bedeutsamste Kennzahl der Kapitaladäquanz im Sinne der internen Steuerung.

Für die oben genannten Steuerungskennzahlen mit besonderer Relevanz wird im Prognosebericht ein Ausblick gegeben. Darüber hinaus hat die DZ BANK Gruppe keine nichtfinanziellen Leistungsindikatoren, die für das Verständnis des Geschäftsverlaufs und die Beurteilung der Lage der DZ BANK von Bedeutung sind. Die Berichterstattung zu nachhaltigkeitspezifischen Kennzahlen erfolgt in der Nichtfinanziellen Erklärung gemäß § 315b HGB im Kapitel VII des Konzernlageberichts.

2.4 Steuerungsprozess

Im Rahmen des jährlichen Strategischen Planungsprozesses erstellen die Steuerungseinheiten ihre Geschäftsstrategie (Ziele, strategische Stoßrichtungen und Maßnahmen) sowie die Strategische Finanz- und Kapitalplanung. Aus den Geschäftsstrategien werden die Risiko- und IT-Strategien sowie weitere nachgelagerte Strategien abgeleitet.

Die Planungen der Steuerungseinheiten werden auf Vorstandsebene in Strategischen Dialogen (DZ BANK AG) beziehungsweise Quartalsdialogen (DZ BANK Gruppe) erörtert und validiert. 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 ebenfalls in den oben genannten Quartalsdialogen mit den Gruppenunternehmen 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 Steuerungseinheiten in den Prozess eingebunden. Die Gesamtkoordination des Strategischen Planungsprozesses verantwortet der Unternehmensbereich Strategie & Konzernentwicklung.