

V Chancenbericht

1 Chancenmanagement

In der DZ BANK Gruppe werden **Chancen** als Möglichkeiten zur Ausschöpfung von Ertragspotenzialen beziehungsweise zur Hebung von Kosteneinsparpotenzialen verstanden.

Das Chancenmanagement ist in den jährlichen **strategischen Planungsprozess** eingebunden. Die Ertragspotenziale werden auf Basis unterschiedlicher makroökonomischer Szenarien, Trends und Veränderungen im Marktumfeld identifiziert, analysiert und in die strategische Finanzplanung aufgenommen. Details zum strategischen Planungsprozess werden im Kapitel I.2.4 des Grundlagenteils des Konzernlageberichts 2022 dargestellt.

Das Chancenmanagement ist integraler Bestandteil der **Governance** und wird somit im allgemeinen Steuerungsansatz, in der Steuerung der Tochtergesellschaften über Mandate sowie in den Gremien der DZ BANK Gruppe berücksichtigt. Angaben zur Governance der DZ BANK Gruppe sind im Kapitel I.2.2 des Grundlagenteils des Konzernlageberichts 2022 enthalten.

2 Chancenpotenziale

2.1 Chancenpotenziale aus gesamtwirtschaftlichen Entwicklungen

Die im Prognosebericht getroffenen Aussagen zur erwarteten wirtschaftlichen Entwicklung der DZ BANK Gruppe für das kommende Geschäftsjahr basieren auf dem aus Sicht der DZ BANK wahrscheinlichsten Szenario hinsichtlich der gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen.

Eine bessere Entwicklung der ökonomischen Bedingungen auf den relevanten Märkten könnte Chancen für die DZ BANK Gruppe eröffnen. In einem solchen Positivszenario würde die weitere Entspannung der globalen Lieferkettenproblematik, unter anderem ermöglicht durch die Dämpfung der geopolitischen Spannungen, insbesondere die Abschwächung der Handelsstreitigkeiten zwischen China und den USA die angebotsseitige Engpasssituation auf den Weltmärkten lindern und weitere Handelshemmnisse vermeiden. Die wahrscheinlich anstehende Rezession in den wichtigsten Industrieländern würde milder und kürzer als erwartet ausfallen oder gar verhindert werden, sofern sich die Rohstoff- und Energiepreise, möglicherweise begünstigt durch ein absehbares Ende des Ukraine-Krieges, auf einem niedrigeren und berechenbareren Niveau einpendeln würden. Unter der weiteren Annahme, dass trotz der bisher bemerkenswert stabilen Arbeitsmärkte die Lohnsteigerungen moderat ausfielen, könnte bereits im Jahr 2023 der Zyklus der Zinserhöhungen seitens der wichtigsten Zentralbanken zum Abschluss kommen und die Leitzinsen könnten auf einem ausreichend hohen Niveau liegen, um die Realzinsen in den restriktiven Bereich zu drücken und somit dem Ziel der Preisstabilität wieder näher zu kommen. Weitere positive Impulse für die wirtschaftliche Entwicklung der DZ BANK Gruppe ergäben sich durch ein Ausbleiben wesentlicher Preiskorrekturen in den Immobilienmärkten trotz der hohen Leitzinsen. Stabile Preise für Gewerbeimmobilien würden insbesondere amerikanische Regionalbanken stützen, die in diesem Segment stark investiert sind, wodurch eine Vertrauenskrise im Bankenmarkt insgesamt abgewendet werden könnte.

Wenngleich der synchrone Eintritt aller aufgeführten Positivfaktoren recht unwahrscheinlich erscheint, würden aus Sicht der DZ BANK Gruppe schon einzelne Ereignisse ein Umfeld für den Finanzsektor schaffen, das sich günstig auf die einzelnen Geschäftsmodelle und die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der DZ BANK Gruppe insgesamt auswirken dürfte. Ein stabiles Umfeld an den Finanz- und Kapitalmärkten verbunden mit einem steileren Verlauf der Zinsstrukturkurve würde den mit dem Kundengeschäft generierten Zins- und Provisionsüberschuss sowie das Ergebnis aus dem Versicherungsgeschäft positiv beeinflussen. Nicht zuletzt könnte eine angenommene Erholung der Konjunktur den Nettoaufwand für Risikovorsorge begrenzen und damit zu einem steigenden Konzernergebnis beitragen.

2.2 Chancenpotenziale aus regulatorischen Initiativen

Regulatorische Veränderungen und Initiativen können Banken und Versicherungen die Möglichkeit eröffnen, Produkte oder Dienstleistungen anzubieten, die besser auf die Bedürfnisse der Kunden zugeschnitten sind. So gewinnen beispielsweise Aspekte der Nachhaltigkeit für viele Kunden bei Kauf- und Investitionsentscheidungen immer mehr an Bedeutung. Initiativen auf europäischer Ebene wie beispielsweise Strategien für ein nachhaltiges Finanzwesen oder Vorschläge für einen EU-Standard für grüne Anleihen unterstreichen die Rolle von Nachhaltigkeitsaspekten für den Finanzsektor. Die Weiterentwicklung dieser Initiativen kann dazu führen, dass nachhaltige Finanzinitiativen in größerem Umfang von Kunden und Marktteilnehmern angenommen werden, wodurch sich Banken und Versicherungen die Möglichkeit bietet, sich in ihren Produkten und Dienstleistungen weiter zu differenzieren und die Wachstumspotenziale aus dem Segment nachhaltige Finanzierung für sich zu realisieren. Positive Auswirkungen würden sich beispielsweise im Provisionsüberschuss oder im Zinsüberschuss widerspiegeln.

2.3 Chancenpotenziale aus strategischen Initiativen

Die strategische Ausrichtung der DZ BANK Gruppe (siehe Kapitel I.1 des Grundlagenteils des Konzernlageberichts 2022) folgt dem Leitmotiv **„Verbundfokussierte Zentralbank und Allfinanzgruppe“**. Dabei konzentrieren sich die Geschäftsaktivitäten auf die Volksbanken und Raiffeisenbanken und deren Kunden. Ziel dieser Ausrichtung ist es, die Positionierung der Genossenschaftlichen FinanzGruppe als einer der führenden Allfinanzanbieter in Deutschland nachhaltig auszubauen. Dabei sind die Prinzipien der Subsidiarität, Dezentralität und regionalen Marktverantwortung die Grundlagen der Zusammenarbeit zwischen den Genossenschaftsbanken und den Unternehmen der DZ BANK Gruppe.

Strategische Initiativen und Programme werden aus Sicht der DZ BANK Gruppe auf drei Ebenen entwickelt und umgesetzt:

- Zum einen arbeiten die Unternehmen der DZ BANK Gruppe zusammen mit den Genossenschaftsbanken und der Atruvia unter Federführung des BVR an strategischen Projekten und Initiativen. Im Rahmen der Strategieagenda „Genossenschaftlich Zukunft gestalten“ setzen die Unternehmen der Genossenschaftlichen FinanzGruppe dabei die Initiativen aus dem Strategieprojekt „KundenFokus“, mit dem Ziel um, ein Omnikanalmodell zur Stärkung ihrer Wettbewerbsfähigkeit aufzubauen.
- Zum anderen haben die Unternehmen der DZ BANK Gruppe gemeinschaftlich wesentliche Potenzialfelder (beispielsweise Betriebsmodell und Nachhaltigkeit) in der Zusammenarbeit zur Stärkung der gemeinsamen Zukunftsfähigkeit und wirtschaftlichen Ertragskraft identifiziert, die in den kommenden Jahren weiterentwickelt und umgesetzt werden sollen.
- Auf der dritten Ebene verfolgt jedes einzelne Unternehmen der DZ BANK Gruppe eigene strategische Initiativen, wie beispielsweise das Strategieprogramm „Verbund First 4.0“ der DZ BANK, mit dem die Sicherung der Zukunftsfähigkeit der Organisation auf den Weg gebracht werden soll. Wesentliche Stoßrichtungen bilden die Weiterentwicklung des Markttritts (verbundfokussiert, kundenorientiert und digital erlebbar), der Steuerungs- und Produktionsprozesse (effizient, effektiv und fokussiert) sowie der Unternehmenskultur (leistungsorientiert und integrativ). Das Programm Verbund First 4.0 wird stetig bedarfsorientiert weiterentwickelt. Themenfelder wie Nachhaltigkeit, Digitalisierung und Arbeitgeberattraktivität sind dabei zentrale Eckpunkte bei der Transformation.

Mit ihrer Vision „Führender Produkt- und Lösungsanbieter im genossenschaftlichen Ökosystem Bauen & Wohnen“ beschreibt die BSH ihr langfristiges Ziel. Sie will die Nr. 1 am Bausparmarkt bleiben und gemeinsam mit den Genossenschaftsbanken die Nr. 1 in der Baufinanzierung werden. Darüber hinaus werden mit hoher Kundenorientierung und in enger gemeinsamer Marktbearbeitung durch Genossenschaftsbanken und BSH-Außendienst neue Wachstumsfelder rund um das Thema „Bauen & Wohnen“ erschlossen. Als subsidiäres Kompetenzzentrum (Produkt- und Lösungsanbieter) für die private Immobilienfinanzierung wird ein bedeutsamer Beitrag zum Ausbau der Marktstellung der Genossenschaftlichen FinanzGruppe geleistet. Mit der Weiterentwicklung ihres Rollenprofils hin zum Lösungsanbieter für ihre Bankpartner und der Integration in das „genossen-

schaftliche Ökosystem Bauen & Wohnen“ berücksichtigt die BSH die Nachfrage nach ganzheitlichen Lösungsangeboten und die Entwicklung von neuen Geschäftsmodellen rund um den Grundbedarf des Kunden als Ergänzung / Erweiterung des Finanzprodukts / der Wertschöpfungskette.

Die DZ HYP verfolgt in vielen Bereichen den konsequenten Ausbau der Digitalisierung. In der privaten Immobilienfinanzierung wird die Rolle als subsidiärer Produktanbieter für die Banken der Genossenschaftlichen FinanzGruppe weiter ausgebaut. Wettbewerbsfähige Produkte, schnelle Prozesse und ein risikoadjustiertes Preismodell geben den Banken Spielraum für Ertragsmöglichkeiten über Provisionen und Cross-Selling-Optionen. Bis Ende 2023 ist ein mehrstufiger Ausbau der Anbindung an digitale Plattformen geplant, um mit Best-in-Class-Angeboten zusätzliche Kundengruppen zu erschließen. Daten optimal im Prozess zu nutzen, Schnittstellen zu optimieren und hieraus Effizienzen zu heben sowie dabei den aktuellen und künftigen Anforderungen von Marktteilnehmenden sowie der Aufsicht entsprechen zu können, sind wesentliche Aspekte des Projekts „FK Digital“ im Geschäftsfeld Firmenkunden. Die schlanke und profitable Ausrichtung mit einer intensiven Betreuung der Kunden soll dadurch weiter optimiert werden. Zudem hat die Bank eine Strategie zur Umsetzung der DZ HYP-Cloud-Infrastruktur erarbeitet, die Umsetzung aufgesetzt und begonnen.

Die Vision der R+V ist es, das genossenschaftliche Kompetenzzentrum für Absicherung sowie Gesundheits- und Zukunftsvorsorge zu sein und dies gemeinsam mit den Vertriebspartnern zu gestalten. Mit dem Strategieprogramm „WIR@R+V“ soll die Ertragskraft durch eine verstärkte Ausrichtung auf Profitabilität weiter gesteigert werden, um auch zukünftig einen wesentlichen Beitrag zum Geschäftserfolg der Genossenschaftlichen FinanzGruppe zu leisten. Dabei bleibt der Wachstumskurs durch Stärkung der Zukunftsfelder Gesundheit, Mitglieder, Nachhaltigkeit und Omnikanal fest im Blick. Durch nachhaltiges und solides Wirtschaften wird stets eine angemessene Finanzkraft erhalten, um auch langfristig alle Leistungsversprechen als verlässlicher Partner zu bedienen.

Positive Auswirkungen aus den strategischen Programmen und Initiativen könnten sich beispielsweise im Provisionsüberschuss oder im Zinsüberschuss sowie im Verwaltungsaufwand niederschlagen.