

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 2023 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 2023 enthalten.

2 Chancenpotenziale

2.1 Chancenpotenziale aus gesamtwirtschaftlichen Entwicklungen

Die im Prognosebericht getroffenen Aussagen zur erwarteten wirtschaftlichen Entwicklung der DZ BANK Gruppe für das laufende 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 Abschwächung der Handelsstreitigkeiten zwischen China und den USA weitere Handelshemmnisse vermeiden. Insbesondere die von der EU eingeführten befristeten Ausgleichszölle für chinesische Elektroautos würden nicht zu weitreichenden Gegenmaßnahmen Chinas führen, die der exportabhängigen deutschen Wirtschaft schaden könnten. Die globale Wirtschaftsabschwächung, insbesondere in China, würde milder und kürzer als erwartet ausfallen und in den USA aufgrund einer weiter dynamischen Wirtschaftsentwicklung – trotz hohem Schuldenstand – ausbleiben. Letztendlich würden diese Entwicklungen das Risiko einer globalen Rezession mindern. Eine politische Stabilität und Kontinuität in den USA sowie ein kurzfristiges Ende der Kampfhandlungen im Israel-Hamas-Krieg würden die Situation weiter positiv beeinflussen.

Die zuletzt erstarkten nationalistischen Tendenzen in den europäischen Staaten, die sich in den Ergebnissen der Europawahl niedergeschlagen haben, und die politisch angespannte Lage in Frankreich würden sich in einem Positivszenario nicht auf die Handlungsfähigkeit der europäischen Entscheidungsträger auswirken. Dank einer einheitlichen europäischen Wirtschaftspolitik, gemeinsamer Entscheidungen und einer schrittweisen Senkung des Leitzinses könnte der Euro-Raum trotz hoher Schuldenstände positive Entwicklungsimpulse erhalten. Zudem hätten gut funktionierende Transmission Protection Instruments der Europäischen Zentralbank (EZB) die Folge, dass Euro-Länder sich weiterhin gut finanzieren könnten. Dies hätte positive Auswirkungen auf die Finanz- und Kapitalmärkte. Die von der EZB initiierte langsame Absenkung der Leitzinsen würde die inflationstreibenden Effekte wie beispielsweise Lohn-Preis-Spiralen abschwächen. Auch in den USA hätten vergleichbare Zinsentwicklungen einen positiven Effekt auf den US-Haushalt sowie auf die US-Staatsverschuldung. Ungeachtet dessen könnte sich ein langfristig weiterhin hohes Zinsniveau positiv auf den Zinsüberschuss und die Nettozinsmarge im Sektor Bank und auf das Geschäft der Lebensversicherung im Sektor Versicherung auswirken.

Sofern die wieder aufflammenden Debatten über den Bundeshaushalt in Deutschland kurzfristig von den Regierungsparteien beigelegt werden, könnte sich das Vertrauen der Bürger in die politische Führung mittelfristig erhöhen und verbessern. Rückläufige Energie- und Rohstoffpreise, möglicherweise begünstigt durch ein absehbares Ende des Ukraine-Kriegs, könnten diese Entwicklung weiter fördern. Dies könnte sich im Zusammenhang mit der reduzierten Inflationsrate, die sich im Bereich des von der EZB vorgesehenen Normalniveaus befindet, positiv auf die deutsche Konjunktur auswirken. Weitere positive Impulse für die wirtschaftliche Entwicklung der DZ BANK Gruppe ergäben sich durch ein Ausbleiben weiterer Preiskorrekturen in den Immobilienmärkten bei weiterhin sinkenden Leitzinsen. Dies würde vor allem den Markt für Gewerbeimmobilien stabilisieren.

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 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 Provisions- oder Zinsüberschuss widerspiegeln.

2.3 Chancenpotenziale aus strategischen Initiativen

Die strategische Ausrichtung der DZ BANK Gruppe (siehe Kapitel I.1 des Grundlagenteils des Konzernlageberichts 2023) 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. Mit der Umsetzung der Strategieagenda unterstützen die zentralen Dienstleister der Genossenschaftlichen FinanzGruppe die Genossenschaftsbanken bei ihren individuellen Strategieprozessen und der eigenverantwortlichen Sicherung der Rentabilität. Auf Basis der Strategieagenda wurde nun das Bundesweite Strategieportfolio zur Bündelung strategischer Initiativen der Genossenschaftlichen FinanzGruppe mit dem Ziel aufgesetzt, die Transparenz zu strategischen Initiativen im Verbund für die Genossenschaftsbanken zu verbessern.

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.

Darüber hinaus 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 Zukunftsfestigkeit der Organisation auf den Weg gebracht werden soll. Wesentliche Stoßrichtungen bilden die Weiterentwicklung des Marktantritts (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 als verlässlicher Partner für die Verwirklichung der Wohnträume ihrer Kunden beschreibt die **BSH** ihr langfristiges Ziel. Sie schafft mit den genossenschaftlichen Banken ganzheitliche Lösungen im Ökosystem Bauen und Wohnen und stärkt damit die Genossenschaftliche FinanzGruppe. Sie will Spitzenreiter am Bausparmarkt bleiben und gemeinsam mit den Genossenschaftsbanken die Marktführung in der Baufinanzierung übernehmen. Darüber hinaus werden mit hoher Kundenorientierung und in enger gemeinsamer Marktbearbeitung durch Genossenschaftsbanken und BSH-Außendienst neue Wachstumsfelder rund um das Thema „Bauen und 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 „genossenschaftliche Ökosystem Bauen und Wohnen“ berücksichtigt die BSH die Nachfrage nach ganzheitlichen Lösungsangeboten sowie die Entwicklung von neuen Geschäftsmodellen rund um den Grundbedarf des Kunden als Ergänzung des Finanzprodukts beziehungsweise als Erweiterung 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. Im Jahr 2024 steht die Anbindung der Omnikanalplattform der Atruvia im Fokus, um auf dieser Plattform mit Best-in-Class-Angeboten die Volksbanken und Raiffeisenbanken bei der Beratung ihrer Kunden in der privaten Baufinanzierung zu unterstützen. 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. Der erste Bauabschnitt der Umsetzung von „FK Digital“ hat im Juli 2023 begonnen und wird voraussichtlich im Frühjahr 2025 abgeschlossen. 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. Für 2024 ist geplant, die wesentlichen Grundlagen für die Cloud-Infrastruktur abzuschließen und bereits einen Großteil der IT-Landschaft in das zukünftige Betriebsmodell zu überführen. Darüber hinaus hat der Immobiliensektor das Potenzial, eine Schlüsselrolle bei der Bekämpfung des Klimawandels zu spielen. Die DZ HYP sieht sich hierbei als Transformationsbegleiter, um die Finanzströme hin zu einer nachhaltigeren Wirtschaft zu entwickeln, beispielsweise durch Finanzierung energieeffizienter Immobilien.

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. Im Mittelpunkt des Strategieprogramms „WIR@R+V“ steht die Kundenbegeisterung als wesentliche Basis für den zukünftigen Erfolg. Darüber hinaus 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 wie beispielsweise Gesundheit und Pflege, 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.

Mit dem internen Programm „FitForFuture“ hat die **Union Investment** auf die sich verändernden Rahmenbedingungen reagiert und damit die Basis für strategische Investitionsfelder der Zukunft geschaffen. Als Investitions-

feld wird neben den Trends Nachhaltigkeit und Digitalisierung auch eine „lernende Organisation“ gesehen. Weitere wichtige Felder sind die Festigung der Positionierung als aktiver Manager sowie der Masterplan im Privatkundengeschäft, der synonym für das Erschließen der gehobenen Betreuungskunden und des damit einhergehenden Produktangebots steht. Diese Investitionen in die Zukunft werden ergebnisneutral getätigt und sichern damit das profitable Wachstum der Union Investment Gruppe.

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