

Redaktionsgespräch mit Uwe Fröhlich

„Wir sollten diskutieren, wie wir das Firmenkundengeschäft weiterentwickeln können“

Herr Fröhlich, die vergangenen Jahre waren zwar herausfordernde, aber keineswegs schlechte Bankjahre. Nun dreht der Wind. Wird 2022 das vorerst letzte gute Bankjahr werden?

2022 ist von extremen Unsicherheiten geprägt – aus den bekannten Gründen: der Krieg Russlands gegen die Ukraine, die Nachwirkungen von Covid, Inflation, Zinswende. Gleichzeitig sehen wir aber auch, dass sich das operativ gute Jahr 2021 der DZ Bank Gruppe bis heute fortsetzt.

Es ist dennoch möglich, dass wir am Ende eines sehr positiven Zyklus stehen. Die Auswirkungen der geopolitischen Themen auf die deutsche und die europäische Konjunktur können wir derzeit nur

der DZ Bank Gruppe. Banken und Finanzdienstleister haben in den vergangenen Jahren unter den Negativzinsen gelitten. Was den grundsätzlichen Erfolg im Bankgeschäft angeht, ist die DZ Bank immer auch vom wirtschaftlichen Erfolg ihrer Kunden abhängig. Geht es den Kunden gut, geht es in der Regel der DZ Bank gut. Gerade im Firmenkundengeschäft spielt die konjunkturelle Entwicklung eine entscheidende Rolle. Und die Perspektiven sind derzeit nicht positiv. Wir müssen darauf bedacht sein, die Risiken nicht zu groß werden zu lassen. Stand heute fühlen wir uns mit unserem konservativ ausgerichteten Portfolio gut aufgestellt.

Schwierig ist die Privatkundenseite einzuschätzen, die für viele der Verbundunternehmen eine wichtige Rolle spielt. Der Erfolg des Asset Managements, des Versi-

Gruppe in den vergangenen Jahren profitiert, sowohl auf der Firmenkunden- als auch der Privatkundenseite. Das wollen wir nun in schwierigerem Fahrwasser vorsichtig weiterentwickeln und fortschreiben.

Aber dieser von Ihnen angesprochene Erfolg und das Wachstum der DZ Bank Gruppe profitierte in den vergangenen Jahren sehr stark von kapitalmarktnahen Erträgen und Bewertungsergebnissen vor allem aus der Union Investment und der R+V Versicherung. Das Halbjahresergebnis hat bereits erste Bremsspuren gezeigt. Wird der künftige Erfolg ähnliche Strukturen haben wie bislang, oder werden sich andere Geschäftsfelder herauskristalisieren, die nun Ertragsbringer werden – die DZ Bank Gruppe und damit die Genossenschaftliche Finanzgruppe ist schließlich breit diversifiziert?

Unser Geschäftsmodell ist in der Tat breit aufgestellt. Tatsächlich betrachte ich die Zinswende wie erwähnt als einen sehr positiven Faktor für die Zukunft. Die Zinserhöhungen der EZB kamen sehr spät und damit nun schneller und heftiger als gewünscht, das führt zu temporären Belastungen, aber das kann unsere Gruppe aufgrund der gefestigten Strukturen und vor allem der in den Wachstumsjahren gelegten Reserven bewältigen. Gleiches gilt übrigens für die Ortsbanken.

Spannend gerade aus Sicht der Primärbanken wird die Frage, welche Produkte derzeit auf der Passivseite attraktiv sind und wie die Konditionen dafür ausgestaltet sein sollten. In den kommenden Monaten gilt es mit Blick auf den Funding-

„Entwicklungen zu einer bipolaren oder tripolaren Welt sind Gift für unsere Wirtschaftsstrukturen.“

versuchen zu ermessen – möglicherweise werden Europa und speziell Deutschland nicht der Gewinner dieser Veränderungen sein.

Das klingt ein wenig beunruhigend. Wie bereitet sich die DZ Bank auf die vor ihr liegenden Aufgaben vor? Welche Entwicklungen sehen Sie eher positiv für die DZ Bank Gruppe, welche werden eher negative Auswirkungen haben?

Zunächst ist die Zinswende grundsätzlich positiv, auch für den Unternehmenswert

derungsgeschäfts, des Bausparens, aber auch der Konsumentenfinanzierung hängt letztendlich davon ab, dass es ausreichend frei verfügbare Einkommensbestandteile gibt. Diese werden in Zukunft angesichts der Belastung der privaten Haushalte durch ausufernde Energiekosten deutlich kleiner.

Insgesamt ist die DZ Bank Gruppe sehr gut aufgestellt. Wir kommen aus einer starken Phase des Wachstums in der gesamten Genossenschaftlichen Finanzgruppe, getragen von den Genossenschaftsbanken. Davon hat die DZ Bank

mix, auf den Umgang mit Einlagen und auf die sonstigen Refinanzierungsinstrumente die richtigen Entscheidungen zu treffen. All das ist zwar kein Neuland, aber es ist ungewohnt, dies in Zeiten kräftig steigender Zinsen zu tun.

Das heißt, die Chancen aus den veränderten Rahmenbedingungen überwiegen die Risiken und Gefahren?

Für die Entwicklung unserer Gruppe gilt das uneingeschränkt. Ich möchte aber mit Blick auf politische und gesamtwirtschaftliche Entwicklungen differenzieren. Die geostrategische Lage mit einem schwelenden Konflikt zwischen den USA und China und der fürchterliche Krieg in der Ukraine sind in ihren Folgen nur sehr schwer einzuschätzen. Es ist beispielsweise sehr ambitioniert durchzuplanen, was es für die deutsche Wirtschaft bedeuten würde, auf China als Handelspartner verzichten zu müssen.

Wenn Sie sagen, Europa wird nicht der Gewinner der geopolitischen Entwicklung sein: Welche Schritte müsste Europa Ihrer Meinung nach einleiten, um seine Position zu stärken?

Wichtig für das Geschäftsmodell Europas und speziell der Bundesrepublik Deutschland ist ein offener Welthandel. Die zu beobachtenden Entwicklungen zu einer bipolaren oder tripolaren Welt sind Gift für unsere Wirtschaftsstrukturen mit ihrer großen Import- und Exportabhängigkeit. Mir geht es in den aktuellen Diskussionen aber weniger um die Dax-Unternehmen. Der deutsche Mittelstand ist der häufig viel schwerer Betroffene. Während multinationale Konzerne sich einem neuen Umfeld viel schneller anpassen können, wird es für Unternehmen mit Produktionsstandorten ausschließlich in Deutschland sehr ernst. Noch dazu, wenn diese auch Teil von nationalen Lieferketten sind. Es muss also mehr dafür getan werden, dass Europa und vor allem Deutschland als Produktionsstandort attraktiv bleibt.

Sie haben die Stabilität des Geschäftsmodells der DZ Bank Grup-

pe betont. Aber haben Sie angesichts all der vor uns liegenden Veränderungen eventuell an der einen oder anderen Stelle doch ein wenig nachjustiert in den vergangenen Monaten?

Wir beobachten die aktuellen Entwicklungen sehr genau und versuchen mittels Szenarien, alle signifikanten Auswirkungen auf die DZ Bank Gruppe herauszuarbeiten und entsprechende Gegenmaßnahmen zu planen. So hat die Vorsicht auf der Kreditrisikoseite sicherlich zugenommen. Auch bei internationalen Geschäften prüfen wir noch genauer, ob diese in die geostrategische Lage passen.

Grundsätzlich halten wir aber mit Blick auf unser konservativ kalibriertes Portfolio an unserer Strategie fest. Ein Beispiel: die Abwicklung der DVB Bank. Die Aussichten für die Schifffahrtskonjunktur haben sich zwar zwischenzeitlich verbessert. Trotzdem haben wir die DVB Bank in die DZ Bank integriert und werden das Restportfolio auf null herunterfahren.

Was hören Sie von den Primärbanken, die sehr nah an den mittelständischen Unternehmen sind. Wächst bei den Instituten die Verunsicherung beziehungsweise die Sorge?

Grundsätzlich habe ich den Eindruck, dass wir auch vor diesem Hintergrund sehr gut zusammenarbeiten. Sowohl das Firmenkundengeschäft als auch speziell das damit eng verbundene Kapitalmarktgeschäft laufen nach wie vor gut. Hier sprechen wir gemeinsam sehr erfolgreich mit den Kunden über Themen wie Zins- und Währungssicherung. Bei den Eigenanlagen der Genossenschaftsbanken ist angesichts der veränderten Zinslandschaft eine qualifizierte Beratung durch die Spezialisten der DZ Bank ebenfalls sehr willkommen.

Wird die zunehmende Größe der Genossenschaftsbanken zu einer Herausforderung für die DZ Bank?

Natürlich haben die durch Zusammenschlüsse größer werdenden Volksbanken und Raiffeisenbanken andere Ansprüche



Uwe Fröhlich



Co-Vorsitzender des Vorstands, DZ BANK AG Deutsche Zentral-Genossenschaftsbank, Frankfurt am Main

Auch wenn 2022 von extremen Unsicherheiten geprägt ist, sieht der Co-Vorsitzende des Vorstands der DZ Bank einen positiven Geschäftsverlauf im laufenden Jahr. Allerdings hält er es auch für möglich, dass die Banken nun dadurch am Ende eines sehr positiven Zyklusses stehen. So hat auch die Vorsicht auf der Kreditrisikoseite bei der DZ Bank bereits zugenommen. Handlungsbedarf für die Genossenschaftliche Finanzgruppe sieht Uwe Fröhlich beim Thema Digitalisierung. So zeigt er sich überzeugt, dass diese überall dort, wo digitale Kundenschnittstellen entwickelt würden, besser werden. Zudem wünscht er sich, dass im Verbund eine intensivere Diskussion entsteht, wie die Finanzgruppe neben dem Privat- auch das Firmenkundengeschäft für die Genossenschaftliche Finanzgruppe weiterentwickelt und bestehende Potenziale gehoben werden könnten. Als gute Entscheidung sieht Fröhlich im Rückblick die Gründung der DZ Bank Verbund- und Geschäftsbank, da sie eine saubere Trennung zwischen Holdingfunktion und operativen Aufgaben ermögliche. (Red.)

an die DZ Bank und fordern andere Leistungen als kleinere Institute. Diese wachsende Heterogenität ist sicherlich eine Herausforderung, der wir uns gerne stellen. Für uns ist dies quasi ein laufendes Fitnessprogramm hinsichtlich unseres Produkt- und Dienstleistungsangebotes. Wir sind künftig mehr denn je gefordert, den Genossenschaftsbanken in der täglichen Zusammenarbeit den Mehrwert der DZ Bank erlebbar zu machen.

Muss man da auch über unterschiedliche Gebühren- und Preismodelle sprechen?

Gebühren und Preise werden in der Genossenschaftlichen Finanzgruppe immer schon sehr leidenschaftlich und kontrovers diskutiert. Aber natürlich ist es das Ziel, faire Lösungen für Banken jeder Größenordnung anzubieten.

Wie viel Raum nehmen die beiden großen Zukunftsthemen „Nachhaltigkeit“ und „Digitalisierung“ im Rahmen der Strategiedebatten der DZ Bank Gruppe ein?

Nachhaltigkeit ist das Dekadenthema – gesellschaftlich, politisch, für Wirtschaft und Kreditwirtschaft. Die DZ Bank Gruppe hat das Thema schon sehr früh intensiv aufgenommen, auch in Zusammenarbeit mit Genossenschaftsbanken, die dieses Thema schon seit vielen Jahren tief in ihrer Strategie verankert haben, wie beispielsweise die Kirchenbanken oder die GLS Bank. Diese Institute fordern von der DZ Bank Gruppe schon lange, entsprechende Produkte anzubieten, sei es über die Union Investment oder über die Kapitalmarktkollegen in der DZ Bank. Ich bin mir sicher, dass uns diese Themen in Zukunft über alle manchmal schwierigen Tagesprobleme hinweg noch sehr viel intensiver beschäftigen werden.

„Es gibt keine Überlegungen, Kryptowährungen als Anlageklasse in und für die DZ Bank zu positionieren.“

Erfährt die Dekarbonisierung aktuell nicht einen Rückschlag?

Mit einem weinenden Auge sehe ich aktuell die Entwicklungen in Deutschland, die uns statt einer nachhaltigen Energieerzeugung eine besonders CO₂-lastige Energieversorgung beschert. Wir sind in einer besonderen Krisensituation und dies erfordert eine pragmatische Energiepolitik, denn die Versorgungssicherheit muss unbedingt gewährleistet werden. Die Entwicklung hin zu einer CO₂-armen Wirtschaft wird dennoch konsequent wei-

terverfolgt werden, davon bin ich überzeugt. Und darauf gilt es, sich als DZ Bank Gruppe, aber auch als Genossenschaftliche Finanzgruppe in der Rolle des aktiven Begleiters unserer Kunden einzustellen.

Sprechen wir noch über die Digitalisierung: Hier gibt es gerade kleine Verständnisprobleme. Die Genossenschaftliche Finanzgruppe hat ein Pilotprojekt initialisiert, um Privatkunden den Handel mit Kryptowährungen zu ermöglichen. Daran sind neben

dem BVR vor allem die DZ Bank, Atruvia und die DWP Bank beteiligt. Gleichzeitig arbeitet die DZ Bank an einer eigenen Plattform für institutionelle Anleger. Ist das ein Widerspruch oder zahlt beides auf dasselbe Ziel ein?

Danke für die Frage und die Möglichkeit der Klarstellung: Im Retailbereich werden wir abgestimmt im genossenschaftlichen Verbund Lösungen für unsere Kunden anbieten, die aus eigenem Antrieb diese hochspekulativen Anlageprodukte kaufen, halten oder verkaufen wollen.

Das heißt aber nicht, dass die Genossenschaftliche Finanzgruppe aktiv in die Beratung solcher Produkte einsteigen wird.

Darüber hinaus ist die DZ Bank dabei, das Verwahrstellengeschäft für Kryptowährungen mit eigenen Lösungen für institutionelle Kunden, zum Beispiel der Union Investment, darstellen zu können. Ich möchte aber betonen, dass es derzeit keine Überlegungen gibt, Kryptowährungen als Anlageklasse in und für die DZ Bank zu positionieren. Wir sind hier reiner Dienstleister.

Das ist aber nur ein Projekt aus dem umfassenden Strategieprojekt des BVR. Wie muss ich mir die Rolle der DZ Bank im Rahmen der Strategieagenda vorstellen? Sind Sie Impulsgeber, ausführendes Organ, Strategieführer?

Die DZ Bank Gruppe als wichtiger Bestandteil der Genossenschaftlichen Finanzgruppe arbeitet aktiv an der Strategieagenda des BVR mit. Betrachtet man dies in Hierarchieebenen, dann ist die BVR-Strategieagenda der ordnende Rah-

„Wir sind im Rahmen der Strategieagenda inhaltlicher Mitstreiter und aktiver Mitfinanzierer.“

men, darunter kommt die DZ Bank-Gruppen-Strategie und darin wiederum die jeweilige Strategie der Organisationseinheiten der DZ Bank Gruppe, also der Verbundunternehmen und der DZ Bank selbst. Wir sind also inhaltlicher Mitstreiter und aktiver Mitfinanzierer, aber immer als Teil des Ganzen und immer mit dem Ziel, dass eine in sich runde Strategie für die gesamte Genossenschaftliche Finanzgruppe erarbeitet wird.

Mit Blick auf die vor uns liegenden zwanziger Jahre hat der Union-Investment-Vorstandschef Hans Joachim Reinke von einem „Jahrzehnt der Genossenschaftsbanken“ gesprochen. Gilt das auch unter den veränderten Rahmenbedingungen weiterhin uneingeschränkt?

Grundsätzlich ja, wenn es um die Frage geht, wer in Deutschland gute Ausgangsvoraussetzungen hat, auch in den nächsten Jahren erfolgreich zu sein. Da ist die Genossenschaftliche Finanzgruppe hervorragend aufgestellt. Diese Position der Stärke darf aber nicht dazu führen, dass wir zu selbstbewusst oder gar träge werden. Es warten immer noch viel zu viele Herausforderungen.

Allein das Thema der digitalen Transformation ist wesentlich leichter angekündigt als erfolgreich umgesetzt. Überall



dort, wo digitale Kundenschnittstellen entwickelt werden, muss unsere Gruppe sicherlich noch besser werden. Oder das wichtige Thema Nachhaltigkeit. Wir müssen neben unserer starken Außendarstellung zeigen, dass wir es auch im Kerngeschäft ernst meinen und glaubhaft umsetzen.

Um die Trägheit zu verhindern, hilft doch sicher auch die von Ihnen erwähnte zunehmende Heterogenität auf Ebene der Primärbanken, oder?

Das ist sicherlich so. Zusätzlich hilft aber auch das kreative Spannungsfeld der drei Kraftzentren der Genossenschaftlichen Finanzgruppe: die Ortsbanken und Verbände angeführt vom BVR, die Atruvia als IT-Dienstleister und die DZ Bank Gruppe. Wenn hier die besten Lösungen erarbeitet und gut abgestimmt umgesetzt werden, ist das in der Regel erfolgreich.

Sie selbst haben die Entwicklung der Genossenschaftlichen Finanz-

gruppe in verschiedenen Positionen über viele Jahre hinweg begleitet, als Primärbankvorstand, als BVR-Präsident und nun als Co-Vorstandsvorsitzender der DZ Bank Gruppe. Darf man da auch ein bisschen stolz sein, wenn man auf die gute Aufstellung der Finanzgruppe schaut?

Jeder, der für diese Gruppe arbeitet und damit am Erfolg beteiligt ist, darf darauf stolz sein. In meinem persönlichen Fall möchte ich lieber von Dankbarkeit sprechen. Ich habe meine berufliche Laufbahn 1978 mit einer Banklehre in der Landesgenossenschaftsbank in Hannover begonnen. Das war eines der Vorgängereinstitute der DG und damit DZ Bank. Mit der aktuellen Station hier bei der DZ Bank schließt sich damit für mich der Kreis. Das ist für mich persönlich eine tolle Geschichte.

Und selbstverständlich freue ich mich darüber, dass ich in so unterschiedlichen Positionen mitwirken durfte, dass die Gruppe eine ordentliche Entwicklung genommen hat. Aber das ist wie immer

kein Verdienst von Einzelpersonen, sondern gerade in dieser Organisation die Kunst des gleichgerichteten Handelns mit einem gemeinsamen Ziel, das jeder dann individuell umsetzt. Ein solches Governance-Modell ist etwas Besonderes und angloamerikanischen Managern überhaupt nicht vermittelbar. Aber es ist genau das, was unsere Stärke ausmacht.

Was ist der größte Unterschied zwischen den Aufgaben eines BVR-Präsidenten und des Co-Vorstandsvorsitzenden der DZ Bank?

Es sind völlig unterschiedliche Ausprägungen der Verantwortung. Als BVR-Präsident oder Präsidentin sind Sie Moderator, Gestalter, Strategievordenker und müssen in erster Linie überzeugen. Denn es gibt keine Linienverantwortung, die durchgeht bis in das letzte Glied der Genossenschaftsorganisation. Verbandsarbeit ist an dieser Stelle speziell.

Natürlich ist es in einem Unternehmen wie der DZ Bank auch wichtig, dass man

Die digitale Seite der Kundennähe



// VR-NetWorld GmbH
Für Ihre Sichtbarkeit im Netz

Wie erreichen Sie Ihre Kunden gezielt und authentisch im Netz? Welche digitalen Möglichkeiten gibt es speziell für Ihre Genossenschaftsbank? Jederzeit online sichtbar sein – das erreichen Sie mit innovativen Lösungen, lokalem Online-Marketing und einer aktiven Kommunikation über Social Media. Als Ihr Dienstleister für digitale Vermarktung bringen wir Sie nah an Ihre Kunden heran.

Erschließen Sie mit uns die digitale Welt und sprechen Sie uns an. Wir beraten Sie gerne.

www.vr-networld.de



überzeugen, dass man moderieren kann. Aber der Co-Vorstandsvorsitzende hat ganz andere Möglichkeiten, Dinge umsetzen zu können. Das macht mir genauso viel Freude wie meine Aufgabe beim BVR.

Was waren aus Ihrer Sicht Meilensteine Ihrer Zeit als BVR-Präsident?

Als ich 2008 zum BVR kam, folgte kurz darauf der Ausbruch der Finanzkrise und die Zeit der Bankenrettungen und zahlreicher Krisensitzungen in Berlin. Das waren spannende, aber auch sehr unruhige Zeiten, die ich so nicht noch einmal erleben möchte. Aber es hat mich schon ein Stück weit geprägt.

Denn aus der Erkenntnis und Genugtuung heraus, dass diese Organisation sich selbst auch in schwierigsten Situationen helfen kann, wenn sie nur eng genug zusammensteht, haben wir sehr viel Kraft und Entschlossenheit geschöpft. Dies ist sicherlich die Basis und auch eine der Triebfedern des Erfolges des vergangenen Jahrzehntes gewesen.

Die Primärbanken haben sich selbst modernisiert und haben sich gegenseitig unterstützt. Gleiches gilt für die Verbundunternehmen. Das Zusammenspiel innerhalb der Gruppe funktioniert hervorragend, wir haben einen gemeinsamen, überzeugenden Markenauftritt und eine gemeinsame Werbelinie. Die Sicherungseinrichtung hat bis heute getragen und wird auch die nächsten Jahre tragen. Vieles davon durfte ich begleiten.

Bei allem Erfolg und aller Harmonie: Was würden Sie der Genossenschaftlichen Finanzgruppe, dem BVR mit Blick auf aktuelle Herausforderungen noch in das Hausaufgabenbuch schreiben?

In das Stammbuch schreibe ich dem Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken überhaupt nichts. Ich habe mich in meiner DZ-Bank-Funktion ganz bewusst aus allen Verbandsthemen und Verbandsgremien herausgehalten, mit einer Ausnahme, dem Strate-

gie- und Projektausschuss. Als Vorgänger unserer hoch akzeptierten Präsidentin möchte ich nicht in die Rolle kommen, vermeintlich gute Ratschläge zu geben. Das ist mir wichtig.

Wenn ich mir allerdings etwas wünschen dürfte, wäre das aus meiner Verantwortung für das operative Geschäft der DZ Bank heraus eine intensivere Diskussion im Verbund, wie wir neben dem Privat- auch das Firmenkundengeschäft für die Genossenschaftliche Finanzgruppe weiterentwickeln und bestehende Potenziale heben können.

Wie nehmen Sie die Arbeitsteilung zwischen den verschiedenen Verbänden wahr. Mit dem DGRV und dem BVR gibt es zwei große Bundesverbände, der Verband der Regionen ist enorm groß geworden. Könnte die Unterstützung der Primärbanken und der Verbundunternehmen noch verbessert werden?

Am Ende entscheiden die Mitglieder der Verbände über die richtige Aufstellung des jeweiligen Verbandes. In Zeiten, in denen noch intensiver auf Kosten geschaut werden muss, stehen wir als Verbundunternehmen genauso wie Verbändestrukturen unter besonderer Beobachtung. Da ist der Verbund gut beraten, ständig darüber nachzudenken, wie man Synergien schöpfen kann.

Mit der Gründung der Verbund- und Geschäftsbank wurden die Holdingdiskussionen elegant abmoderiert und eine Lösung gefunden, die die Transparenz der tatsächlichen Leistung der DZ Bank erhöht. Alles in allem ein schöner Erfolg für Sie. Gibt es im – sicherlich immer etwas verklärten – Blick zurück etwas, was man anders hätte machen können?

Die Entscheidung aus dem Jahr 2017 hat nicht nur eine saubere Trennung zwischen den operativen Aufgaben der DZ Bank und den holding- und konzernbezogenen Funktionen geführt, sondern gleichzeitig Kosten, Erträge und Risiken transparenter gemacht. Und sie hat den Mitarbeitenden in den einzelnen Ge-

schäftsfeldern Stolz und Selbstbewusstsein vermittelt, da diese Geschäftsfelder plötzlich im Fokus standen.

Wir beginnen nun sukzessive, die Früchte dieser Aufstellung zu ernten. Das Kapitalmarktgeschäft beispielsweise hat in den vergangenen Jahren noch einmal einen großen Sprung nach vorn gemacht – innerhalb der genossenschaftlichen Finanzgruppe, aber auch mit großen institutionellen Kunden außerhalb.

Im Firmenkundengeschäft sind wir in einem sehr umkämpften Markt mittlerweile Nummer fünf aus Sicht der deutschen Firmenkunden. Auch im Transaction Banking ist die Attraktivität der DZ Bank als Dienstleister noch einmal spürbar gewachsen. All das zeigt, dass die Entscheidung richtig war. Da braucht es keinen verklärten Blick zurück, da reichen die reinen Zahlen. Und wir haben noch lange nicht alle Potenziale ausgeschöpft.

Wie sieht es mit den Risiken aus?

Wir sind insgesamt, wie erwähnt, etwas vorsichtiger geworden, sehen aber bisher keine erhöhten Risiken. Die möglicherweise bevorstehende Rezessionsphase der Wirtschaft sehen wir dennoch mit einigem Respekt.

Wie viel Konzern muss eine erfolgreiche DZ Bank Gruppe sein?

Aufsichtsrechtlich ist die DZ Bank ein Konzern. Das heißt aber nicht, dass von Frankfurt aus einfach durchregiert wird. Das würde unserer Managementphilosophie widersprechen. Über den Konzernkoordinationskreis sprechen die Vorstände der DZ Bank mit den Vorstandsvorsitzenden der Tochterunternehmen auf Augenhöhe über wichtige Gesamtgruppenthemen und wägen Gesamtgruppeninteressen gegen berechnete Einzelinteressen ab. Und auch in meiner Funktion als Aufsichtsratsvorsitzender verschiedener Tochterunternehmen geht es vor allem darum, das Geschäftsmodell zu fördern, die Risiken im Auge zu behalten und in Summe für den Konzern zu denken.