

## Konzernlagebericht

### Auf einen Blick

Die DekaBank als Wertpapierhaus der Sparkassen war auch im Geschäftsjahr 2016 ein starker Partner in der Sparkassen-Finanzgruppe. In einem herausfordernden Umfeld, geprägt durch hohe Volatilität an den Märkten, niedrige Zinsen, zunehmende politische Risiken und anhaltend hohe Aufwände für regulatorische Maßnahmen, hat sich das integrierte Geschäftsmodell – das Zusammenspiel zwischen Asset Management und Bankdienstleistungen – der Deka bewährt. Die Deka ist stabil aufgestellt, hat für die Sparkassen und deren Kunden auch 2016 qualitativ hochwertige und in das Marktumfeld passende Produkte und Lösungen bereitgestellt und gleichzeitig weiter in den Ausbau als Wertpapierhaus investiert.

Die Deka-Gruppe erzielte im Berichtszeitraum ein Wirtschaftliches Ergebnis in Höhe von 415,1 Mio. Euro. Es lag erwartungsgemäß unter dem hohen Vorjahreswert. Ursächlich hierfür waren primär Einzelwertberichtigungen auf Altkredite aus Schiffsfinanzierungen, die vor 2010 abgeschlossen wurden.

Die Total Assets stiegen um erfreuliche 7,0 Prozent auf 256,8 Mrd. Euro an. Neben einer anhaltend positiven Nettovertriebsleistung spiegelt sich hier die solide Wertentwicklung der Fondsprodukte wider.

Die Investitionen in das Geschäftsmodell der Deka und in die Produktqualität zahlen sich aus und haben erneut zu zahlreichen positiven Bewertungen geführt. Auch die Nettovertriebsleistung bewegt sich weiter auf einem hohen Niveau. Insbesondere zeigt sich darin der erfolgreiche Ausbau des institutionellen Geschäfts.

Die Initiativen im Digitalen Multikanalmanagement sind ebenfalls planmäßig vorangeschritten. Im Berichtsjahr 2016 wurde in diesem Rahmen die S Broker AG & Co. KG (S Broker) vollständig übernommen.

Mit ihrer soliden Kapital- und Liquiditätsausstattung ist die Deka für künftige Anforderungen gut gewappnet. Dies zeigt sich in einer harten Kernkapitalquote (fully loaded) von 16,7 Prozent zum Jahresende, einer Liquidity Coverage Ratio (LCR) von 124,4 Prozent deutlich oberhalb der Mindestanforderungen und einer mit 35,2 Prozent moderaten Auslastung der Risikokapazität (Gesamtrisikotragfähigkeit).

### Grundlagen der Deka-Gruppe

#### Profil und Strategie der Deka-Gruppe

Die DekaBank ist das Wertpapierhaus der Sparkassen. Gemeinsam mit ihren Tochtergesellschaften bildet sie die Deka-Gruppe. Über die Aktivitäten im Asset Management und im Bankgeschäft ist sie ein Dienstleister für die Anlage, Verwaltung und Bewirtschaftung von Vermögen und unterstützt die Sparkassen und deren Kunden entlang des gesamten wertpapierbezogenen Investment- und Beratungsprozesses. Darüber hinaus bietet sie den Sparkassen ebenso wie institutionellen Kunden außerhalb der Sparkassen-Finanzgruppe ein umfassendes Beratungs- und Lösungsspektrum für die Anlage, die Liquiditäts- und Risikosteuerung sowie die Refinanzierung an.

#### Rechtliche Struktur und Corporate Governance

Die DekaBank Deutsche Girozentrale ist eine bundesunmittelbare Anstalt des öffentlichen Rechts mit Sitz in Frankfurt am Main und Berlin. Sie befindet sich vollständig im Besitz der deutschen Sparkassen. 50 Prozent der Anteile werden über die Deka Erwerbsgesellschaft mbH & Co. KG gehalten. Darin haben die Sparkassen mittels der von ihnen getragenen regionalen Sparkassen- und Giroverbände ihre Anteile gebündelt. Die andere Hälfte der Anteile hält der Deutsche Sparkassen- und Giroverband (DSGV).

In der Deka-Gruppe sind die Prinzipien guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung fest verankert. Das Corporate-Governance-Konzept zur Unternehmensführung und -überwachung gewährleistet klar abgegrenzte Verantwortlichkeiten der Organe und ermöglicht effiziente Entscheidungsprozesse. Als Teil der Sparkassen-Finanzgruppe ist die DekaBank den Prinzipien der Subsidiarität und Gemeinwohlorientierung verpflichtet.

Darauf setzt der Ethikkodex als verbindlicher Orientierungsrahmen für das Handeln von Organen und Mitarbeitern auf. Er ist die Grundlage für eine rechtskonforme, offene, transparente und wertorientierte Unternehmenskultur der Deka-Gruppe.

Die DekaBank wird gesamtverantwortlich durch den Vorstand geleitet, der zum Bilanzstichtag 2016 aus fünf Mitgliedern bei unveränderter Ressortzuständigkeit bestand. Im zweiten Halbjahr 2016 hat der Verwaltungsrat den Vorstandsvorsitzenden Michael Rüdiger und den stellvertretenden Vorsitzenden Dr. Georg Stocker für weitere fünf Jahre bis 2022 bestellt.

Die Geschäftsaktivitäten der Deka-Gruppe waren 2016 auf die vier Geschäftsfelder Wertpapiere, Immobilien, Kapitalmarkt und Finanzierungen verteilt. Strategisch setzt sie dabei auf ein integriertes Geschäftsmodell mit Produkten und Dienstleistungen auf, sowohl im klassischen Bankgeschäft als auch im Asset Management. Um diese Strategie zukunftsgerichtet und erfolgreich umzusetzen sowie um potenzielle Interessenskonflikte zu vermeiden, wurde im Dezember 2016 ein neuer Geschäftsverteilungsplan für die Deka-Gruppe verabschiedet, welcher seit 1. Januar 2017 gilt.

Kernelement der Neuordnung ist die noch klarere Trennung der Führung des Bankgeschäfts und Asset Managements. Mit der neuen Geschäftsverteilung ist auch eine Weiterentwicklung der Geschäftsfeldstruktur verbunden.

Die Aktivitäten der Deka-Gruppe werden ab 2017 in fünf Geschäftsfeldern geordnet:

Das Geschäftsfeld Asset Management Wertpapiere wird weiterhin auch maßgeblich das Wertpapierfondsgeschäft abbilden. Das Verwahrstellen- und das Depotgeschäft (inklusive S Broker) wird dem neuen Geschäftsfeld Asset Management Services zugeordnet.

Im Geschäftsfeld Asset Management Immobilien wird zukünftig nur noch das Immobilienfondsgeschäft abgebildet. Die Immobilienfinanzierungen gehen auf das Geschäftsfeld Finanzierungen über.

Das Geschäftsfeld Kapitalmarkt bleibt unverändert bestehen.

Das Geschäftsfeld Finanzierungen umfasst ab 2017 die Spezialfinanzierungen (Sparkassen sowie Infrastruktur-, Transportmittel- und Export-Credit-Agencies(ECA)-gedeckte Exportfinanzierungen) und die Immobilienfinanzierungen.

Im neuen Geschäftsfeld Asset Management Services werden im Wesentlichen das Digitale Multikanalmanagement (einschließlich des Depotgeschäfts) und das Verwahrstellengeschäft gebündelt.

Auf Dezernatsebene ergeben sich künftig folgende Zuständigkeiten:

- Vorsitzender (CEO) & Asset Management Wertpapiere: Michael Rüdiger (Vorsitzender)
- Sparkassenvertrieb & Marketing: Dr. Georg Stocker (stellvertretender Vorsitzender)
- Risiko (CRO): Manuela Better
- Finanzen, Treasury (CFO) & Asset Management Immobilien: Dr. Matthias Danne
- Bankgeschäftsfelder, IT & Personal: Martin K. Müller

Die Vorstandsmitglieder werden durch interne Management-Gremien mit beratender Funktion unterstützt. Darüber hinaus werden drei Fachbeiräte, die den Vorstand beraten, und sechs regionale Vertriebsbeiräte als Vertreter der Sparkassen-Finanzgruppe aktiv in die Entscheidungsfindung einbezogen. Der Vorstand nutzt deren Marktnähe und Expertise für die Weiterentwicklung des Geschäfts.

Der Verwaltungsrat überwacht den Vorstand und übt damit eine Kontrollfunktion aus. Er setzt sich aus Vertretern der Anteilseigner und Arbeitnehmer sowie – mit beratender Stimme – Vertretern der Bundesvereinigung der kommunalen Spitzenverbände zusammen. Die Arbeit des Verwaltungsrats findet sowohl im Plenum als auch in verschiedenen Ausschüssen statt. Hierzu hat der Verwaltungsrat einen Präsidial- und Nominierungsausschuss, einen Prüfungs- und Risikoausschuss, einen Vergütungskontrollausschuss und einen Kreditausschuss eingerichtet. Die allgemeine Staatsaufsicht obliegt dem Bundesminister der Finanzen.

### **Geschäftsmodell**

Das Geschäftsmodell der Deko-Gruppe ist durch das Zusammenwirken von Asset Management und Bankgeschäft geprägt. Als Asset-Management-Produkte stellt die Deko-Gruppe Wertpapier-, Immobilien- und Kreditfonds sowie Zertifikate bereit, einschließlich der darauf aufbauenden Dienstleistungen der Vermögensverwaltung für private und institutionelle Investoren. Dabei werden die Sondervermögen im Asset Management und die institutionellen Kunden bei ihrer Vermögensbewirtschaftung sowie der Kapital-, Liquiditäts- und Risikosteuerung unterstützt. In diesem Zusammenhang agiert die Deko-Gruppe als Finanzierer, Emittent, Strukturierer, Treuhänder, Asset-Servicing-Anbieter und Depotbank.

Das Angebot der Deko-Gruppe ist zum einen auf die Bedürfnisse der Sparkassen und deren Kunden ausgerichtet. Dabei bilden insbesondere Individualkunden und gehobene Privatkunden sowie – damit zusammenhängend – Gewerbe- und Firmenkunden der Sparkassen eine wichtige Zielgruppe. Zum anderen unterstützt die Deko-Gruppe institutionelle Kunden, wozu neben den Sparkassen unter anderem Versicherungen, Pensionskassen, Versorgungswerke, Stiftungen, Unternehmen unterschiedlicher Branchen sowie die inländische öffentliche Hand gehören.

Zusätzlich zur Vermögensverwaltung im engeren Sinne stellt die Deko-Gruppe auch die Abwicklung von Wertpapiergeschäften, das Depotangebot sowie Asset Servicing und Verwahrstellendienstleistungen zur Verfügung. Die Dienst- und Beratungsleistungen im Rahmen der Vermögensbewirtschaftung, welche Sparkassen und weitere institutionelle Kunden nutzen können, umfassen die Funktion der Bank als Liquiditäts- und Sicherheitendrehscheibe, das Angebot der Wertpapierleihe sowie die Unterstützung bei der Beschaffung und Abwicklung von Wertpapieren und Finanzderivaten oder bei regulatorischen Fragestellungen. Begleitende Dienstleistungen erbringt die Deko-Gruppe unter anderem durch die Bereitstellung von Marktanalysen, Infrastrukturdienstleistungen sowie Marktgleichheitsprüfungen.

Im Geschäft mit Wertpapier- und Immobilienfonds erwirtschaftet die Deko-Gruppe im Wesentlichen Provisionserträge aus Verwaltungs- und Transaktionsgebühren. Ein Teil hiervon wird als Verbundleistung unter Berücksichtigung der regulatorischen Anforderungen an die Sparkassen als Vertriebspartner weitergegeben. Zusätzliche Provisionserträge resultieren aus Bankgeschäften einschließlich der Kapitalmarktaktivitäten. Die Zinserträge kommen schwerpunktmäßig aus der Immobilien-, Transport- und Infrastrukturfinanzierung sowie der Sparkassenrefinanzierung, dem Geschäftsfeld Kapitalmarkt und dem Treasury.

### **Strategie der Deko-Gruppe**

#### **Strategische Ziele**

Als Wertpapierhaus der Sparkassen richtet die Deko-Gruppe ihre Strategie darauf aus, die Sparkassen im Wettbewerbsumfeld nachhaltig zu unterstützen und ihre große Bedeutung für die Vermögensbildung deutscher Haushalte zu festigen. Hierzu nutzt die Deko-Gruppe Synergien zwischen dem Asset Management und dem Bankgeschäft und entwickelt ihr ganzheitliches Lösungsangebot für die Vermögensanlage, -verwaltung und -bewirtschaftung in Anlehnung an die Bedürfnisse der Sparkassen und deren Kunden kontinuierlich weiter.

Im Retailgeschäft zielt die Deko-Gruppe in enger Kooperation mit den Sparkassen und dem DSGV darauf ab, mehr Menschen an Wertpapiere heranzuführen und somit die Wertpapierkultur in Deutschland insgesamt zu fördern. Über einfache und verständliche Produkte soll den Kunden die Perspektive eröffnet werden, auch in Zeiten niedriger Zinsen angemessene Renditen für ihre Geldanlagen zu erzielen und ihre Zukunft absichern zu können. Dabei wird den je nach Einkommens- und Vermögenssituation unterschiedlichen Kundenbedürfnissen über ein passgenaues Produkt- und Lösungsangebot umfassend Rechnung getragen.

Das Geschäft mit institutionellen Kunden fußt auf zwei Säulen. Im Vordergrund steht das Geschäft mit Sparkassen. In Abstimmung mit den Sparkassen vor Ort soll darüber hinaus das Geschäft mit institutionellen Drittkunden deutlich gestärkt werden. Zudem stehen die Erschließung zusätzlicher Absatz- und Ertragspotenziale sowie das Angebot neuer Produkte und Dienstleistungen im Fokus. In diesem Zusammenhang gilt es, die Funktion als zentrale Wertpapier- und Sicherheitenplattform weiter zu stärken und anspruchsvolle regulatorische Vorgaben über bestehende Prozesse abzubilden. Hinsichtlich der Eigenanlage der Sparkassen soll die führende Position über den Ausbau des Beratungs- und Lösungsangebots abgesichert werden. Zusätzlich ist beabsichtigt, die Marktposition bei institutionellen Kunden außerhalb der Sparkassen-Finanzgruppe weiter auszubauen.

Die Deka-Gruppe will auch künftig einen signifikanten Wertbeitrag für ihre Anteilseigner erwirtschaften. Durch die Steuerung der leistungsstarken Asset-Management- und Bankplattform soll dauerhaft ein angemessenes Verhältnis von Rendite und Risiko sichergestellt werden. Zugleich gilt es, durch wertorientiertes Wachstum bei effizientem Einsatz des Eigenkapitals ein anspruchsvolles Zielrating einzuhalten, welches für das Geschäftsmodell der Deka-Gruppe von hoher Bedeutung ist.

Aus den strategischen Zielen der Deka-Gruppe leiten sich die Ziele der Vertriebe, der Geschäftsfelder sowie der Zentralbereiche ab.

#### ***Strategische Maßnahmen***

Als Wertpapierhaus der Sparkassen unterstützt die Deka das wertpapierbezogene Privatkundengeschäft der Sparkassen sowie das Aktiv-Passiv-Management von Sparkassen und das Asset Management von anderen institutionellen Kunden mit ganzheitlichen, beratungsintensiven Vertriebsansätzen sowie lösungsorientierten Anlagekonzepten. Dabei nutzt sie gezielt die Stärken ihres integrierten Geschäftsmodells mit Produkten und Dienstleistungen sowohl im klassischen Bankgeschäft als auch im Asset Management.

#### ***Unterstützung der Sparkassen im Retailvertrieb***

Die Deka bietet umfassende Dienstleistungen für die Unterstützung im Investment- und Beratungsprozess der Sparkassen an. Dabei beschränkt sie sich nicht auf prozessuale Unterstützung, sondern bietet den Sparkassen auch systematische Vertriebsunterstützung vor Ort. Hierfür erfolgte eine umfangreiche Investition in den Vertriebsaußendienst der Deka.

Im strategischen Fokus der Deka stehen die im Rahmen des DSGVO-Projekts „Vertriebsstrategie der Zukunft“ verabschiedeten Wachstumsmaßnahmen zum Wertpapiergeschäft der Sparkassen. Zentrale Module sind die jeweils in den Sparkassen verankerte neue Kundensegmentierung, der vernetzte Multikanalansatz, bedarfsgerechte Beratungsprozesse, zielgruppengerechte Produkt- und Serviceangebote sowie die individualisierte, aktive Kundenansprache. Dazu bietet die Deka ein differenziertes Leistungsspektrum, von einfachen und kosteneffizienten Lösungen für den regelmäßigen Vermögensaufbau von Privatkunden über Wertpapierinvestments mit kleinen Anlagebeträgen bis hin zu maßgeschneiderten Unterstützungsleistungen für das Segment der Individualkunden an.

Für das Kundensegment Private Banking der Sparkassen stellt die Deka differenzierte Anlagestrategien und Lösungen für die Vermögensstrukturierung zur Verfügung. Darüber hinaus unterstützt sie auch die Private-Banking-Einheiten der Sparkassen vor Ort. So können Sparkassen ohne eigene Private-Banking-Einheit über ein gesondertes Kooperationsmodell auf Lösungen und Beratungsunterstützung der Deka für ihre gehobene Privatkundschaft zurückgreifen. Aufgrund der zahlreichen Überschneidungen von gehobenem privaten und betrieblichen Anlagevermögen hat die Deka beide Seiten in der Einheit Private Banking gebündelt und unterstützt die Sparkassen beim gehobenen privaten und betrieblichen Finanzmanagement aus einer Hand.

#### ***Unterstützung der Sparkassen im Online-Wertpapiergeschäft***

Die Initiativen der Deka im Digitalen Multikanalmanagement sind eng verknüpft mit der DSGVO-Vertriebsstrategie der Zukunft. Ziel ist, den Sparkassenkunden auch über Online-Kanäle das attraktive Wertpapierangebot der Deka zugänglich zu machen und dabei den bewährten Investment- und Beratungsprozess in den Filialen mit dem digitalen Vertrieb – eingebettet in ein hochwertiges Informationsangebot zu Börsen- und Wertpapierthemen – zu verzahnen. Mit dieser Erweiterung des Multikanalangebots der Sparkassen eröffnen sich für den Sparkassenberater zusätzliche Möglichkeiten der Kundeninteraktion.

Dazu hat die Deka eine Lösung für das Online-Wertpapiergeschäft entwickelt. Das White-Label-Angebot soll nahtlos in den Auftritt der jeweiligen Sparkasse eingebunden werden. Nutzer finden über ein Selbstanalyse- und -beratungstool einfach zur passenden Anlage, können online ein Wertpapierdepot eröffnen und direkt einen Produktabschluss tätigen – oder hierfür die Filialberatung nutzen.

Ein weiterer wichtiger Schritt zur Stärkung der Online-Wertpapierkompetenz innerhalb der Deka-Gruppe ist die Anbindung der S Broker AG & Co. KG (S Broker), des Online-Brokers der Sparkassen-Finanzgruppe. Mit Wirkung zum 30. Juni 2016 hat die Deka die noch ausstehenden 69,4 Prozent der Kommanditanteile an der S Broker AG & Co. KG übernommen und kann nun deren digitale Wertpapierkompetenz in das eigene Online-Wertpapiergeschäft einbringen. Der S Broker wird auch künftig sein Produkt- und Leistungsspektrum unter eigenem Namen vermarkten. Maßnahmen zur vertrieblichen Zusammenarbeit und technischen Anbindung befinden sich in Umsetzung. Auch für die modulare Umsetzung der Depotstrategie ist der S Broker von Bedeutung, da er bereits als Depotführer für zahlreiche Selbstentscheider und Beratungskunden der Sparkassen fungiert.

Mit der im Juni 2016 gegründeten bevestor GmbH, an welcher die DekaBank sämtliche Anteile hält, steht überdies eine eigenständige Entwicklungsplattform für digitale Angebote der Zukunft zur Verfügung. Diese Entwicklungsplattform soll genutzt werden, um schneller und flexibler digitale Angebote zu entwickeln. Der bevestor erprobt diese und stellt sie den Sparkassen bei entsprechendem Reifegrad im Multikanal zur Verfügung. Die zukünftig auf der Online-Plattform verfügbaren Vermögensanlage-Portfolios mit dynamischer Verlustbegrenzung basieren bereits auf einer Idee, die von der bevestor GmbH entwickelt wurde. Die Mitarbeiter der früheren Gruppe Digitalisierungsmanagement der Deka sind seit dem 1. August 2016 für die bevestor GmbH tätig.

#### *Weiterentwicklung des Investmentprozesses*

Die Deka hat im Berichtsjahr eine Weiterentwicklung ihres Investmentprozesses angestoßen. Übergeordnetes Ziel ist, den Investmentprozess in seiner Gesamtheit systematisch und vernetzt unter Nutzung aller verfügbaren Kompetenzen und Kapazitäten aufzusetzen. Die Ergebnisse fließen rahmensetzend in die jeweiligen Strategietypen ein, wobei die Freiheitsgrade der Portfoliomanager jenseits der grundsätzlichen Ausrichtung gewahrt bleiben. Ziel ist dabei, ertragsoptimierend und risikofokussiert zu steuern, um die gegenwärtig begrenzten Marktpotenziale im Niedrigzinsumfeld rechtzeitig zu identifizieren. Dabei wird im Sinne des Kundennutzens diskretionär über Fonds und Mandate gesteuert. Ebenso kann eine ganzheitliche Vermögensberatung eingebracht werden. Das Zusammenspiel von strategischer Ausrichtung und taktischer Bewirtschaftung soll sowohl ein attraktives Rendite-Risiko-Profil sicherstellen als auch die schnelle Reaktion auf Marktentwicklungen.

Das Management der Vermögensverwaltungskonzepte und die Verwaltung der vermögensverwaltenden Fonds wurden im Berichtsjahr in einen eigenständigen Bereich der Deka Investment GmbH verlagert und dort mit der Einheit der fundamentalen Multi-Assetklassen-Fonds zusammengeführt.

Auch im Berichtsjahr standen die Optimierung der Aktien- und Rentenprodukte sowie der Ausbau der Multi-Assetklassen-Fonds im Mittelpunkt der Produktstrategie. Dazu wurden bestimmte Themen in den Fokus genommen. So können Anleger beispielsweise über neu aufgelegte Rentenfonds mit einer Fokussierung auf Hochzinsanleihen an einem attraktiven Rentensegment partizipieren. Über den neuen in US-Dollar notierten Offenen Immobilien-Publikumsfonds mit dem Investitionsschwerpunkt Nordamerika bietet die Deka Sparkassenkunden Zugang zu attraktiven Immobilienmärkten dieser Region an. Mit der Auflage des Fonds Deka-Industrie 4.0 können Anleger von den Wachstumschancen der vierten industriellen Revolution profitieren. Auch das Schwerpunktprodukt Deka-Vermögenskonzept wurde im zurückliegenden Jahr entsprechend weiterentwickelt. Zusammen mit der Deka-BasisAnlage stehen damit nochmals optimierte Produkte für das regelmäßige Wertpapiersparen im Retailsegment zur Verfügung. Bei Zertifikaten, die die DekaBank im Geschäftsfeld Kapitalmarkt emittiert, lag der Schwerpunkt wie schon im Vorjahr auf aktienorientierten Strukturen, insbesondere auf Expressstrukturen und Aktienanleihen.

### *Auszeichnungen*

Im Fonds-Kompass von Capital, FERI EuroRating Services und Tetralog Systems belegte die Deka 2016 in der Kategorie Fondsqualität die Spitzenposition unter den großen deutschen Anbietern. Zusätzlich erhielt sie Bestnoten für die Qualität und Kontinuität des Managements sowie die Fondspalette und den Kundenservice. Insgesamt erhielt die Deka mit 86,1 von insgesamt 100 möglichen Punkten ihr bislang bestes Ergebnis und bereits zum vierten Mal in Folge die Höchstauszeichnung von 5 Sternen.

Bei den FERI EuroRating Awards wurde die Deka in der Kategorie „Zertifikate-Emittenten: Primärmarkt“ erneut als bester Emittent ausgezeichnet. Bei den von der Fachpublikation „Der ZertifikateBerater“ verliehenen Zertifikate-Awards 2016 sicherte sich die Deka in den Kategorien „Primärmarkt“ und „Zertifikat des Jahres“ ebenfalls den ersten Platz.

Auch die Wertpapierfonds der Deka-Gruppe konnten bei Leistungsvergleichen sehr gut abschneiden. So wurde Deka-Nachhaltigkeit Renten CF (A) bei den FERI EuroRating Awards als bester Fonds in der Kategorie „Renten EURO“ ausgezeichnet. Dabei waren neben einer quantitativen Betrachtung auch qualitative Aspekte des Fondsmanagements ausschlaggebend.

Die Deka Immobilien GmbH sicherte sich den Sieg beim Scope European Fund Award 2017 in der Kategorie „Bester Asset Manager globale Immobilienfonds für Privatanleger“. Die Jury hob neben der besonderen internationalen Managementkompetenz die Erweiterung des globalen Produktspektrums hervor. Bereits zum siebten Mal in Folge wurde der Offene Immobilienfonds Deka-ImmobilienGlobal als bester weltweit investierender Fonds für Privatanleger ausgezeichnet.

### *Wachstumsstrategie im institutionellen Geschäft*

Die Angebote für institutionelle Kunden sind unter der Vertriebsmarke Deka Institutionell gebündelt. Nach dem maßgeblichen Ausbau der Produkte und Beratungsservices im Vorjahr, womit veränderten Kunden- und regulatorischen Anforderungen Rechnung getragen wurde, begann im Jahr 2016 der Ausbau des Geschäfts. Aufbauend auf der sehr hohen Durchdringung der Sparkassen-Finanzgruppe werden insbesondere Vorsorgeeinrichtungen, Versicherungsgesellschaften, gemeinnützige Institutionen, Family Offices und Stiftungen innerhalb und außerhalb des öffentlich-rechtlichen Sektors angesprochen.

Dabei arbeitet Deka Institutionell eng mit den Sparkassen zusammen, welche ihren institutionellen Bestands- und Neukunden ergänzende Deka-Angebote unterbreiten können, die durch die Sparkassen selbst nicht bereitgestellt werden. Flankiert wird dies von einer stringenten Markenpositionierung und einem aktiven Marketing. Durch die breitere Marktpräsenz können Skaleneffekte genutzt und regulatorische Kosten für die einzelnen Kunden begrenzt werden.

Den Kunden stehen Kapitalmarkt- und Kreditlösungen ebenso wie quantitative Wertpapierkonzepte oder Beratungsleistungen wie das Fiduciary Management zur Verfügung. Zusätzlich hat die Deka im Berichtsjahr weitere Anlageprodukte entwickelt, welche gezielt Alternative Investments zur Renditeverbesserung beimischen. Unter Deka Alternative Investments (DALI) werden die verschiedenen Fondslösungen für die nach der Alternative Investment Fund Managers Directive (AIFM-Richtlinie) regulierten alternativen Anlageklassen auf einer Plattform gebündelt. Unter anderem ist der Ausbau des institutionellen Angebots um Immobilien-Dachfonds, Immobilien-Spezialfonds sowie um auf dem Deka Immobilien-Kompass aufbauende Beratungsleistungen geplant. Auch der wachsende Bedarf der Kunden an nachhaltigen Anlagen spiegelt sich im Produktspektrum wider.

Die Produkte und Dienstleistungen für das Eigengeschäft von Sparkassen und institutionellen Anlegern sind im wachsenden Geschäftsbereich Asset Servicing gebündelt. Kern des Angebots ist die Zusammenführung verschiedener Anlageklassen in Masterfonds bei gleichzeitiger Reduzierung der regulatorischen Komplexität für die einzelnen Kunden. Das Master-KVG-Angebot der Deka Investment GmbH wurde im Berichtsjahr von der Ratingagentur Telos mit der Gesamtnote 1 („exzellent“) ausgezeichnet.

### *Maßnahmen in den Bankgeschäftsfeldern*

Die Geschäftsfelder im Bankgeschäft bleiben mit dem Asset Management trotz der eingeleiteten stärkeren organisatorischen Trennung effizient verzahnt. Durch zielgerichtete Maßnahmen kann das Geschäftsmodell im Bankgeschäft auch unter den künftigen regulatorischen Anforderungen ohne größere strategische Anpassungen umgesetzt werden. Sowohl im Hinblick auf Infrastrukturleistungen als auch bei beratenden Dienstleistungen soll überdies in Zusammenarbeit mit dem institutionellen Vertrieb eine noch engere Verzahnung mit den Sparkassen – etwa im Rahmen des Treasury-Kompasses – herbeigeführt werden.

### *Weiterentwicklung der Nachhaltigkeitsstrategie*

Die nachhaltige Unternehmensführung der Deka-Gruppe basiert auf der strategischen Ausrichtung der Sparkassen, die mit der „Düsseldorfer Erklärung“ anlässlich des 25. Deutschen Sparkassentages im April 2016 weiterentwickelt wurde. Die Deka-Gruppe nimmt den von ihren Eigentümern vorgegebenen Rahmen in ihrem Selbstverständnis auf und definiert entsprechende Aufgaben, die sie als Wertpapierhaus der Sparkassen zu erfüllen anstrebt. Das Bekenntnis zur nachhaltigen Geschäftsausrichtung der Deka-Gruppe ist dabei ein fester Bestandteil des Selbstverständnisses:

Bei der Umsetzung ihrer nachhaltigen Unternehmensführung handelt die Deka-Gruppe im Interesse

- ihrer Kunden – mit überdurchschnittlicher Produkt- und Dienstleistungsqualität,
- ihrer Anteilseigner – durch einen attraktiven Unternehmenswert, nachhaltige Dividendenfähigkeit und ein konservatives Risikoprofil sowie
- ihrer Mitarbeiter – als gesuchter Arbeitgeber mit hoher Mitarbeiterzufriedenheit.

Sie beachtet dabei das regulatorische und gesellschaftliche Umfeld mit hohen ethischen Ansprüchen an sich selbst und handelt im ökonomischen, ökologischen und gesellschaftlichen Sinne nachhaltig. Mit dieser Strategie erzeugt sie eine hohe Transparenz ihres Geschäftsmodells unter Hervorhebung des gesellschaftlichen Nutzens.

Auf dieser Grundlage wird die seit 2009 gültige und seit Ende Oktober 2014 in die Geschäftsstrategie integrierte Nachhaltigkeitsstrategie weiterentwickelt. Gleiches gilt für den Ethikkodex, der den verbindlichen Orientierungsrahmen für das Handeln der Mitarbeiter vorgibt. Zudem ist der Ethikkodex die Grundlage für eine rechtskonforme, offene, transparente und mehrwertorientierte Unternehmenskultur der Deka-Gruppe, welche sich in den Eckpfeilern Professionalität, Verantwortung, Vertrauen, Kollegialität, Nachhaltigkeit, Vielfalt, Kommunikation und Konsequenz manifestiert. Hierunter fallen beispielsweise auch präventive Maßnahmen zur Vermeidung wirtschaftskrimineller Handlungen.

Nachhaltigkeit managt die Deka-Gruppe ganzheitlich als Querschnittsaufgabe. Neben der Anerkennung von nationalen und internationalen Standards (UN Global Compact, Equator Principles und Deutscher Nachhaltigkeitskodex) kommt der weiteren Verbesserung des nachhaltigen Produkt- und Dienstleistungsportfolios eine stetig wachsende Bedeutung zu. So hat sich die Deka-Gruppe mit Blick auf den „Klimaschutzplan 2050“ der Bundesregierung das Ziel gesetzt, eine gesamthafte Evidenz über die CO<sub>2</sub>-Emissionen herzustellen, die mit ihrer Geschäftstätigkeit verbunden sind. Hierbei sind neben den bereits vorhandenen Messungen für den eigenen Bankbetrieb insbesondere die mittelbaren Emissionen der Total Assets und des bilanzwirksamen Bankgeschäfts zu erheben. Auf Basis der so erzielten Evidenz wird ein Stufenplan erstellt. Die Umsetzung der darin niedergelegten Maßnahmen soll ab 2018 erfolgen.

Die Realisierung des ganzheitlichen Nachhaltigkeitsansatzes wird über vier Handlungsfelder sichergestellt. Die begleitende Kommunikation der Aktivitäten sowie deren transparente Darstellung (unter anderem im jährlichen Nachhaltigkeitsbericht sowie im Nachhaltigkeitsauftritt auf der Homepage) ist ein wichtiger Bestandteil der verantwortungsvollen Unternehmensführung.

Nachhaltige Produkte: In der Produktentwicklung beachtet die Deka-Gruppe international anerkannte Standards zur Nachhaltigkeit. Damit begegnet sie den wachsenden sozialen und ökologischen Anforderungen institutioneller und privater Kunden. Nachhaltigkeitsaspekte werden bei den wertpapier- und immobilienbasierten Anlageprodukten ebenso wie im Finanzierungsbereich und den Eigenanlagen berücksichtigt.

Nachhaltiges Personalmanagement: Die Deko-Gruppe stellt sich den Herausforderungen des demografischen Wandels. Als attraktiver und verantwortungsvoller Arbeitgeber gewinnt sie qualifizierte Mitarbeiter mit dem Ziel einer langfristigen Unternehmensbindung. Die praxisbezogene Förderung von Schlüsselqualifikationen, die aktive Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern und ein aktives Gesundheitsmanagement sind dabei selbstverständlich.

Nachhaltiger Bankbetrieb/Umweltmanagement: Die Deko-Gruppe verpflichtet sich, durch ihren Geschäftsbetrieb die Umwelt so wenig wie möglich zu belasten. Sie handelt hier auf Basis entsprechender Umweltrichtlinien und verfügt über ein zertifiziertes Umweltmanagementsystem nach DIN EN ISO 14001, das nach den Vorgaben des EDL-G seit 2016 zusätzlich um ein regelmäßiges Energieaudit nach DIN EN 16247-1 erweitert wurde. 2017 erfolgt die Umstellung von DIN EN ISO 14001 auf DIN EN ISO 14001:2015.

Gesellschaftliches Engagement: Die Deko-Gruppe engagiert sich in den Bereichen Architektur, Wissenschaft, Kultur, Sport und Kunst. Dabei fokussiert sie sich allein oder gemeinsam mit weiteren Institutionen der Sparkassen-Finanzgruppe auf Maßnahmen mit deutschlandweiter Ausstrahlung (Internationaler Hochhaus Preis der Stadt Frankfurt, die Staatlichen Kunstsammlungen Dresden, Deutscher Olympischer Sportbund oder Frankfurter Arche-Einrichtungen).

Die Leistungen wurden von führenden nationalen und internationalen Ratingagenturen, die sich auf das Thema Nachhaltigkeit spezialisiert haben, geprüft und positiv bewertet.

Auch konnte die Deko-Gruppe im Berichtsjahr ihre Attraktivität für nachhaltigkeitsorientierte Anleger steigern.

MSCI – ein global tätiger Anbieter von Nachhaltigkeitsanalysen und Ratings im Bereich Umwelt, Soziales und Unternehmensführung (ESG) – hat das sehr gute, Ende 2015 erteilte Initialrating von AA Ende April 2016 bestätigt. Darüber hinaus konnte sich die Deko-Gruppe im September 2016 beim Corporate Rating von oekom research um eine Stufe auf die Gesamtnote C+ verbessern. Dies ist eine der besten Noten, die oekom research derzeit im Bankenbereich vergibt, und entspricht dem „Prime“-Status. Durch dieses sehr gute Rating sind Emissionen und Produkte der Deko-Gruppe besonders interessant für Investoren, die bei ihren Investments ökologische und soziale Aspekte berücksichtigen. Auch andere Ratings renommierter, auf Nachhaltigkeitsaspekte spezialisierter Ratingagenturen bestätigen dies.

Ausführliche Informationen zur nachhaltigen Unternehmensführung der Deko-Gruppe enthält der jährlich veröffentlichte Nachhaltigkeitsbericht.

### **Organisationsstruktur**

Im Berichtsjahr 2016 waren die Aktivitäten der Deko-Gruppe in vier Geschäftsfeldern geordnet. Die Geschäftsfelder Wertpapiere und Immobilien decken dabei die Aktivitäten der Deko im Asset Management ab, wobei das Geschäftsfeld Immobilien noch die Immobilienfinanzierung enthielt. Die Geschäftsfelder Kapitalmarkt und Finanzierung betreffen das Bankgeschäft der Deko-Gruppe. Die Geschäftsfelder arbeiten untereinander sowie mit den Vertrieben und den Zentralbereichen intensiv zusammen. Sie bilden gemeinsam mit dem Nicht-Kerngeschäft die Basis für die Segmentberichterstattung der Deko-Gruppe gemäß IFRS 8.

Mit Beginn des Geschäftsjahres 2016 wurden die Wertpapieranlagen, die nicht als Liquiditätsreserve, sondern als strategische Anlage dienen, vom Zentralbereich Treasury an das Geschäftsfeld Kapitalmarkt übertragen. Im Rahmen dieser Anpassung übernahm Treasury die Verantwortung für die gruppenweite Liquiditätssteuerung über alle Laufzeitbänder. Aufgrund der Strukturänderung wurden die Vorjahresergebnisse in der Segmentberichterstattung entsprechend angepasst.

### **Geschäftsfeld Wertpapiere**

Das Geschäftsfeld Wertpapiere konzentriert sich auf das aktive Management von Wertpapierfonds – fundamental wie quantitativ – sowie Vermögensanlagelösungen und -dienstleistungen für private Anleger und institutionelle Adressen. Ergänzend werden auch passive Anlagelösungen angeboten.



Das Produktspektrum umfasst

- aktiv fundamental und quantitativ gemanagte Wertpapier-Publikumsfonds in allen wesentlichen Assetklassen (Aktien-, Renten-, Geldmarkt-, Mischfonds, Wertgesicherte Fonds und deren Kombinationen),
- Produkte des fondsbasierten Vermögensmanagements, darunter das Deka-Vermögenskonzept, vermögensverwaltende Fonds (Dachfonds) wie die Deka-BasisAnlage oder fondsgebundene private und betriebliche Altersvorsorgeprodukte,
- Spezialfonds für klassische und alternative Investments, Advisory-/Management-Mandate und lösungsorientierte Asset-Servicing-Angebote mit dem Schwerpunkt Master-KVG für institutionelle Kunden sowie
- passiv gemanagte Indexfonds (Exchange Traded Funds – ETF).

Das Produktangebot im Geschäftsfeld Wertpapiere wird ergänzt durch individuelle und standardisierte wertpapierbezogene Dienstleistungen wie Makro-/Einzeltitel-/Fondsresearch, Fondsreporting und -berichtswesen sowie das Overlay- und Transition-Management.

Die Produkte und Lösungen werden über die Vertriebsmarken Deka Investments (Retailprodukte), Private Banking und Deka Institutionell (institutionelle Produkte) vermarktet. Die Produkte der LBB-INVEST (Landesbank Berlin Investment GmbH) runden das Spektrum der Publikums- und Spezialfonds der Deka-Gruppe ab. Zukünftig wird die Tochtergesellschaft strategisch umgebaut und konzentriert sich auf die Auflegung und den Vertrieb fremd-gemanagter und fremdberatener Publikumsfonds.

Strategische Ziele des Geschäftsfelds sind der Ausbau der Marktposition im Retailgeschäft sowie ein profitables Wachstum im institutionellen Geschäft.

### ***Geschäftsfeld Immobilien***

Das Geschäftsfeld Immobilien bietet Immobilienanlageprodukte für private und institutionelle Investoren sowie Kreditfonds an. Bis Ende 2016 war auch die Finanzierung von Gewerbeimmobilien Bestandteil dieses Geschäftsfelds. Der Fokus des Geschäftsfelds liegt auf den Segmenten Büro, Shopping, Hotel und Logistik. Das Leistungsspektrum im immobilienbezogenen Asset Management umfasst den An- und Verkauf sowie die wertorientierte Entwicklung von marktgängigen Gewerbeimmobilien in liquiden Märkten.

Zum Produktspektrum gehören Offene Immobilien-Publikumsfonds sowie Spezialfonds mit offener und geschlossener Anlegerstruktur, Individuelle Immobilienfonds und Kreditfonds. Die Erweiterung der institutionellen Produktpalette um einen weiteren Immobilien-Dachfonds und Club Deals in Form offener oder über Investment-KGs aufgelegter Immobilienfonds befindet sich in der Umsetzung.

Die Tochtergesellschaft Deka Immobilien GmbH ist für den weltweiten An- und Verkauf von Immobilien, deren Management und alle weiteren Immobilienfondsdienstleistungen für sämtliche Immobilien-Sondervermögen zuständig. Die beiden Kapitalverwaltungsgesellschaften Deka Immobilien Investment GmbH und WestInvest Gesellschaft für Investmentfonds mbH konzentrieren sich auf das aktive Portfolio- und Risikomanagement. Für die Auflage und das Management der Kreditfonds, die in Immobilien-, Infrastruktur- oder Transportmittelfinanzierungen investieren, ist die durch die Deka Immobilien Investment GmbH fremdverwaltete Deka Investors Spezial-Investmentaktiengesellschaft mit veränderlichem Kapital und Teilgesellschaftsvermögen verantwortlich.

Das Geschäftsfeld hat sich zum Ziel gesetzt, mit einem qualitäts- und stabilitätsorientierten Ansatz als großer internationaler Immobilien-Asset-Manager weiter zu wachsen.

Die Aktivitäten in der gewerblichen Immobilienfinanzierung, die im Berichtsjahr noch im Geschäftsfeld Immobilien angesiedelt waren, konzentrieren sich auf dieselben Märkte, Geschäftspartner und Objektarten, die auch für das Fondsgeschäft relevant sind. Durch den breiten Markt- und Investorenzugang stärkt die Immobilienfinanzierung die Aktivitäten im Asset Management.

### ***Geschäftsfeld Kapitalmarkt***

Das Geschäftsfeld Kapitalmarkt ist der zentrale Produkt-, Lösungs- und Infrastrukturanbieter sowie Dienstleister und Innovationstreiber im kundeninduzierten Kapitalmarktgeschäft der Deka-Gruppe. In dieser Funktion schlägt das Geschäftsfeld die Brücke zwischen Kunden und Kapitalmärkten. Das Geschäftsfeld-Portfolio wird vor dem Hintergrund der regulatorischen Anforderungen unter Berücksichtigung der Kundenbedürfnisse fortlaufend optimiert.

Mit seinem maßgeschneiderten Dienstleistungsangebot rund um Wertpapierpensions-, Wertpapierleihe- und Devisengeschäfte stellt das Geschäftsfeld zugleich die zentrale Wertpapier- und Sicherheitenplattform für den Sparkassenverbund bereit. Hierüber bietet das Geschäftsfeld den Kunden die Ausführung von Geschäften in allen Assetklassen an. Das Geschäftsfeld ist Kompetenzzentrum für den Handel und die Strukturierung von Kapitalmarktprodukten sowie für das Emissionsgeschäft der DekaBank. Ebenfalls bietet es institutionellen Kunden Dienstleistungen im Clearing an und hilft diesen damit, regulatorische Anforderungen effizient zu erfüllen.

Die Aktivitäten des Geschäftsfelds Kapitalmarkt sind in drei Abteilungen zusammengefasst:

- In der Einheit Sicherheitenhandel & Devisen sind alle Leiheprodukte und Wertpapierpensionsgeschäfte sowie das kundenorientierte Devisengeschäft gebündelt.
- Die Einheit Handel & Strukturierung ist Kompetenzzentrum der Deka-Gruppe für den Handel und die Strukturierung von Kapitalmarktprodukten aller Assetklassen, für das Emissionsgeschäft von Schuldverschreibungen und Zertifikaten sowie für die strategischen Anlagen.
- Der Kommissionshandel führt Handelsgeschäfte mit börsengehandelten Wertpapieren und Derivaten auf Rechnung interner und externer Kunden durch.

Das Geschäftsfeld zielt darauf ab, für das Wertpapierhaus der Sparkassen-Finanzgruppe strategisch bedeutende Funktionen in einem schwierigen Marktumfeld unter Nutzung von Synergien und Größenvorteilen anzubieten. Auf die regulatorischen Anforderungen reagiert das Geschäftsfeld mit der laufenden Optimierung des Geschäftsportfolios und einer effizienten Steuerung des regulatorischen Kapitalbedarfs. Dabei agiert das Geschäftsfeld als Lösungs- und Infrastrukturanbieter für Sparkassen und andere institutionelle Kunden.

### ***Geschäftsfeld Finanzierungen***

Das Geschäftsfeld Finanzierungen konzentriert sich auf die Refinanzierung von Sparkassen sowie Infrastruktur-, Transportmittel- und Export-Credit-Agencies(ECA)-gedeckte Exportfinanzierungen. Außerhalb der Sparkassenrefinanzierung liegt der Geschäftsfokus auf Asset-Management-fähigen Krediten, die in der Regel in Teilen an Banken, Sparkassen, andere institutionelle Investoren oder gruppeneigene Fonds weitergegeben werden.

In der Sparkassenfinanzierung werden Kredite über alle Laufzeitbänder an Sparkassen vergeben. Die Infrastrukturfinanzierung umfasst die Finanzierung von Energie-, Netz-, Versorgungs-, Verkehrs- und Sozialinfrastruktur im In- und Ausland. Der Schwerpunkt der Transportmittelfinanzierung liegt auf der Finanzierung von Flugzeugen und Schiffen.

Im Geschäftsfeld Finanzierungen wird das Core-Portfolio künftig vom nicht strategiekonformen Geschäft (Legacy-Portfolio) separiert. Das Legacy-Portfolio besteht aus Finanzierungen, die vor Änderung der Kreditrisikostategie 2010 abgeschlossen wurden. Das Core-Portfolio soll selektiv ausgebaut werden, während im Legacy-Bereich ein vermögenswahrender Abbau erfolgt.

### ***Vertriebe***

#### ***Sparkassenvertrieb & Marketing***

Der Bereich Sparkassenvertrieb & Marketing fokussiert sich auf die ganzheitliche Unterstützung der Sparkassen für deren direkte Ansprache von privaten und gewerblichen Kunden sowie deren Kundenberatung und -betreuung. Damit ist er ein wichtiges Bindeglied sowohl zwischen der Deka und den Kundenberatern der Sparkassen als auch gruppenintern zwischen Produktion und Kunden.

Im Sinne einer flächendeckenden Betreuung ist der Vertrieb in sechs Vertriebsregionen in Deutschland unterteilt. Vertriebsdirektoren stellen den laufenden markt- und kundenorientierten Dialog zu den Sparkassen und -verbänden sicher. Zusätzlich stehen Deka-Vertriebsbetreuer und weitere Mitarbeiter den Sparkassen vor Ort bei Marketing- und Vertriebsaktivitäten sowie bei der Qualifikation der Kundenberater zur Seite.

Um eine aktive Nachfrage der Endkunden bei ihrer Sparkasse zu erzeugen und die Sparkassen bei der Kundengewinnung und -bindung für das Wertpapiergeschäft zu unterstützen, richten sich die Marketing- und Kommunikationsaktivitäten der Deka-Gruppe in Abstimmung mit den Sparkassen auch direkt an die Endkunden.

- Die Einheit Vertriebsmanagement, Marketing und Private Banking analysiert systematisch den Bedarf von Kunden und Sparkassen sowie Wettbewerbs- und Marktentwicklungen und leitet daraus zukunftsgerichtete Vertriebs- und Marketingunterstützungsmaßnahmen für die Sparkassen ab.
- Die Einheit Produkt- und Marktmanagement verantwortet alle Themenbereiche bezüglich der angebotenen Fonds, Zertifikate und Vermögenslösungen sowie bei Produkten der privaten und betrieblichen Altersvorsorge entlang des gesamten Produktlebenszyklus.
- Die Einheit Digitales Multikanalmanagement unterstützt die Sparkassen aktiv beim Ausbau des Online-Wertpapiergeschäfts. Sie entwickelt Online-Dienste entlang der gesamten Wertschöpfungskette und verknüpft diese mit medialen Vertriebskanälen und dem Kundenservice.

#### *Vertrieb Institutionelle Kunden*

Die Einheit Vertrieb Institutionelle Kunden betreut zum einen das Geschäft mit Sparkassen, zum anderen mit institutionellen Kunden außerhalb des Sparkassensektors. Die Kundenbetreuer verfolgen einen ganzheitlichen Ansatz, der die Gesamtheit der Produkte und Dienstleistungen der Deka-Gruppe entlang der Geschäftsfelder berücksichtigt. Ein Instrument der Kundenbindung ist dabei das Asset Servicing, in welchem die Deka-Gruppe zu den bedeutenden Anbietern in Deutschland zählt.

Im Sparkassensektor steht der Vertrieb Institutionelle Kunden den einzelnen Sparkassen als Steuerungspartner zur Seite und entwickelt direkt umsetzbare Lösungen für das Eigengeschäft (Depot-A) und die Gesamtbanksteuerung. Diese bauen auf umfassenden Analysen der Ertrags- und Risikosituation auf und werden durch Beratung und Betreuung ergänzt.

- In der Einheit Institutionelle Kunden – Sparkassen & Finanzinstitute sind die gesamten Eigengeschäfts-Vertriebsaktivitäten an Sparkassen und Banken gebündelt. Das integrierte Team Strategische Eigengeschäftssteuerung & Asset Liability Management entwickelt Methoden und Anwendungen für die Zinsbuchsteuerung und Asset-Allokation der institutionellen Kunden. Daneben umfasst der ganzheitliche Beratungsansatz auch das Kapitalmarktgeschäft für alle Kundengruppen.
- Das Geschäft mit Versicherungen, Unternehmen, öffentlichen Einrichtungen, Non-Profit-Organisationen und ausländischen Investoren wird in der Einheit Institutionelle Investoren gesteuert. Ebenso ist hier die Betreuung der Consultants angesiedelt.
- Die Einheit Vertriebsmanagement Institutionelle Kunden unterstützt in Querschnittsfunktion den gesamten Bereich Vertrieb Institutionelle Kunden.

#### **Zentralbereiche**

Der Zentralbereich Treasury ist für das Aktiv-Passiv-Management verantwortlich und damit der Ressourcenmanager der Deka-Gruppe. Er managt die gruppenweiten Liquiditätsreserven, die Garantierisiken aus dem Asset Management und steuert die Marktpreis- und Adressenrisiken im Anlagebuch ebenso wie die Refinanzierung der Deka-Gruppe. Durch das gruppenweite Setzen von Transferpreisen steuert Treasury die Bilanzstruktur im Rahmen der geltenden Geschäftsplanung. Treasury leitet das Managementkomitee Aktiv-Passiv (MKAP), das sich regelmäßig mit Fragen und Entscheidungen zum Bilanzstrukturmanagement befasst.

Neben dem Treasury unterstützen weitere Zentralbereiche die Vertriebe und die Geschäftsfelder. Zum Berichtsstichtag waren dies Vorstandsstab & Kommunikation, Revision, Recht, Compliance, Strategie & Beteiligungen, Personal & Organisation, Wertpapierfonds-Risikocontrolling, Depotservice, Risikocontrolling, Finanzen, IT, Marktfolge Kredit sowie Geschäftsabwicklung & Depotbank.

### **Nicht-Kerngeschäft**

Mit Wirkung zum 1. Januar 2016 wurde das bis dato im Nicht-Kerngeschäft geführte Kreditgeschäft auf das Geschäftsfeld Finanzierungen übertragen. Das Portfolio setzt sich damit im Wesentlichen aus Altgeschäften mit verbrieften und strukturierten Produkten zusammen und weist nur noch ein geringes Volumen auf. Die verbleibenden Volumina werden regelmäßig unter verschiedenen Szenarien hinsichtlich des Wertaufholungspotenzials, des Ausfallrisikos und des zu erwartenden Zinsergebnisses analysiert. Unter Abwägung dieser Kriterien wird die Entscheidung über den Verkauf, das Halten der Positionen oder eine weitergehende Absicherung getroffen.

### **Wesentliche Gesellschaften und Standorte**

Das Geschäft der Deka-Gruppe wird aus der Zentrale in Frankfurt am Main gesteuert. Hier befinden sich auch die wichtigsten Kapitalverwaltungsgesellschaften. Die WestInvest Gesellschaft für Investmentfonds mbH hat ihren Standort in Düsseldorf. Die LBB-INVEST sitzt in Berlin, während der S Broker in Wiesbaden und die S-PensionsManagement GmbH (DekaBank-Anteil 50 Prozent) in Köln ansässig ist. Die wichtigste ausländische Tochtergesellschaft ist die DekaBank Deutsche Girozentrale Luxembourg S.A. in Luxemburg. Mit weiteren Gesellschaften oder Repräsentanzen ist die Deka-Gruppe in London, Mailand, New York, Paris, Singapur, Tokio und Wien vertreten.

Die Fondsbuchhaltung und Teile der Fondsadministration wurden im Rahmen des Verkaufs der Geschäftsaktivitäten des Gemeinschaftsunternehmens Dealis Fund Operations GmbH (Anteil 50 Prozent) mit Wirkung zum 1. Juli 2016 auf die Investment-Servicing-Gesellschaft State Street übertragen. Über einen langjährigen Vertrag ist weiterhin ein qualitativ hochwertiger Service für die Fonds und die Kunden der Deka sichergestellt. Der formale Übergang der Mitarbeiter von Dealis wurde zum Jahreswechsel 2016/2017 vollzogen.

### **Märkte und Einflussfaktoren**

Im wertpapierbezogenen Asset Management wird die Geschäfts- und Ergebnisentwicklung in starkem Maße durch die Konjunktur, das Geld- und Kapitalmarktumfeld, das Vertriebsumfeld in der Sparkassen-Finanzgruppe, kundenseitige Trends und die Produktqualität bestimmt. Die genannten Faktoren haben Auswirkungen auf die Absatzsituation bei privaten und institutionellen Anlegern sowie auf die Wertentwicklung der Bestände. Das immobilienbezogene Asset Management wird darüber hinaus maßgeblich von der Situation und der Entwicklung an den Gewerbeimmobilien-Investment- und Vermietungsmärkten beeinflusst.

Für die Geschäftsfelder Kapitalmarkt und Finanzierungen ist die Entwicklung an den Geld- und Kapitalmärkten von hoher Relevanz. So hängt die Kundennachfrage nach Liquidität auch vom Volumen der Liquiditätszuteilungen der Europäischen Zentralbank (EZB) ab. Daneben hat die Situation am Markt für festverzinsliche Wertpapiere Einfluss auf die Emissionstätigkeit des Geschäftsfelds Kapitalmarkt. Das Kreditgeschäft wird unter anderem durch die wirtschaftliche Entwicklung in den finanzierten Branchen und durch die Marktzinseentwicklung beeinflusst.

Die Veränderung regulatorischer Anforderungen ist für alle Geschäftsfelder und Zentralbereiche von hoher Bedeutung. Eine Darstellung der aktuellen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen findet sich im Wirtschaftsbericht.

Die Deka-Gruppe verfügt in ihren Geschäftsfeldern über eine starke Marktposition. Mit einem Fondsvermögen (nach BVI, Stand: 31. Dezember 2016) von 118,4 Mrd. Euro und einem Marktanteil von 14,3 Prozent ist die Deka der viertgrößte Anbieter von Wertpapier-Publikumsfonds in Deutschland, während sie bei Immobilien-Publikumsfonds mit einem Fondsvermögen (nach BVI, Stand: 31. Dezember 2016) von 26,6 Mrd. Euro und einem Marktanteil von 30,3 Prozent die 2. Position in Deutschland einnimmt.

Mit dem auch im Berichtsjahr deutlichen Anstieg des Emissionsvolumens erreichte die Deka-Gruppe im Primärmarkt für Anlagezertifikate zum Jahresende 2016 einen Marktanteil von 13,3 Prozent und belegte damit Rang 2 in Deutschland. Zugleich hat sich die Deka als Marktführer bei Aktienanleihen und viertgrößter Anbieter bei Expressstrukturen etabliert.

## Risiko- und Ergebnissteuerung der Deka-Gruppe

Die Deka-Gruppe strebt eine Eigenkapitalverzinsung an, die den Unternehmenswert nachhaltig mindestens sichert. Dies soll auf Basis eines dauerhaft angemessenen Verhältnisses von Rendite und Risiko erreicht werden. Die Steuerung erfolgt über nicht-finanzielle und finanzielle Leistungsindikatoren. Ein umfassendes Reporting zur Steuerung der Deka-Gruppe gibt frühzeitig darüber Auskunft, ob die strategischen und operativen Maßnahmen greifen und ob sich die Deka-Gruppe hinsichtlich des angestrebten Rendite-/Risikoverhältnisses im Zielkorridor bewegt.

### Finanzielle Leistungsindikatoren

Die Ergebnis-, Eigenkapital- und Risikosteuerung der Deka-Gruppe wird im Wesentlichen über drei zentrale Steuerungsgrößen abgebildet.

Die zentrale interne Steuerungs- und Erfolgsgröße im Sinne der IFRS 8-Vorgaben ist das Wirtschaftliche Ergebnis, dessen Ausgangsbasis die Zahlen nach IFRS-Rechnungslegungsstandards bilden. Das Wirtschaftliche Ergebnis enthält neben dem Ergebnis vor Steuern ergänzend die Veränderung der Neubewertungsrücklage vor Steuern sowie das zins- und währungsinduzierte Bewertungsergebnis aus dem originären Kredit- und Emissionsgeschäft. Ebenso geht der direkt im Eigenkapital erfasste Zinsaufwand der AT1-Anleihe (Additional Tier 1 Capital) in das Wirtschaftliche Ergebnis ein. Des Weiteren werden im Wirtschaftlichen Ergebnis potenzielle künftige Belastungen berücksichtigt, deren Eintritt in der Zukunft als möglich eingeschätzt wird, die aber in der IFRS-Rechnungslegung mangels hinreichender Konkretisierung noch nicht erfasst werden dürfen. Ziel der Anpassungen gegenüber dem Ergebnis vor Steuern (nach IFRS) ist es, den tatsächlichen Erfolg der betrachteten Periode abzubilden.

Bereits seit 2007 findet das Wirtschaftliche Ergebnis Verwendung in der externen Berichterstattung auf Gruppen- und Geschäftsfeld-Ebene. Zur Überleitung des Wirtschaftlichen Ergebnisses auf das IFRS-Ergebnis vor Steuern wird auf die Segmentberichterstattung in Note [2] verwiesen. Die Bewertungs- und Ausweisunterschiede sind dort in der Überleitungsspalte ausgewiesen. Insofern ist eine Überleitung zum Ergebnis vor Steuern sichergestellt.

Die harte Kernkapitalquote ist eine zentrale Steuerungsgröße für die Angemessenheit der aufsichtsrechtlichen Eigenmittelausstattung und hat insofern auch große Bedeutung für die Beurteilung der Deka-Gruppe durch Ratingagenturen. Die harte Kernkapitalquote ist definiert als Quotient aus hartem Kernkapital und Risikogewichteten Aktiva (RWA) aller relevanten Adress-, Markt- und operationellen Risikopositionen sowie dem CVA-Risiko (Credit Valuation Adjustment). Die Steuerung der RWA erfolgt unter Berücksichtigung der Gruppenstrategie, der angestrebten Bilanzstruktur und des Kapitalmarktumfelds. Gemäß den Anforderungen der Capital Requirements Regulation (CRR) und des deutschen Gesetzes zur Umsetzung der EU-Richtlinie Capital Requirements Directive (CRD IV) werden die Kapitalquoten unter Anwendung der Übergangsregeln (phase in) sowie ohne Übergangsvorschriften (fully loaded) ausgewiesen. Ergänzend werden weitere regulatorische Kennziffern wie beispielsweise die Leverage Ratio oder die Liquidity Coverage Ratio (LCR) überwacht.

Zentrale Risikosteuerungsgröße ist die Auslastung des in Form des Risikoappetits allozierten Risikokapitals im vorrangig betrachteten Liquidationsansatz. Im Rahmen der monatlichen Risikotragfähigkeitsanalyse wird das für die Überwachung der Kapitalallokation reservierte Risikokapital der Deka-Gruppe, das zur Abdeckung von Verlusten herangezogen werden kann, dem über alle erfolgswirksamen Risikoarten hinweg erhobenen Gesamtrisiko gegenübergestellt. Hierdurch lässt sich feststellen, ob die Gesamtrisikolimite auf Gruppen- und Geschäftsfeld-Ebene eingehalten werden.

### Nicht-finanzielle Leistungsindikatoren

Die nicht-finanziellen Leistungsindikatoren beziehen sich auf die unterschiedlichen Dimensionen des operativen Geschäfts. Sie zeigen an, wie erfolgreich die Geschäftsbereiche mit ihren Produkten und Dienstleistungen am Markt agieren und wie effizient die Geschäftsabläufe sind.

Zentraler Leistungsindikator für den Absatzerfolg im Asset Management und für den Zertifikateabsatz ist die Nettovertriebsleistung. Sie ergibt sich im Wesentlichen als Summe aus dem Direktabsatz der Publikums- und Spezialfonds der Deka-Gruppe, des Fondsbasierten Vermögensmanagements, der Fonds der Kooperationspartner, der Masterfonds- und Advisory-/Management-Mandate, der ETF und der Zertifikate. Dabei entspricht die Nettovertriebsleistung im Fondsgeschäft der Bruttovertriebsleistung abzüglich der Rückflüsse. Durch Eigenanlagen generierter Absatz wird nicht mitgerechnet. Bei Zertifikaten werden Rückgaben und Fälligkeiten nicht berücksichtigt, da die Ertragswirkung maßgeblich zum Zeitpunkt der Emission erfolgt.

Die Steuerungsgröße Total Assets enthält das ertragsrelevante Volumen der Publikums- und Spezialfondsprodukte (inklusive ETF) der Geschäftsfelder Wertpapiere und Immobilien, Direktanlagen in Kooperationspartnerfonds, den Kooperationspartner-, Drittfonds- und Liquiditätsanteil des Fondsbasierten Vermögensmanagements sowie die Advisory-/Management-Mandate. Ebenfalls enthalten ist das Volumen, das auf Zertifikate und fremd-gemanagte Masterfonds entfällt. Die Total Assets beeinflussen entscheidend die Höhe des Provisionsergebnisses. Sie werden auf Ebene der Deka-Gruppe nach dem Kundensegment (Retailkunden und institutionelle Kunden) und der Produktkategorie differenziert dargestellt.

Dabei wird zwischen

- Publikumsfonds und Fondsbasiertem Vermögensmanagement,
- Spezialfonds und Mandaten,
- Zertifikaten und
- ETF unterschieden.

Die Entwicklung der beiden zentralen nicht-finanziellen Steuerungsgrößen im Berichtsjahr wird im Kontext der Geschäfts- und Ergebnisentwicklung auf Ebene der Deka-Gruppe sowie der Geschäftsfelder Wertpapiere, Immobilien und Kapitalmarkt beschrieben.

## Wirtschaftsbericht

### Wirtschaftliche Rahmenbedingungen

Die Geld- und Kapitalmärkte waren auch 2016 geprägt von der expansiven Geldpolitik der Zentralbanken in Europa, Japan und den USA. Die negativen Einlagenzinsen der Europäischen Zentralbank (EZB) sorgten für extrem niedrige – und zum Teil negative – Renditen von Renten- und Geldmarktprodukten, was die erzielbaren Erträge aus der Liquiditätsanlage der Banken und der Fonds stark einschränkte. Auch das Kapitalmarkt- und Finanzierungsgeschäft wurde durch das Marktumfeld insgesamt belastet. Die Nachfrage im kurzfristigen Kapitalmarktgeschäft war angesichts der nahezu unbegrenzten Verfügbarkeit von Liquidität weiterhin verhalten. Die Erhöhung der Leitzinsen seitens der US-Notenbank im Dezember und die relativ guten Konjunkturerwartungen deuteten zum Jahresende zwar darauf hin, dass die Talsohle durchschritten ist, eine spürbare Aufwärtsbewegung an den Rentenmärkten zeichnete sich jedoch nicht ab.

Auch im Asset Management haben sich die Rahmenbedingungen gegenüber dem Vorjahr verschlechtert. Trotz der unattraktiven Einlagenzinsen, die Wertpapierinvestments begünstigen, verzeichneten Publikums-Investmentfonds erheblich weniger Mittelzuflüsse als im Vorjahr. Die Entwicklung an den Aktienmärkten im ersten Halbjahr trug zur abwartenden Haltung der Anleger bei. Nach einer deutlich negativen Entwicklung zum Jahresbeginn bremsen anhaltende politische Unsicherheiten eine nachhaltige Kurserholung aus, sodass sich die Kurse weitgehend seitwärts bewegten. Insbesondere im Zuge des Brexit-Votums kam es zu vorübergehenden Turbulenzen. Zum Jahresende sorgten die positive Entwicklung der Unternehmensgewinne und die konjunkturellen Frühindikatoren für Aufwind. Auch der Ausgang der Präsidentschaftswahl in den USA wurde an den Aktienmärkten positiv bewertet. Die Volatilität ging im Vergleich zum Vorjahr etwas zurück, was negative Auswirkungen auf die Handelsaktivität hatte. Der Markt für Retailzertifikate und -optionsscheine kühlte sich ebenfalls weiter ab. Im immobilienbezogenen Asset Management wird das Wachstum weiterhin durch das limitierte Angebot an Immobilien im Core-Segment mit akzeptablem Renditeprofil begrenzt.