

## Personalbericht

Die Gesamtmitarbeiterzahl erhöhte sich im zurückliegenden Jahr auf 4.556 (Ende 2015: 4.277). Ein wesentlicher Teil des Zuwachses entfällt auf den S Broker, dessen 150 Mitarbeiter zur Jahresmitte erstmals in das Geschäftsfeld Wertpapiere einbezogen wurden. Zusätzlich wirkten sich der Aufbau von Kapazitäten im Sparkassenvertrieb & Marketing, unter anderem für die Umsetzung der Multikanalstrategie, sowie ein moderater Personalaufbau in den Geschäftsfeldern Wertpapiere und Immobilien aus. Im Geschäftsfeld Kapitalmarkt war die Mitarbeiterzahl hingegen leicht rückläufig. Bei der Mitarbeiterzahl wird die Anzahl der bestehenden Arbeitsverhältnisse (befristet und unbefristet) zum Stichtag gezählt. Hierzu gehören ruhende Arbeitsverhältnisse sowie Ausbildungs- und Praktikantenverträge.

Die ergebnisrelevanten Mitarbeiterkapazitäten (MAK) nahmen gegenüber dem Jahresende 2015 um 7,2 Prozent auf 3.990,0 (Ende 2015: 3.722,1) zu. Hierin enthalten sind 138,9 MAK aus der Übernahme des S Brokers. Ohne diese Übernahme läge der Anstieg bei 3,5 Prozent. Die MAK umfassen arbeitszeitanteilig Personen, die aktiv an Arbeitsprozessen der Deka-Gruppe beteiligt sind.

Zum Jahresende waren genauso wie im Vorjahr 81,3 Prozent der Belegschaft in Vollzeit beschäftigt. Das Durchschnittsalter der aktiv beschäftigten Mitarbeiter (ohne Auszubildende und Mitarbeiter mit ruhendem Arbeitsverhältnis) betrug 43,3 Jahre (Vorjahr: 42,8 Jahre).

Zu den Schwerpunkten der Personalarbeit zählte die Begleitung der Anpassung von Strukturen, Prozessen, Rollen und Aufgaben innerhalb der Deka-Gruppe im Zusammenhang mit dem Transformationsprogramm sowie der neuen Digitalisierungsstrategie. Dies schloss ebenfalls die Neuverteilung von Verantwortlichkeiten und veränderte Formen der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit ein.

## Prognose- und Chancenbericht

### Prognosebericht

#### Zukunftsgerichtete Aussagen

Die künftige wirtschaftliche Entwicklung plant die Deka-Gruppe auf Basis von Annahmen, die aus heutiger Sicht am wahrscheinlichsten sind. Die Planungen und Aussagen zur zukünftigen Entwicklung für 2017 sind jedoch mit Unsicherheiten behaftet.

#### Erwartete gesamtwirtschaftliche Rahmenbedingungen

Die DekaBank geht für das Jahr 2017 von einer moderaten Beschleunigung des gesamtwirtschaftlichen Wachstums weltweit auf 3,4 Prozent aus. Einem nur geringfügigen Zuwachs aufseiten der Industrieländer steht dabei eine spürbar anziehende Dynamik in den Emerging Markets gegenüber, die insbesondere auf der wirtschaftlichen Erholung von Mittel- und Osteuropa sowie Lateinamerika bei stabil hohen Wachstumsraten in Asien beruht.

Bei den Industrienationen steht einem soliden Wachstum im Euroraum ein höherer Anstieg in den Vereinigten Staaten gegenüber. Letzterer beruht insbesondere auf einem freundlichen Investitions- und Konsumklima, das zuletzt mit einem erfreulich hohen Beschäftigungsaufbau einherging. Von der angekündigten expansiven Fiskalpolitik in der Legislaturperiode von US-Präsident Trump dürften hingegen nur leichte Konjunkturstimulierungen ausgehen, zumal eine parlamentarische Mehrheit für schuldenfinanzierte Steuersenkungen und Infrastrukturmaßnahmen keineswegs sicher ist. Zusätzlich könnte der erstarkte US-Dollar die Exportwirtschaft abbremsen. Die Europäische Union steht nach dem Brexit-Votum vor der Notwendigkeit, sich zumindest in Teilen neu zu erfinden. Hierzu zählen auch Antworten auf die Fragen, wie man die Lage bei den europäischen Staatshaushalten in den Griff bekommen oder den politischen Entscheidungsprozess vereinfachen kann. Trotz der weiterhin ungelösten Probleme hat sich das Wachstumsfundament verbreitert, wobei zuletzt auch Peripheriestaaten zulegen konnten. Dabei bleibt der private Konsum das eigentliche Fundament der konjunkturellen Entwicklung im Euroraum.

Die Ölnotierungen haben auch Einfluss auf die Inflation, die vorübergehend anziehen dürfte. Die Kerninflation im Euroraum wird den Prognosen zufolge jedoch nur geringfügig zunehmen und hinter den Erwartungen der EZB zurückbleiben. Diese dürfte daher an ihrem ultraexpansiven Kurs festhalten und ihre Wertpapierkäufe in unveränderter Höhe für einige Monate über März 2017 hinaus fortsetzen, um erst dann mit der Rückführung zu beginnen. Die Geldpolitik der Notenbanken wird insofern auch im Jahr 2017 wesentlichen Einfluss auf die konjunkturelle Entwicklung haben.

#### **Erwartete Entwicklung der Kapitalmärkte**

An den Rentenmärkten hat ein Umdenken stattgefunden. Mit steigenden Inflationserwartungen und nachlassenden Deflationssorgen wächst die Überzeugung, dass die Notenbanken nicht noch einmal expansiv tätig werden müssen. Hierdurch stiegen die Renditen langlaufender Anleihen gegen Jahresende 2016 in Euroland geringfügig, in den USA sogar spürbar an. Diese Entwicklung sollte sich in 2017 zumindest zaghaft fortsetzen. Ergänzend wird das Wahljahr 2017, das vermutlich mit einer aktiveren Finanzpolitik einhergeht, bei weiterhin schwankungsfälligen Finanzmärkten in den nächsten Monaten voraussichtlich zu einer steiler ansteigenden Renditekurve führen. Die erwartete Rückführung des EZB-Anleihekaufprogramms sollte ebenfalls zum Renditeaufwärtsdruck beitragen. Die Risikoaufschläge in der Euroraum-Peripherie bleiben durch die insgesamt höhere politische Unsicherheit belastet. Die Aussichten am Unternehmensanleihenmarkt bleiben vorwiegend positiv.

Am Aktienmarkt werden die positiven fundamentalen Entwicklungen anhalten. Ein erwartet stabiles Unternehmensumfeld bei wieder ansteigenden Unternehmensgewinnen und den positiven Effekten eines sich allmählich normalisierenden Zinsumfelds könnte die Aktienkurse trotz weiterhin vorhandener Risikofaktoren positiv beeinflussen. Die im Vergleich zu anderen Regionen moderaten Bewertungen an den deutschen Aktienmärkten könnten dabei das Aufholpotenzial verstärken.

#### **Erwartete Entwicklung der Immobilienmärkte**

Der Ausblick für die Mietmärkte in Europa bleibt verhalten. Überdurchschnittliche Mietanstiege sind 2017 insbesondere für Madrid und Barcelona, aber auch für Berlin und München zu erwarten. Wegen der anhaltenden Unsicherheit im Vereinigten Königreich muss hingegen in London mit Mietrückgängen sowie weiteren Renditeanstiegen gerechnet werden. Der Abwärtsdruck auf die Anfangsrenditen in Europa wird auch 2017 anhalten. Allerdings sollte die Renditekompression nicht mehr so hoch ausfallen wie im Vorjahr.

2017 dürfte sich das Mietwachstum in den USA in den meisten Märkten verlangsamen. Über alle Standorte wird noch mit einem Plus von durchschnittlich gut 1 Prozent gerechnet, mit in den Folgejahren abnehmender Tendenz. Das stärkste Mietwachstum wird 2017 in Dallas und Los Angeles sowie im New Yorker Teilmarkt Manhattan Downtown erwartet. Die schwächste Entwicklung sollte sich in San Francisco und Houston zeigen. Renditeanstiege auf breiter Front sind aufgrund der nur sehr behutsamen Leitzinserhöhungen nicht vor 2018 zu erwarten. In Asien dürfte Singapur 2017 noch einmal einen deutlichen Mietrückgang aufweisen, während in Tokio das Mietwachstum anhalten sollte. In Sydney und Melbourne wird für 2017 ein erneut kräftiges Mietwachstum erwartet, in Brisbane und Perth jedoch werden noch leichte Mietrückgänge zu verzeichnen sein. Die Renditen an den australischen Märkten dürften noch leicht nachgeben.

#### **Gesamtbeurteilung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen**

In Summe erwartet die Deka-Gruppe gegenüber dem Geschäftsjahr 2016 keine maßgebliche Veränderung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Die durch die EZB-Politik verursachte Überschussliquidität am Geldmarkt und das auch künftig niedrige Zins- und Renditeniveau stellen weiterhin vergleichsweise schwierige Rahmenbedingungen für die Deka-Gruppe dar. Ob das Zinsumfeld zu einer stärkeren Hinwendung der Anleger zu Wertpapierinvestments führen wird, hängt unter anderem von politischen Einflussfaktoren ab. Die aus politischen Entwicklungen und Konflikten resultierende Unsicherheit könnte dabei die positiven Fundamentaldaten überlagern. Überdies könnten regulatorische Eingriffe Anleger verunsichern und zu Mittelabflüssen führen.

### Erwartete Geschäfts- und Ergebnisentwicklung

Die Deka-Gruppe wird die laufenden strategischen Initiativen zur Weiterentwicklung des Wertpapierhauses im Jahr 2017 fortführen. Damit verbunden sind die Umsetzung der Multikanalstrategie, um die zukunftsorientierte Positionierung der Sparkassen im Online-Wertpapiergeschäft zu unterstützen, die differenzierte Ansprache der unterschiedlichen Privatkundensegmente sowie die Verstärkung des institutionellen Geschäfts auch außerhalb der Sparkassen-Finanzgruppe.

Das Wirtschaftliche Ergebnis wird für 2017 in etwa auf Höhe des Wertes von 2016 erwartet. Das prognostizierte Wirtschaftliche Ergebnis stellt unverändert die Ausschüttungsfähigkeit der DekaBank und die im Rahmen der Kapitalsteuerung notwendige Thesaurierung sicher.

Das Geschäftsfeld Wertpapiere strebt für 2017 eine Steigerung der Nettovertriebsleistung an. Neben einer guten Nettovertriebsleistung mit Retailkunden soll die Verstärkung des institutionellen Geschäfts auch außerhalb der Sparkassen-Finanzgruppe hierzu beitragen. Positiv soll sich zudem die kontinuierliche Weiterentwicklung des Produktangebots auswirken, die den unterschiedlichen Kundenbedürfnissen Rechnung trägt.

Marktseitige Risiken für das Geschäftsfeld Wertpapiere bestehen einerseits in einem fortgesetzt niedrigen Zinsniveau. Zwar steigert dies grundsätzlich die Attraktivität von Sachwerte-Investments gegenüber Einlagenprodukten, doch könnte es hierdurch mittelfristig zu Wachstumseinbußen, sinkenden Unternehmensgewinnen und entsprechend sinkenden Kursen kommen. Zusätzlich besteht das Risiko von Mittelabflüssen bei Rentenfonds. Ein markanter Zinsanstieg aufgrund einer womöglich expansiveren Fiskalpolitik könnte andererseits das Bewertungsniveau in den Fonds spürbar beeinflussen. Überdies können regulatorische Änderungen Anleger verunsichern und die Geldvermögensbildung über Fonds negativ beeinflussen.

Das Geschäftsfeld Immobilien steuert den Absatz der Offenen Immobilien-Publikumsfonds für Retailkunden weiterhin über Vertriebskontingente, die sich an der Entwicklung auf den Transaktionsmärkten und einer vorausschauenden Liquiditätssteuerung der Fonds orientieren. Die Nettovertriebsleistung ist in etwa auf dem Niveau des guten Wertes 2016 geplant. Im institutionellen Geschäft soll die Nettovertriebsleistung auch über die neue Club-Deal-Reihe und einen weiteren Immobilien-Dachfonds gesteigert werden. Die Internationalisierung des Geschäfts wird weiter vorangetrieben, unter anderem durch den Ausbau des Geschäfts in Nordamerika. In der Immobilienfinanzierung, die 2017 dem Geschäftsfeld Finanzierungen zugeordnet wird, aber unverändert als enger strategischer Partner des immobilienbezogenen Asset Managements agiert, ist ebenfalls eine Volumenausweitung geplant. Im Immobilienfinanzierungsgeschäft sind eine weitere Erosion der Kreditvergabekriterien und/oder der Kreditmargen als zentrale Ergebnisrisiken anzusehen.

Risiken für die künftige Entwicklung resultieren, wie auch im Geschäftsfeld Wertpapiere, aus regulatorischen Eingriffen, welche die Attraktivität von Fondsinvestments dauerhaft beeinträchtigen können. Das erreichte hohe Preisniveau bei Core-Immobilien erhöht vor allem auch vor dem Hintergrund politischer Unsicherheiten die Abwertungsrisiken.

Das Geschäftsfeld Kapitalmarkt wird sein Produkt- und Lösungsangebot auch im Jahr 2017 fortentwickeln. Der Fokus liegt unter anderem auf strukturierten Produkten, Rentenpapieren und dem Emissionsgeschäft sowie einer Ausweitung der Infrastrukturanbindung von Sparkassen und institutionellen Kunden.

Etwaige regulatorische Eingriffe könnten das Kundengeschäft auch im Jahr 2017 beeinflussen. Marktseitige Risiken bestehen insbesondere in der künftigen Entwicklung der Marktzinsen und des Wettbewerbsumfelds im provisionsgetriebenen Geschäft.

Das Geschäftsfeld Finanzierungen beabsichtigt, das Geschäft in den Segmenten außerhalb der Sparkassenfinanzierung auszuweiten und das Volumen des arrangierten Neugeschäfts bei entsprechender Rentabilität zu steigern. Zugleich soll der vermögenswahrende Abbau des Legacy-Portfolios fortgesetzt werden.

Risiken könnten in einer weiteren Verschlechterung des wettbewerbsintensiven Marktumfelds oder einer erneuten Verschlechterung der Schiffscharterraten bestehen.

### Erwartete Finanz- und Risikolage

Die Deko-Gruppe rechnet für 2017 mit einer weiterhin soliden Finanzlage und einer leicht höheren Bilanzsumme, die im Wesentlichen auf dem geplanten Ausbau der Kreditvolumina beruhen soll. Die Bilanzsteuerung wird bereits heute auf die sichere Einhaltung der Leverage Ratio ausgerichtet, obwohl mit der rechtsverbindlichen Einhaltung in Europa erstmalig für das Jahr 2021 zu rechnen ist.

Die Liquiditätssituation wird auf einem auskömmlichen Niveau erwartet. Die Funktion als Liquiditäts-, Risiko- und Sicherheitenplattform für die Sparkassen und weitere institutionelle Kunden kann uneingeschränkt erfüllt werden.

Die harte Kernkapitalquote (fully loaded) wird auch im Zuge des Ausbaus der Kreditvolumina rückläufig erwartet. Es ist für 2017 jedoch weiterhin eine solide harte Kernkapitalquote von über 13 Prozent geplant. Die absehbaren regulatorischen Verschärfungen werden die Kapitalquoten weiter belasten, sodass eine vorausschauende Kompensation der negativen Effekte durch die Thesaurierung aus den jeweiligen Jahresergebnissen unumgänglich ist.

Die Auslastung der Risikokapazität wird sich den Planungen zufolge im Jahr 2017 auf einem leicht angestiegenen aber weiterhin unkritischen Niveau bewegen. Das voraussichtlich höhere Finanzierungsvolumen, die erwartete Volumenentwicklung im Asset Management sowie die ebenfalls erwartet zunehmende Volatilität der Märkte dürfte zu einem spürbaren Anstieg des Risikoniveaus führen. Dem wirkt die insbesondere infolge der Gewinnthesaurierung ansteigende Risikokapazität entgegen.

### Entwicklung der Steuerungskennzahlen der Deko-Gruppe (Abb. 16)

		31.12.2016	Prognose 2017
Wirtschaftliches Ergebnis	Mio. €	415,1	In etwa auf Vorjahreshöhe
Total Assets	Mrd. €	256,8	Leichter Anstieg
Nettovertriebsleistung	Mrd. €	16,9	Leichter Anstieg
Harte Kernkapitalquote	%	16,7	Über 13 Prozent
Auslastung der Risikokapazität	%	35,2	Leichter Anstieg

## Chancenbericht

### Chancenmanagement

Das Chancenmanagement ist in die Gesamtbanksteuerung der Deko-Gruppe integriert. Im Rahmen ihres Strategieprozesses werden fortlaufend Chancen identifiziert und bewertet. Die Entscheidung darüber, welche Ressourcen für die Nutzung zusätzlicher Potenziale in den unterschiedlichen Chancenfeldern zur Verfügung gestellt werden, erfolgt nach erwarteter Ergebniswirkung und Eintrittswahrscheinlichkeit. Durch die kontinuierliche und intensive Betrachtung der Märkte – auch über das eigene Research – sowie etablierte Feedback-Prozesse mit den Sparkassen wird die Bewertung des Chancenportfolios laufend angepasst. Auf diese Weise steuert die Deko-Gruppe ihre Chancen aktiv und kann schnell auf neue Entwicklungen reagieren. Unter Chancen werden positive Abweichungen von den Planungsannahmen hinsichtlich des einjährigen Prognosezeitraums verstanden. Dabei werden im Wesentlichen drei Kategorien unterschieden:

- Chancen aus der Entwicklung von Rahmenbedingungen resultieren aus Marktentwicklungen, die günstiger sind als erwartet. Hierzu zählen auch regulatorische Anpassungen oder veränderte Anlagetrends auf Kundenseite.
- Unternehmensstrategische Chancen stehen in erster Linie in Verbindung mit der Weiterentwicklung der Deko-Gruppe als Wertpapierhaus. Die damit einhergehenden positiven Effekte können umfangreicher sein oder früher eintreten als im Prognosebericht unterstellt.
- Weitere Chancen liegen in überplanmäßigen Verbesserungen der Prozesse oder besonderen Erfolgen im Kostenmanagement. Damit stehen sie ebenfalls im Kontext der Weiterentwicklung der Deko-Gruppe als Wertpapierhaus.

### **Aktuelle Chancensituation**

Die im Prognosebericht getroffenen Annahmen hinsichtlich der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen bilden das aus Sicht der Deko-Gruppe wahrscheinlichste Szenario. Gleichwohl können sich die Rahmenbedingungen besser darstellen als im Basisszenario angenommen.

So könnte eine expansivere Fiskalpolitik in den USA – die auch mit Risiken verbunden wäre – zu einer schrittweisen Abkehr von der Niedrigzinspolitik und der Liquiditätsübersversorgung der Märkte durch die Zentralbanken führen. Der daraus resultierende Zinsanstieg am langen Ende, verbunden mit einem steileren Verlauf der Zinsstrukturkurve, könnte die Rahmenbedingungen für die Anlage von Eigenmitteln und die Liquiditätsbewirtschaftung verbessern. Zudem könnte in einem solchen Szenario das Wirtschaftswachstum – ausgehend von den USA – stärker ausfallen als in der Basisplanung unterstellt.

In einem solchen makroökonomischen Positivszenario würden sich die Rahmenbedingungen insbesondere für das wertpapier- und immobilienbezogene Asset Management sowie das Kapitalmarktgeschäft verbessern. Zudem ergäben sich positive Impulse aus der Bewertung von Pensionsverpflichtungen. Die Wahrscheinlichkeit für dieses Szenario wird jedoch als eher gering eingeschätzt.

Marktbedingte Chancen könnten ebenso aus einer noch stärkeren Hinwendung zu Fonds für die Geldvermögensbildung erwachsen. Die Deko-Gruppe geht jedoch davon aus, dass dieser Prozess aufgrund der noch schwach ausgeprägten Wertpapierkultur in Deutschland auch künftig nur langsam verlaufen wird. Sollten Fonds und Zertifikate dennoch – unter anderem dank einer erfolgreichen Vermarktung im Multikanal – größeren Zulauf haben, würde sich dies vorteilhaft auf die Nettovertriebsleistung und die Total Assets auswirken.

Strategische und weitere Chancen sind mit der konsequenten Weiterentwicklung des Geschäftsmodells der Deko-Gruppe als Wertpapierhaus der Sparkassen verbunden. Die daraus resultierenden Effekte sind bereits Bestandteil der Planung für 2017. Nur im Falle einer noch zügigeren Umsetzung oder von Effekten, welche die Erwartungen übertreffen, sind positive Auswirkungen auf die Geschäfts- und Ergebnislage der Deko-Gruppe möglich.

## **Risikobericht**

### **Risikopolitik und -strategie**

Die Grundsätze der Risikopolitik und -strategie der Deko-Gruppe sind im Vergleich zum Vorjahr weitgehend unverändert. So geht die Deko-Gruppe zur Erreichung ihrer Ziele und im Rahmen der strategischen Vorgaben bewusst auch Risiken ein, um im Ergebnis einen nachhaltigen Mehrwert für ihre Anteilseigner zu schaffen. Zur erfolgreichen Umsetzung ihres Selbstverständnisses als Wertpapierhaus nutzt die Deko-Gruppe unter Wahrung von Interessenskonflikten die Vorteile aus der Verbindung der Geschäftsaktivitäten in den Bereichen Fonds-, Immobilien-, Kredit- und Kapitalmarktgeschäft. Aus der Umsetzung des Geschäftsmodells, bei der Kunden im Mittelpunkt der Geschäftsaktivitäten stehen, können neben Adressen-, Marktpreis- und operationellen Risiken im Wesentlichen auch Geschäfts- und Reputationsrisiken sowie Liquiditätsrisiken entstehen. Diese Risiken werden im Rahmen einer übergreifenden, das heißt alle Risikoarten sowie Geschäftsfelder, Vertrieb und Zentralbereiche umfassenden, Risikosteuerung begrenzt, um den Unternehmenserfolg der Deko-Gruppe zu sichern.

Die Deko-Gruppe bleibt dabei auf Geschäfte fokussiert, die von Sparkassen und deren Endkunden nachgefragt werden, die einen Beitrag zur Wertsteigerung der Deko-Gruppe leisten, deren Risiken streng begrenzt sind und für die ein ausreichendes Know-how vorhanden ist. Im Rahmen der vom Vorstand festgelegten nachhaltigen Geschäftsstrategie sowie der damit konsistenten Risikostrategie werden Risikopositionen auch weiterhin in erster Linie im Zusammenhang mit Kundengeschäften eingegangen, wenn sie am Markt abgesichert werden können.

Daneben werden Risiken akzeptiert, wenn sie der Liquiditätsbewirtschaftung dienen oder erforderlich sind, um Synergien im Fondsgeschäft zu heben. Geschäftsaktivitäten in neuen Produkten oder in neuen Märkten sowie der Aufbau oder Erwerb neuer Geschäftseinheiten werden erst nach sorgfältiger Risikobewertung vorgenommen.