

## **Begrüßung**

Meine sehr geehrten Damen und Herren,  
liebe Kolleginnen und Kollegen,

herzlich willkommen, auch im Namen des Vorstands, zur diesjährigen Hauptversammlung der DZ BANK AG! Wir freuen uns sehr, Sie heute begrüßen zu dürfen.

## **Einleitung**

Als aufmerksamer Beobachter von Pressekonferenzen und Hauptversammlungen muss man feststellen: Es ist mittlerweile „gute Tradition“, erst einmal alle geopolitischen und wirtschaftlichen Probleme aufzuzählen, die in den letzten 12 Monaten (oder seit der letzten Woche) neu aufgelaufen sind. Das rote Pop-up-Fenster „Breaking News“ ist für uns alle längst zum gewohnten Anblick / zum treuen Alltagsbegleiter geworden.

Dieses Mal würde die Aufzählung sicher angeführt vom seit drei Monaten wieder verschärften Nahostkonflikt:

- Dieser weitere Krieg in der Nachbarschaft Europas hat gravierende Auswirkungen (geo- und sicherheitspolitisch, wirtschaftlich, humanitär).
- Für uns in Deutschland besonders bitter ist, dass sich der lang ersehnte – durch Fiskalpakete getriebene – wirtschaftliche Aufschwung erneut verzögert.
- Vor allem aber müssen wir endgültig verinnerlichen: Wir Deutsche und Europäer sind sehr verletzlich – wir müssen im Wettbewerb mit starken dritten Akteuren unsere

Handlungsfähigkeit zurückgewinnen.

Publizisten und Zukunftsforscher haben für die Betrachtung unserer Welt die beiden Akronyme **VUCA** bzw. **BANI** eingebürgert:

- VUCA steht für **v**olatil(e), **u**ncertain / **u**nsicher, **c**omplex und **a**mbiguous (mehrdeutig oder doppelbödig),
- BANI (der etwas jüngere Begriff) steht für **b**rittle (brüchig), **a**nxious (angstvoll), **n**on-linear und **i**ncomprehensible (unverständlich, aber auch: unbegreiflich, unfassbar).

Ich muss gestehen: Ich bin kein Freund dieser beiden Bezeichnungen, denn sie lenken unsere Aufmerksamkeit v.a. auf das Negative. Sie verleiten zur Passivität. Und genau das ist vielleicht der größte Fehler, den wir in Deutschland und Europa zurzeit machen:

- Oftmals starren wir auf den Daily Newsfeed wie das Kaninchen auf die Schlange.
- Dabei müssten wir genau das Gegenteil tun: Wir sollten durch diesen Nachrichtenschleier hindurchschauen und klug und entschlossen handeln!
- Das (überfällige) Langfristziel muss lauten, echte **europäische Souveränität** herzustellen!

Und dafür möchte ich einen Gegenvorschlag zu VUCA und BANI formulieren – wir glauben nämlich an **SUCCESS!**

## **Dabei steht S für „strong“:**

- Die unverzichtbare Grundlage für Frieden und Wohlstand ist äußere Sicherheit – und die müssen wir uns selbst erarbeiten!
- Das erfordert eine europäische Außen- und Sicherheitspolitik, die das Prädikat „gemeinsam“ verdient. Ebenso den Auf- und Ausbau einer eigenen militärischen Hochtechnologie, mit mehr europäischer Standardisierung / schnelleren Vergabeverfahren / besserer Planungssicherheit.
- Wir als DZ BANK waren und sind Partner der Verteidigungsindustrie: Wir haben die Branche im Rahmen klar definierter Kriterien auch in den Zeiten unterstützt, in denen es unpopulär war – und wir werden das weiterhin tun.

## **U steht für „unafraid“ und schließt direkt daran an:**

- Erst, wenn wir als Gesellschaft und Wirtschaft nicht mehr andauernd in Kategorien von „Angst“ und „Gefahr“ denken, werden wir wieder unser volles Potenzial entfalten.
- Wir müssen die Mentalität eines reinen Verteidigers / Reagierens ablegen und wieder lernen, angstfrei und mutig zu agieren. Das gilt nicht nur außen- und sicherheitspolitisch, sondern auch im Unternehmertum, in der Infrastruktur und in der Technologie.
- Übrigens: Auch überbordende Bürokratie – unter der wir ja alle zu leiden haben – ist letztlich nichts anderes als ein Ausdruck von Angst und fehlendem Mut.

## **C steht für „creative“:**

- Wir müssen – ebenfalls mutig und angstfrei – noch stärker unsere Kreativität fördern und ausschöpfen!
- Kürzere Innovationszyklen erfordern immer höhere Schnelligkeit in der Entwicklung von Geschäftsmodellen und Produkten.
- Das bedeutet: Wir müssen umso kreativer sein – in den Hochschulen, in unseren Unternehmen und Banken, in der Bildung.
- Ein Beispiel: Das Innovation LAB der DZ BANK feiert dieses Jahr 10-jähriges Bestehen; über 180 Themen haben wir dort bisher bearbeitet, in LABs / Workshops mit insgesamt viereinhalbtausend Kolleginnen und Kollegen aus der DZ BANK Gruppe und der Genossenschaftlichen FinanzGruppe. 70 Prozent der Themen wurden anschließend weiterverfolgt, darunter z.B. der Smart Derivative Contract oder unsere GenAI-Plattform, über die wir innerhalb der Bank GenAI-Tools zur Verfügung stellen.

## **C steht außerdem für „cooperative“:**

- „Was einer alleine nicht schafft, das schaffen viele“ – unsere genossenschaftliche Maxime muss gerade auch in unruhigen Zeiten das Credo deutscher und europäischer Außen- und Wirtschaftspolitik bleiben!
- Denn „europäische Souveränität“ kann nur in einem fairen Ausgleich mit zuverlässigen Partnern funktionieren. Deshalb

lautet die einzige tragfähige Antwort auf den Versuch unilateraler Dominanz: Mehr Multilateralismus!

- Vor diesem Hintergrund freut uns die neue Dynamik bei den Handelsabkommen; diese müssen nun auch konsequent zum Abschluss geführt werden!
- Wir als DZ BANK sind vorbereitet. Mit unserer „Mission International“ arbeiten wir konsequent weiter an unserem internationalen Auftritt.

### **E steht für „energetic“:**

- Beim Thema Energieversorgung ist der Irankrieg nun wirklich der ultimative „call to action“.
- Wir brauchen ein resilientes, grundlastfähiges und technologieaffines Energiesystem.
- Natürlich bilden Erneuerbare Energien dabei einen wesentlichen Baustein, aber auch die Modernisierung unseres Stromnetzes und unserer Versorgungsinfrastruktur.
- Wir als DZ BANK stehen als erfahrener Finanzierer und kapitalkräftiger Partner jederzeit für neue Projekte bereit!

### **S steht für „science-based“:**

- Unser wichtigster Rohstoff steckt in den Köpfen der Menschen – und das Veredelungsverfahren dafür heißt: Bildung und Wissenschaft!
- Dafür müssen wir, von der Kita bis zur Spitzenforschung, mehr investieren, und wir brauchen auch hier weniger Bürokratie und mehr Freiheit / Selbstorganisation!

- Denn nur aus der Verbindung von Kreativität („C“) mit exzellenter Bildung und Wissenschaft („S“) kann dauerhaft Wertschöpfung entstehen!

Und last, but not least: **S steht auch für „stable“:**

- Der Nachrichtenschleier verdeckt es manchmal, aber: Wir leben und wirtschaften hier in Europa nach wie vor in einer Weltregion, die in Sachen Demokratie, Rechtsstaatlichkeit und Wohlstand global ihresgleichen sucht.
- Und diese hohe Stabilität ist nicht nur „schön für uns“, sondern sie macht auch einen Großteil unserer Attraktivität für Investoren und internationale Fachkräfte aus.
- Das gilt es zu erhalten. Deshalb dürfen wir eines nie tun: Wir dürfen nie hereinfließen auf die simplen Antworten der Populisten!

Mein Fazit: Lasst uns in Deutschland und Europa weniger über „VUCA / BANI“ philosophieren, sondern jeden Tag an unserem „SUCCESS“ arbeiten. Wir als DZ BANK Gruppe tun das jedenfalls jeden Tag aufs Neue, und zwar mit großer Überzeugung – und auch mit gutem Erfolg.

Kommen wir nun zu den zentralen Kennzahlen unseres Geschäftsergebnisses im Jahr 2025.

Wir haben ein sehr gutes Konzernergebnis vor Steuern in Höhe von 4,3 Milliarden Euro erzielt. Dies stellt eine deutliche Steigerung gegenüber dem Vorjahr dar, in dem wir 3,3 Milliarden Euro erreicht hatten. Dieses Resultat unterstreicht die Stärke

unseres diversifizierten Geschäftsmodells und ist das Ergebnis eines guten Kundengeschäfts in nahezu allen Segmenten. Insbesondere die R+V Versicherung trug dank steigender Beiträge und eines sehr niedrigen Schadenverlaufs in der Sach- und Rückversicherung einen sehr hohen Anteil zum Gesamtergebnis bei.

Die Risikovorsorge belief sich auf 653 Millionen Euro. Sie blieb auf Konzernebene unauffällig und unterhalb des Vorjahres, wenngleich es in einzelnen Segmenten, wie Sie später sehen werden, erhöhte Zuführungen gab.

Unsere Kapitalisierung befindet sich weiterhin auf einem hohen Niveau. Mit einer harten Kernkapitalquote in Höhe von 18,4 Prozent liegen wir über dem Marktdurchschnitt.

Die Aufwand-Ertrags-Relation konnten wir erneut verbessern und erreichten einen Wert von 49,3 Prozent. Dies zeigt unseren konsequenten Fokus auf Effizienz, der eine Daueraufgabe bleibt.

Wie bereits erwähnt, haben sich unsere Kapitalquoten im Berichtsjahr weiter positiv entwickelt und befinden sich auf einem sehr guten Niveau. Die harte Kernkapitalquote erhöhte sich um 2,6 Prozentpunkte auf 18,4 Prozent. Dieser Anstieg ist zu etwa einem Drittel operativ bedingt und zu zwei Dritteln auf die zum Jahresbeginn 2025 in Kraft getretene „Capital Requirements Regulation III“ (CRR III) zurückzuführen. Mit diesem Wert setzen wir uns nicht nur im nationalen Wettbewerb deutlich ab, sondern sind auch im europäischen Vergleich gut positioniert.

Diese robuste Kapitalbasis ist entscheidend, um auch dann handlungsfähig zu bleiben und Marktanteile zu gewinnen, wenn die Zeiten für uns Banken wieder schwieriger werden.

Auch die Leverage Ratio stieg um 0,4 Prozentpunkte auf 7,0 Prozent an, was unsere finanzielle Stabilität zusätzlich unterstreicht.

Werfen wir nun einen Blick auf unsere Dividendenpolitik. Wir freuen uns, Ihnen berichten zu können, dass wir an unserem bewährten Dividendenkurs festhalten. Wir schlagen Ihnen, liebe Aktionärinnen und Aktionäre, eine Gesamtdividende von 25 Cent je Aktie vor. Diese setzt sich aus der Mindestdividende von 22 Cent und einer variablen Komponente von 3 Cent zusammen, die wir aufgrund des sehr guten Geschäftsergebnisses erneut voll ausschöpfen. Die damit verbundene Ausschüttungssumme beläuft sich auf 448 Millionen Euro. Die Dividendenspanne für die kommenden drei Geschäftsjahre wird – unter der Voraussetzung der jeweils durch Sie zu treffenden Beschlüsse – auf 25-30 Cent erhöht.

Kommen wir nun zu der Geschäftsentwicklung der einzelnen Segmente:

Die Bausparkasse Schwäbisch Hall erzielte ein Ergebnis vor Steuern in Höhe von 122 Millionen Euro. Dies entspricht im Vergleich zum Vorjahr einer Steigerung um 91 Prozent.

Die Erholung im Baufinanzierungsmarkt setzte sich fort, und das Neugeschäft mit Bauspardarlehen und Baufinanzierungen in den

Büchern der Bausparkasse Schwäbisch Hall stieg auf 8,4 Milliarden Euro. Das Bausparneugeschäft sank zwar analog zum Gesamtmarkt auf 17,6 Milliarden Euro, unser Marktanteil in Deutschland blieb mit 33 Prozent jedoch stabil auf einem hohen Niveau.

Der Zinsanstieg war zwar die ersten Jahre ergebnisbelastend, wird sich aber langfristig positiv auf die Ergebnisentwicklung auswirken. Wir sind auf einem guten Weg und erwarten weitere Steigerungen.

Die R+V Versicherung hat im vergangenen Jahr einen außergewöhnlich hohen Beitrag zum Konzernergebnis geleistet. Das Ergebnis vor Steuern stieg um beeindruckende 72,9 Prozent auf 2,1 Milliarden Euro (Vorjahr: 1,2 Milliarden Euro).

Maßgeblich hierfür waren eine sehr gute operative Entwicklung und eine historisch niedrige Schadenssituation in der Sach- und Rückversicherung. Die gebuchten Bruttobeiträge konnten auf 22,8 Milliarden Euro gesteigert werden. Die R+V ist mit ihrer neuen Strategie „Next Level“ und auch in neuer Teamkonstellation im Vorstand für die Zukunft sehr gut aufgestellt.

Die TeamBank verzeichnete im Jahr 2025 einen Ergebnisrückgang auf minus 29 Millionen Euro vor Steuern, nach einem Ergebnis von 23 Millionen Euro im Vorjahr. Die Geschäftsentwicklung war weiterhin stark geprägt von einem wettbewerbsintensiven Marktumfeld und der konjunkturellen Lage mit schwachem

Konsumklima. Dies führte zu erhöhten Zuführungen zur Risikovorsorge.

Das Neugeschäftsvolumen reduzierte sich auch aus Gründen eines vorsichtigen Agierens bei der Kreditvergabe auf 2,8 Milliarden Euro. Ebenfalls sanken die Forderungen gegenüber Kunden leicht auf 9,6 Milliarden Euro.

In diesem herausfordernden Umfeld arbeitet die TeamBank konsequent an den Hebeln, die sie beeinflussen kann. Hierzu zählen insbesondere ein aktives Risikomanagement, eine effiziente Leistungserstellung und die Weiterentwicklung des Produktangebots. Die TeamBank wird zu alter Stärke zurückkehren, der Weg wird marktbedingt jedoch länger dauern als ursprünglich angenommen.

Die Union Investment erzielte mit 1,2 Milliarden Euro vor Steuern erneut ein sehr gutes Ergebnis. Das erfreuliche Kundengeschäft und die positive Entwicklung an den Aktienmärkten waren maßgeblich für diesen Erfolg. Das Vorjahresergebnis profitierte stärker von positiven Bewertungseffekten.

Der Nettoabsatz an Privatkunden stieg von 12,6 Milliarden Euro auf 13,5 Milliarden Euro und der Nettoabsatz an institutionelle Kunden noch deutlicher von 4,7 Milliarden Euro auf 9,8 Milliarden Euro. Dieses starke Absatzergebnis ist besonders bemerkenswert: Es ist das zweitbeste in der Unternehmensgeschichte mit Privatkunden und mehr als eine Verdopplung mit institutionellen Kunden. Die Assets under Management erreichten dadurch mit 534,6 Milliarden Euro einen neuen historischen Höchststand.

Nachdem wir Aki Reinke, der diesen Erfolgskurs maßgeblich geprägt hat, bereits in einem würdigen Rahmen verabschiedet haben, ist der Staffelnstab nun offiziell an André Haagmann übergeben. Wir sind überzeugt, dass dieser Erfolgsweg auch in neuer Teamkonstellation fortgesetzt werden kann.

Die Holdingfunktion der DZ BANK verbesserte ihr Ergebnis vor Steuern von minus 373 Millionen Euro auf minus 335 Millionen Euro. Dies ist insbesondere auf niedrigere Zinsaufwendungen für die Refinanzierung der Beteiligungen zurückzuführen.

Kommen wir nun zu den Geschäftsergebnissen der DZ BANK Verbund- und Geschäftsbank.

Hier stieg das Ergebnis vor Steuern deutlich auf 864 Millionen Euro (Vorjahr: 468 Millionen Euro). Diese erfreuliche Entwicklung wurde von einem guten Kundengeschäft in allen Geschäftsfeldern getragen. Das Vorjahresergebnis war noch durch negative IFRS-Effekte sowie eine höhere Risikovorsorge belastet.

Die Risikovorsorgezuführungen lagen bei 241 Millionen Euro, deutlich unter dem Vorjahr, was die Robustheit des Firmenkundenportfolios widerspiegelt.

Die Aufwand-Ertrags-Relation verbesserte sich auf 58,0 Prozent.

Als Nächstes werfen wir einen Blick auf die einzelnen Geschäftsfelder der DZ BANK Verbund- und Geschäftsbank.

Das Firmenkundengeschäft entwickelte sich sehr erfreulich. Wir konnten unser Kreditvolumen um 8 Prozent auf 97,4 Milliarden Euro weiter steigern.

Das im Kreditvolumen enthaltene Gemeinschaftskreditgeschäft mit den Volksbanken und Raiffeisenbanken stieg auf 19,3 Milliarden Euro.

Das Portfolio im Bereich Erneuerbare Energien stieg um 21 Prozent auf 9,7 Milliarden Euro, wobei wir erstmals mehr als eine Milliarde Euro Neugesäftsvolumen in Deutschland verzeichneten.

In der internationalen Handels- und Exportfinanzierung sind wir um 9 Prozent auf 17,8 Milliarden Euro gewachsen.

Für das Jahr 2026 erwarten / erhoffen wir aus dem Sondervermögen für Infrastruktur und Klimaneutralität einen zusätzlichen Wachstumsschub ab dem dritten Quartal.

Im Kapitalmarktgeschäft verzeichneten wir ein weiteres erfolgreiches Jahr. Unsere Firmenkunden nahmen angesichts der Volatilität an den Märkten Produkte zur Absicherung von Zins- und Währungsrisiken erneut stark in Anspruch. Der Absatz von Geldmarktprodukten bewegte sich in allen Kundensegmenten auf einem guten Niveau.

Unser Primärmarktgeschäft war insbesondere im Bereich Sustainable Finance mit einem Marktanteil von über 7 Prozent bei EUR-denominierten grünen Covered Bonds sehr stark. Wir begleiteten hochrangige Mandate als (Co-)Strukturierer für nachhaltige Emissionsprogramme, unter anderem für die Bundesrepublik Deutschland und die Bausparkasse Schwäbisch Hall.

Wir nahmen außerdem eine führende Rolle bei der EnBW-Kapitalerhöhung ein, einer der größten Eigenkapitaltransaktionen in Europa.

Wir investieren weiterhin konsequent in unsere digitale Infrastruktur. Die BaFin erteilte uns die MiCAR-Zulassung für den Betrieb unserer Kryptoplattform meinKrypto. Wir führten mehrere DLT-basierte Pilot-Transaktionen durch und entwickelten Smart Derivative und Smart Bond Contracts weiter. Zudem sind wir dem Euro-Stablecoin-Konsortium Qivalis beigetreten.

Auch im Transaction Banking wurde der Wachstumskurs weiter fortgesetzt. Die abgewickelten Transaktionen auf unserer neuen, einheitlichen Zahlungsverkehrsplattform stiegen deutlich auf 11 Milliarden.

Im Bereich der Verwahrstelle sind wir um 3 Prozent auf rund 380,7 Milliarden Euro verwahrtes Vermögen gewachsen und konnten so unsere Position als drittgrößte Verwahrstelle in Deutschland weiter ausbauen.

Die Kreditkartentransaktionen stiegen deutlich um 23 Prozent auf 562,7 Millionen, und auch der Kreditkartenabsatz entwickelte sich mit einem Wachstum von 11 Prozent sehr gut. Die Anzahl an Terminals im Netzbetrieb erhöhte sich um 6 Prozent auf über 330 Tausend.

Wichtige Meilensteine wurden auch bei Wero erreicht, unter anderem der Start von eCommerce Ende 2025 mit der Genossenschaftlichen FinanzGruppe als Pilotpartner. Wir

betreiben intensive Marketingmaßnahmen, um die Anzahl der Nutzer weiter zu steigern.

Kommen wir nun zu den Gesellschaften, die eng mit der DZ BANK Verbund- und Geschäftsbank verbunden sind: DZ HYP, DZ PRIVATBANK und VR Smart Finanz.

Die DZ HYP erzielte ein Ergebnis vor Steuern von 338 Millionen Euro (Vorjahr: 479 Millionen Euro). Der Rückgang ist maßgeblich auf IFRS-Bewertungseffekte bei Eigenemissionen zurückzuführen.

Das operative Geschäft entwickelte sich jedoch positiv in einem sich langsam erholenden Immobilienumfeld. Das Neugeschäft mit Firmenkunden stieg auf 9,2 Milliarden Euro und das Neugeschäft mit Privatkunden auf 1,6 Milliarden Euro. Der Gesamtbestand an Finanzierungen blieb mit 57,6 Milliarden Euro stabil.

Die Risikosituation blieb unauffällig, die Risikovorsorge lag bei 105 Millionen Euro.

Bei der DZ PRIVATBANK konnte die positive operative Entwicklung fortgesetzt werden, sodass das Ergebnis vor Steuern mit 106 Millionen Euro (Vorjahr: 112 Millionen Euro) erneut auf einem sehr guten Niveau lag. Der leichte Rückgang gegenüber dem Vorjahr resultiert aus dem veränderten Zinsumfeld.

Insbesondere das Private Banking im gemeinsamen Vertrieb mit den Genossenschaftsbanken verzeichnete eine gute Entwicklung. Dies zeigte sich an dem Anstieg der Assets under Management auf 30,7 Milliarden Euro. Das Netto-Neugeld wuchs deutlich auf

2,4 Milliarden Euro. Auch das verwaltete Fondsvolumen stieg auf 181,3 Milliarden Euro.

Der Abgang eines Großkunden im Jahr 2024 konnte durch die operative Vertriebsleistung sehr gut kompensiert werden.

Die VR Smart Finanz verzeichnete einen Rückgang im Ergebnis vor Steuern auf minus 28 Millionen Euro (Vorjahr: minus 23 Millionen Euro). Maßgeblich dafür waren die deutlich erhöhten Aufwendungen für die Risikovorsorge, die auf das schwache konjunkturelle Umfeld und gedämpfte Wirtschaftsperspektiven zurückzuführen sind. Dieses Umfeld betrifft die Kernkunden der VR Smart Finanz – Gewerbekunden – in besonderem Maße, was auch die Insolvenzstatistiken widerspiegeln. Im vergangenen Jahr ist die Zahl der Insolvenzen in Deutschland auf knapp 20.000 gestiegen, wobei über 90 Prozent dieser Fälle Unternehmen mit weniger als zehn Mitarbeitern betrafen.

Das Neugeschäftsvolumen sank leicht auf 1,2 Milliarden Euro infolge der geringen Investitionstätigkeit. Das Bestandsvolumen blieb jedoch mit 3,12 Milliarden Euro stabil.

Die konjunkturelle Krise zeigt sich hier am stärksten, und wir erwarten ein weiterhin herausforderndes Umfeld.

Kommen wir nun zu den geleisteten Provisionszahlungen und Bonifikationen innerhalb der Genossenschaftlichen FinanzGruppe.

Es freut uns sehr, dass wir diese im letzten Jahr mit 3,2 Milliarden Euro erneut deutlich steigern konnten. Dies ist ein Plus von 3,4 Prozent gegenüber dem Vorjahr und zeigt erneut die

hervorragende Zusammenarbeit der Genossenschaftsbanken mit den Gruppenunternehmen der DZ BANK, die weit über diese quantitative Sicht hinausgeht.

Für das Vertrauen und die hervorragende Zusammenarbeit möchte ich mich wie schon in den letzten Jahren an dieser Stelle herzlich bei Ihnen allen bedanken.

Ein Blick in das Jahr 2026: Wir sind operativ gut in dieses Jahr gestartet. Gleichwohl ist es sicherlich sinnvoll, mit der gebotenen Vorsicht auf den weiteren Jahresverlauf zu blicken. Unsere Ergebnisprognose liegt bei rund 3 Milliarden Euro.

Wenn wir uns mit dem volkswirtschaftlichen Blick nach vorne beschäftigen, dann stellen wir fest, dass die Glaskugel in den letzten Jahren besonders trübe war. Regelmäßig wurde die BIP-Entwicklung in Deutschland überschätzt. Umso wichtiger ist: Mehr „SUCCESS“ und weniger „VUCA“.

Für 2026 ist die Wachstumsprognose bereits auf unterhalb von 1 Prozent für Deutschland reduziert worden. Die Wirkung der Fiskalpakete wird durch die Entwicklung in Nahost und die Energiekosten zu großen Teilen aufgezehrt.

Da hilft nur eins, und das sind noch beherztere und noch umfassendere Reformen. Am klarsten / am konsequentesten hat das vielleicht der BDI-Präsident Peter Leibinger auf den Punkt gebracht, der kürzlich gesagt hat: „Wir brauchen eine Regierung, die den Mut hat, ihr politisches Schicksal an das Gelingen von

Reformen – und zwar: an das Gelingen eines Reformgesamtkonzepts – zu knüpfen.“<sup>1</sup>

Damit, meine sehr geehrten Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen, bleibt noch der Blick auf einige große Trends und Themen, mit denen wir uns auch 2026 intensiv beschäftigen werden. Das Aufgabenbuch ist prall gefüllt:

- Wir investieren weiterhin stark in die **Digitalisierung** – in Künstliche Intelligenz, aber auch in „traditionelle“ IT. Insgesamt belief sich der IT-Aufwand in der DZ BANK Gruppe 2025 auf ca. 2 Mrd. Euro.
- Mit Blick auf unsere **internationale Aufstellung** haben wir 2026 bereits die Jubiläen 20 Jahre Istanbul und 30 Jahre Mumbai begehen können, im Juli steht 50 Jahre New York an. Vor allem aber arbeiten wir auch hier weiter daran, im Interesse unserer Kunden und Partner noch leistungsfähiger zu werden.
- Ebenso ist das Thema **Arbeitgeberattraktivität** langfristig wichtig. Auch hier bleiben wir dran und bleiben kreativ.
- Auch mit Blick auf **M&A** und die stattfindende Marktkonsolidierung ist Aufmerksamkeit gefragt. Wir verstärken uns zielgerichtet (z.B. im Zahlungsverkehr).
- Wir arbeiten außerdem mit hoher Priorität an einer **Positionierung der GFG bei jungen und / oder digital-affinen Kunden** – ein entscheidender Faktor für künftigen Erfolg! Dabei gibt es nicht den einen Knopf / die eine

---

<sup>1</sup> ZDF heute journal, 19.04.2026.

Lösung, deshalb gehen wir das Ganze mehrdimensional an: z.B. mit diversen Brokerage-Angeboten zur digitalen Neukundengewinnung und Bestandskundenbindung, mit Produkten wie dem Handel mit Kryptowährungen oder durch die TRUUCO als Gesellschaft für den datengestützten Vertrieb, die wir im Rahmen des Projektes „United“ in eine weitere Ausbaustufe einbringen.

- Zum Kreditgeschäft im Bereich Erneuerbare Energien hatte ich bereits einiges ausgeführt. Auch insgesamt bleibt das Thema **ESG** weiterhin ein zentraler Pfeiler unserer Unternehmensphilosophie und -strategie.
- Wir bleiben ebenfalls am Ball beim Thema **effiziente Leistungserstellung bzw. Kostenkontrolle**. Hier sind die durchgängige Automatisierung, KI, Standardisierung und Skalierung im Konzern wichtige Hebel.
- Und selbstverständlich konzentrieren wir uns weiterhin jeden Tag auf unseren **Kernauftrag, die Genossenschaftsbanken zu stärken und ihre Wettbewerbsposition im lokalen Markt zu verbessern.**

Ganz zum Schluss schauen wir – ungewohnt, aber aus gegebenem Anlass – noch einmal kurz zurück:

- Vor gut 10 Jahren, am 12. April 2016, wurden die Verschmelzungsdokumente für die Fusion von DZ BANK und WGZ BANK unterzeichnet.
- Zu den wichtigsten Schlagworten / Motivationen der Fusion gehörten „Bündelung der strategischen Kompetenz“, „Bündelung der operativen Stärke“, „Weiterentwicklung

von Prozessen und Strukturen“ sowie „Realisierung von Ertrags- und Kostensynergien“.

- Ein weiteres wertvolles Ergebnis war die Schaffung des Zentralen Beirates zur strategischen Einbindung der Primärbanken in die Entwicklung der DZ BANK Gruppe.
- Die Fusion war ein komplexer und nicht immer einfacher Prozess, aber ich denke, wir sind uns alle einig: Der Erfolg gibt den Akteuren zu 100 Prozent Recht!
- Das damalige Schlagwort ZUSAMMEN | WACHSEN haben wir – sowohl mit Blick auf die geschäftlichen Zahlen als auch hinsichtlich der innerbetrieblichen Gemeinschaft – umgesetzt.
- Denjenigen unter den Entscheidern, die heute hier sind, sei für ihren strategischen Weitblick und ihre Arbeit am Gelingen der Fusion noch einmal von Herzen Danke gesagt!

Ebenso von Herzen Danke sage ich auch allen Kolleginnen und Kollegen in unserer Bank! Eure Kompetenz, Euer Einsatz und Eure Leidenschaft für die gemeinsame Sache halten unsere Bank zuverlässig auf Kurs!

Und auch Ihnen gilt mein Dank, liebe Aktionäre, Geschäftspartner und Kunden! Wir haben zusammen ein sehr erfolgreiches Geschäftsjahr 2025 erlebt. Und wir sind davon überzeugt, dass wir auch in 2026 erfolgreich miteinander unterwegs sein werden.

**SUCCESS** sei dafür unsere gemeinsame Devise und zugleich (weiterhin) unser gemeinsames Ziel!

Vielen Dank.