

Eine Bank. Ein Partner.  
Eine Zukunft.



Bericht zur unternehmerischen Verantwortung 2011

Gemeinsam mehr erreichen

# Über diesen Bericht

---

Der vorliegende Bericht zur unternehmerischen Verantwortung 2011 soll darlegen, wie die Commerzbank das Prinzip der unternehmerischen Verantwortung versteht und wie sie dieses Verständnis in ihren Geschäftsprozessen, ihrem Geschäftsmodell, gegenüber ihren Mitarbeitern sowie im Rahmen ihres gesellschaftlichen Engagements umsetzt. Der Bericht richtet sich an alle Stakeholder der Commerzbank (siehe Seite 8). Er bezieht sich grundsätzlich auf die Commerzbank AG im Inland und umfasst alle Aktivitäten im Berichtsjahr 2010. Darüber hinaus wurden relevante Ereignisse noch bis zum Redaktionsschluss am 30. Juni 2011 aufgenommen. Auch die Kennzahlen bilden, mit einigen entsprechend ausgewiesenen Ausnahmen, grundsätzlich das Berichtsjahr 2010 ab. Ausgewählte Konzerngesellschaften wie die BRE Bank, die comdirect Gruppe und die Eurohypo werden exemplarisch vorgestellt.



## Transparente und vergleichbare Berichterstattung

Um eine bessere Vergleichbarkeit und damit höhere Transparenz zu erreichen, wurde auch der vierte Bericht nach den Leitlinien der Global Reporting Initiative (GRI) G3 erstellt. Dies ist bereits der zweite Bericht zur unternehmerischen Verantwortung der Commerzbank, der von der GRI überprüft wurde und die Anforderungen der höchsten Kategorie „Anwendungsebene A“ erfüllt (siehe Seite U3). Gleichzeitig entsprechen die dargestellten Indikatoren den Anforderungen eines Fortschrittsberichts („Communication on Progress“) über den Stand der Umsetzung der zehn Prinzipien des UN Global Compact (UNGC). In einer tabellarischen Übersicht werden die erzielten Fortschritte bei den zehn UNGC-Prinzipien erläutert (siehe Seite 86).

## Qualitative und quantitative Berichtsinhalte: Auswahl und Aufbereitung

Bei der Auswahl der Inhalte ist die Commerzbank dem Grundsatz der Wesentlichkeit gefolgt und berichtet insbesondere über Themen, die für die Beurteilung ihrer Nachhaltigkeitsleistung von Bedeutung sind. Dazu wurde, wie in den GRI-Richtlinien vorgesehen, ein Wesentlichkeits- oder „Materialitäts“-Test durchgeführt. In einer zweitägigen Serie thematisch fokussierter Workshops wurde für die verschiedenen Unternehmenseinheiten der Commerzbank bewertet, welche Themen und Nachhaltigkeitsindikatoren sowohl für die Bank selbst wie auch für ihre Stakeholder von besonderer Bedeutung sind. Diese Themen bilden den Schwerpunkt des Berichts. Die Kennzahlen im Bericht sind – sofern nicht anders angegeben – für die Commerzbank AG in Deutschland dargestellt. Sie werden dezentral in den einzelnen Fachabteilungen erhoben beziehungsweise die Umweltkennzahlen durch das Umweltmanagementsystem erfasst und von der Abteilung Reputations- und Nachhaltigkeitsmanagement zusammengefasst.

## Formale Aspekte

Im Interesse der Lesefreundlichkeit verzichten wir im Text auf geschlechtsbezogene Doppelungen. Auch auf die durchgängige Benennung der Rechtsformen der Konzernunternehmen beziehungsweise gemeinnützigen Einrichtungen wurde zugunsten der Lesefreundlichkeit verzichtet. Der Bericht zur unternehmerischen Verantwortung 2011 liegt in deutscher und englischer Sprache vor und steht im Internet unter <http://nachhaltigkeit2011.commerzbank.de> als interaktiver Bericht sowie als Download bereit. Sämtliche Nachhaltigkeitsberichte sowie ergänzende und laufend aktuelle Informationen rund um das Thema Nachhaltigkeit finden Sie in unserem Internetportal „Nachhaltigkeit“ unter [www.nachhaltigkeit.commerzbank.de](http://www.nachhaltigkeit.commerzbank.de).

Dieser Printbericht wird im zweijährigen Turnus veröffentlicht; der nächste Bericht erscheint im Jahr 2013. In den Zwischenjahren werden wesentliche Kennzahlen und relevante Entwicklungen in einem im Internet publizierten Statusbericht vorgestellt.

Eine Bank. Ein Partner.  
Eine Zukunft.



S38

**Die Energiewende kommt, Deutschland steigt aus der Atomkraft aus.** Was bedeutet das in einer globalen Wirtschaft, welche Spielregeln sind künftig nötig? Darüber diskutieren Ottmar Edenhofer, Potsdam-Institut für Klimafolgenforschung, Martin Iffert, Trimet Aluminium AG, und Jan-Philipp Gillmann, Leiter des Kompetenzzentrums Erneuerbare Energien der Commerzbank.

**S4 Editorial**

---

**S6 Nachhaltigkeit bei der Commerzbank**

---

**S10 Mittelstandsbank**

---

**S10 Schub für den Mittelstand**

Commerzbank als loyaler Partner auch in Krisenzeiten

**S14 Zweite Chance**

Michael Schmid über seine Rolle als Kreditmediator

**S16 Unter Strom**

Erneuerbare Energien im Fokus

**S18 Kundenporträt Trimet Aluminium AG**

Energie sparen, wettbewerbsfähig bleiben

**S20 Privatkunden**

---

**S20 Schlichten statt Richten**

Im Gespräch mit Kundenanwältin Andrea Habermann

**S22 Wertvolle Antworten**

Kundenzufriedenheit ist Chefsache

**S24 Gewinn mit gutem Gewissen**

Nachhaltige Produkte und Dienstleistungen

**S26 Mitarbeiter**

---

**S26 „Eine großartige Sache“**

Anke Sax und Thomas Bothe über 1000 Tage Integrationsarbeit

**S30 Beste Chancen für kluge Köpfe**

Talent Management sichert Zukunft

**S32 „Gute Orchester tönen gemischt“**

Christine Weiner zum Thema Frauenförderung

**S35 Lob für den Mentor**

Silke Witter über das Self-Mentoring-System

**S36 Frauen in Führungspositionen**

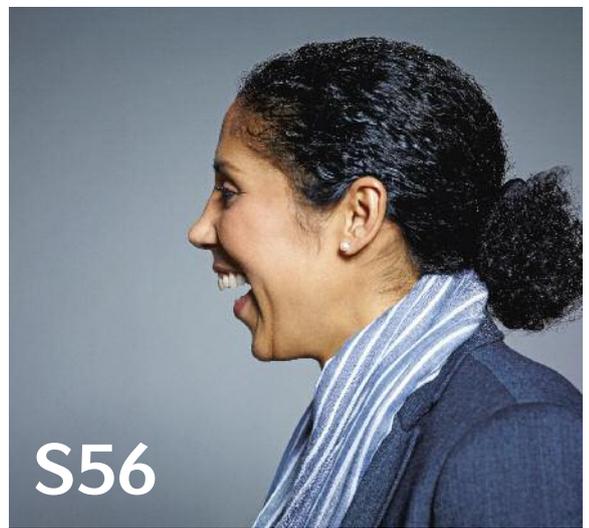
Die Dax-30-Erklärung

**S37 Mit Vielfalt erfolgreich**

Aktives Diversity Management für eine offene Unternehmenskultur



**S48**



**S56**



**S54**

**Umweltschutz ist Führungsaufgabe.** Als Bindeglied zwischen Vorstand und Konzerneinheiten wurde 2010 der Konzernumweltausschuss gegründet. Frank Annuscheit, Vorsitzender des Gremiums und Vorstandsmitglied, zieht eine Zwischenbilanz.

**Zum gesellschaftlichen Engagement der Commerzbank** gehört die Förderung des Frauen- und Mädchenfußballs – nicht erst seit der FIFA Frauen-WM in Deutschland.

### S38 Ökologie

---

**S38 „Wir können der globale Innovator werden“**

Expertenrunde zur Energiewende

**S46 Geballte Kompetenz für die Energiewende**

Porträt des Kompetenzzentrums Erneuerbare Energien

**S48 „Ehrgeiziges Ziel erreichbar“**

Fragen zum Umweltmanagement an Vorstandsmitglied Frank Annuscheit

**S50 Ambitionierte Ziele für das Klima**

Highlights der Klimastrategie

**S53 „Wir befürchten Wettbewerbsverzerrungen“**

Gastbeitrag von Stefan Mast, Lufthansa AG, über Luftfahrt und Emissionshandel

### S54 Gesellschaft

---

**S54 Freude am Frauenfußball**

Commerzbank als Förderer der FIFA Frauen-WM und Nachwuchsarbeit

**S56 „Die Wirtschaft kann vom Sport lernen“**

Interview mit Steffi Jones

**S58 „Eine vorbildhafte Kooperation“**

Interview mit Susanne Gaensheimer, Leiterin des Museums für Moderne Kunst

**S63 Wegweisende Partnerschaften**

Public-Private-Partnerships für Kunst und Kultur

**S64 Gelebte Tradition**

Die Stiftungen und ihre vielfältigen Aktivitäten

### S65 Compliance

---

**S65 Transparenz – nicht nur „fürs Protokoll!“**

Interview mit Caspar von Hauenschild, Vorstand von Transparency International Deutschland

**S66 „Keine Chance der Korruption“**

Oliver Jost, Bereichsvorstand Group Compliance, zur Korruptionsbekämpfung

### S67 Compliance, Corporate Governance, Risikomanagement

---

### S72 Wesentliche Konzerngesellschaften

---

### S76 Nachhaltigkeitsleistung nach GRI-Index

---



Martin Blessing Vorstandsvorsitzender

*Sehr geehrte Damen und Herren,*

der vorliegende Bericht mit dem Titel „Eine Bank, ein Partner, eine Zukunft“ zeigt Ihnen, wie wir über alle Geschäftsbereiche hinweg unsere unternehmerische Verantwortung im Rahmen des gesamtgesellschaftlichen Kontextes wahrnehmen. Konkrete Projekt- und Produktbeispiele illustrieren im Detail, wie wir nicht nur die Zukunftsfähigkeit unseres Bankgeschäfts, sondern auch die unserer Kunden und Mitarbeiter sichern wollen. Unser Engagement für Erneuerbare Energien verdeutlicht, dass sich die Commerzbank vorausschauend und verantwortungsvoll mit den Themen der Zukunft befasst. Bereits Mitte der Achtzigerjahre gehörten wir zu den Pionieren der Windkraftfinanzierung in Deutschland. Im Zuge der als Konsequenz des Atomausstiegs angestrebten Energiewende bis 2022 können und wollen wir als Bank den Ausbau der Erneuerbaren Energien massiv unterstützen. Für unser Geschäft haben wir daher entschieden, das Kreditportfolio der Erneuerbaren Energien im Jahr 2011 um 1 Milliarde Euro auf gut 5 Milliarden Euro zu erhöhen und in den nächsten Jahren zu verdoppeln. Darüber hinaus veranstalteten wir nach der Entscheidung der Bundesregierung zur Energiewende spontan einen Roundtable – für Sie in diesem Bericht dokumentiert – zum Thema „Energieeffizienz und Erneuerbare Energien“, der die vielschichtigen Aspekte, Chancen und Risiken beleuchtete. Auch mit anderen Stakeholdern wurde das Thema Atomkraft/Energiewende diskutiert: Beispielsweise in unserer Zentrale mit Vertretern internationaler Nichtregierungsorganisationen und vielen deutschen und europäischen Banken sowie im Rahmen der Reihe „Commerzbank im Dialog“ in Berlin mit Vertretern aus Wirtschaft und Politik.

Mit Blick auf unser Haus ist für den Berichtszeitraum wesentlich, dass wir die Integration der Dresdner Bank nach rund 1 000 Tagen erfolgreich abschließen und die Kernbank konsequent weiterentwickeln konnten. Darüber hinaus haben wir im Zuge der größten Kapitalerhöhung der deutschen Geschichte 90 Prozent der SoFFin-Einlagen zurückgezahlt. An dieser Stelle möchte ich mich ganz ausdrücklich bei allen Mitarbeitern für ihren außerordentlichen und hoch engagierten Einsatz bedanken! Ohne sie wären diese Erfolge nicht möglich gewesen.

Für unsere Privat- und Firmenkunden wurde im Berichtszeitraum die Produktpalette der Commerzbank an nachhaltigen Produkten und Dienstleistungen deutlich erweitert. Den Firmenkunden bieten wir beispielsweise unter dem Titel „SolarLight“ eine spezielle Finanzierungsform an, die die günstige Möglichkeit schafft, durch eine eigene Solaranlage unabhängiger von der Strompreisentwicklung zu werden. Über unsere Tochtergesellschaft Commerz Real haben wir interessierten Kunden mehrere attraktive, geschlossene Solarfonds angeboten, die sehr schnell vergriffen waren. Für unsere Wealth-Management-Kunden wurde eine eigene Informationskampagne zum Thema Nachhaltigkeit gestartet. Und natürlich bauen wir das Kompetenzzentrum für Erneuerbare Energien der Commerzbank in Hamburg weiter forciert aus.

Unsere Verantwortung im Kerngeschäft dokumentieren wir auch durch die Formulierung einer Position zum Thema Menschenrechte. Darin haben wir 2011 bereits bestehende und geltende Richtlinien einzelner Unternehmensbereiche für die gesamte Bank bindend zusammengefasst. Damit verdeutlichen wir auch die Wichtigkeit und Verbindlichkeit internationaler Initiativen und Standards wie dem UN Global Compact oder den Kernarbeitsnormen der International Labour Organization für unser Haus.

An dieser Stelle unterstreiche ich für die Commerzbank ausdrücklich unser Bekenntnis zu den zehn Prinzipien des Global Compact der Vereinten Nationen. Der vorliegende Bericht versteht sich daher, wie seine Vorgänger auch, als UN-Global-Compact-Fortschrittsbericht. Weitere Einzelheiten zum Umsetzungsstand dieser Prinzipien entnehmen Sie bitte der Tabelle auf Seite 86.

Auch unsere weiteren Nachhaltigkeitsleistungen haben wir kontinuierlich gesteigert. Ein ganz wichtiger interner Schritt war die Implementierung des Konzernumweltausschusses. Unter der Leitung meines Vorstandskollegen Frank Annuscheit treffen sich die Vertreter der verantwortlichen Bereiche zweimal jährlich, um wichtige Umweltthemen für die Bank zu diskutieren und entsprechende Maßnahmen zu beschließen. Ökostrom, Mitarbeitersensibilisierung für Umweltthemen und Klimaschutz sind nur einige der dort behandelten Themen. Im Rahmen unseres Klimaengagements haben wir übrigens die Hauptversammlung im Mai 2011 erstmals klimaneutral gestellt.

Weiterhin wollen wir unserer gesellschaftlichen Verantwortung noch deutlicher gerecht werden. Dazu trägt das Stiftungszentrum ebenso bei wie die neu gegründete Abteilung Corporate Citizenship, die sich mit gesellschaftlich besonders relevanten Projekten der Bank beschäftigt.

Natürlich sehen wir, trotz der vielen guten Nachrichten und der Erfolge aus der Integration, noch Herausforderungen vor uns – unter anderem durch die tiefgreifende europäische Staatsschuldenkrise. Gleichwohl behalten wir das Ziel fest im Blick, „Beste Bank“ für unsere Kunden zu werden. Hier sehen wir die Commerzbank auf einem guten Weg und haben dazu eine Reihe von Projekten gestartet.

Seien Sie gewiss, wir, der Vorstand der Commerzbank, sind uns stets unserer unternehmerischen Verantwortung bewusst. Wir haben schon viel erreicht, vieles angestoßen – davon können Sie sich in diesem Bericht und auch in unserem neuen Nachhaltigkeitsportal im Internet überzeugen. Aber uns ist ebenso bewusst, dass wir noch Möglichkeiten haben, dieses Thema auszubauen.

Nachhaltigkeit wollen wir noch weiter und tiefer in die Prozesse der Bank und in die relevanten Handlungsfelder integrieren – denn wir sind überzeugt, dass nur eine konsequent nachhaltige Geschäftsausrichtung die Bank in eine sichere und erfolgreiche Zukunft steuern wird. Bestes Beispiel dafür sind die Erneuerbaren Energien: Nachhaltigkeit ist hier zu einem Treiber im Kerngeschäft geworden.



**Martin Blessing**

Vorstandsvorsitzender

# Nachhaltigkeit – Erfolgsfaktor mit bleibendem Wert

---

Als eines der wichtigsten Finanzinstitute Deutschlands stellt sich die Commerzbank ihrer unternehmerischen Verantwortung und setzt sich im eigenen Haus ebenso wie nach außen für nachhaltiges Wirtschaften ein. Im Berichtszeitraum hat die Bank auf diesem Gebiet erneut messbare Fortschritte erzielt.

---

Die Bank richtet Strukturen und Prozesse sorgfältig darauf aus, den eigenen und externen Ansprüchen an verantwortungsvolles und nachhaltiges Handeln gerecht zu werden. Für das Tagesgeschäft geben Werte und Leitlinien eine klare Richtung vor. Die Erwartungen und Bedürfnisse ihrer Anspruchsgruppen erkundet die Bank im systematisch geführten Dialog mit ihren Stakeholdern. Das Management von Corporate Responsibility (CR) ist Aufgabe einer eigenen Organisationseinheit: Die Abteilung Reputations- und Nachhaltigkeits-Management ist in der Konzernkommunikation angesiedelt und gehört damit zum Verantwortungsbereich des Vorstandsvorsitzenden.

## **Positive Nachhaltigkeitsbeiträge geleistet, Belastungen reduziert**

Die Commerzbank ist führend bei Privat- und Firmenkunden in Deutschland und hat durch ihr Geschäft sowie ihren Betrieb wesentliche ökonomische, ökologische und soziale Auswirkungen. Die Rolle der Bank in der Volkswirtschaft ist unter anderem durch zwei zentrale Faktoren geprägt: Zum einen ist die Commerzbank ein wichtiger Finanzpartner des deutschen Mittelstands, zum anderen ist sie als Marktführer bei der Abwicklung des deutschen Außenhandels ein wesentlicher Dreh- und Angelpunkt der Finanzierung der deutschen Außenwirtschaft.

In ökonomischer wie auch sozialer Hinsicht ist die Commerzbank AG als Arbeitgeber von aktuell über 39 000 Menschen allein in Deutschland eine bedeutende Größe. Es ist ein wesentlicher Erfolg der bereits weitgehend abgeschlossenen Integration der Dresdner Bank, dass der damit verbundene Abbau von rund 9 000 Vollzeitstellen sozialverträglich, also ohne betriebsbedingte Beendigungskündigungen, bei Erreichen der vereinbarten Ziele durchgeführt werden soll. Mit ihrem Kompetenzzentrum für Erneuerbare Energien in Hamburg zählt die Commerzbank zu den weltweit größten Finanzierern von Projekten in dem für die Energiewende so wichtigen Markt der Erneuerbaren Energien. Sie leistet so ihren Beitrag zu einer nachhaltigen Gesamtentwicklung Deutschlands. Ihre Klimastrategie bündelt sämtliche Aktivitäten, gibt die Richtung für künftige Schritte vor und positioniert das Unternehmen beim gelebten Klimaschutz in der Öffentlichkeit. Ein Ziel der Klimastrategie hat die Commerzbank bereits erreicht: Die Reduzierung des Ausstoßes von Treibhausgasen um 30 Prozent gegenüber dem Basisjahr 2007 war für 2011 geplant – tatsächlich wurden die CO<sub>2</sub>-Emissionen schon Ende 2010 nahezu halbiert. Die Integration der Dresdner Bank ist hierbei bereits berücksichtigt.

### Chancen und Risiken im Blick

Die aktuellen Entwicklungen bei gesellschaftlich akzeptierten Nachhaltigkeitszielen beeinflussen die Chancen und Risiken der Commerzbank im Markt.

Mit Nachhaltigkeitsfragen verbundene Risiken fließen insbesondere über das Reputationsrisiko-Management in die Gesamtrisiko-Strategie und -Steuerung der Bank ein (siehe Seite 70).

Chancen ergeben sich aus dem zunehmend geforderten gesellschaftlichen Engagement zum Klimaschutz und der gerade eingeleiteten Energiewende. Die Dekarbonisierung der Wirtschaft erfordert neue Technologien und Produkte – vielfach sind hier deutsche Unternehmen führend. Als wichtiger Mittelstandsfinanzierer ist die Commerzbank sehr gut positioniert, um das Wachstum dieser Technik-Pioniere auch weiterhin zu begleiten.

Die Umstellung der deutschen Energieversorgung auf erneuerbare Energieträger ist mit hohen Investitionen verbunden. Der geplante Ausbau des Engagements in diesem Bereich bietet Ertragschancen für die Bank, zumal sie über Jahrzehnte die nötige Expertise aufgebaut hat und inzwischen auch im Geschäft mit Offshore-Windanlagen tätig ist. Diese Anlagen werden künftig eine wesentliche Rolle für die Stromversorgung spielen. Das Engagement der Commerzbank für die Finanzierung von Erneuerbaren Energien in Höhe von rund 4,4 Milliarden Euro Mitte 2011 soll sich in den kommenden Jahren verdoppeln.

Analog zum europäischen Emissionshandel werden in den kommenden Jahren voraussichtlich weitere internationale Systeme für den Handel mit CO<sub>2</sub>-Zertifikaten entstehen. Als international tätige und in diesem Geschäftsfeld bereits erfahrene Bank ist die Commerzbank zudem darauf vorbereitet, für ihre Kunden den Handel mit Emissionsrechten abzuwickeln und ihnen beratend zur Seite zu stehen.

### Werte bieten Orientierung

Die Commerzbank will die beste Bank in Deutschland werden und damit erste Wahl für Kunden, Mitarbeiter und Investoren sein. Bei allem Ehrgeiz, hochgesteckte betriebswirtschaftliche Ziele zu erreichen, will die Bank ihre Verantwortung gegenüber den Menschen, der Gesellschaft und der Umwelt wahrnehmen. Deshalb folgen Unternehmensleitung und Mitarbeiter gemeinsamen Wertvorstellungen. Die sogenannten ComWerte schaffen eine verbindliche, verbindende Unternehmens-

kultur und geben Orientierung für die tägliche Arbeit in einer globalisierten Welt. Der Wertekanon umfasst folgende Werte:

- **Leistung:** Individuelle und teamorientierte Leistung bilden die Grundlage für den nachhaltigen Erfolg der Bank.
- **Respekt und Partnerschaftlichkeit:** Diese Werte prägen die Beziehungen zu Kunden, Mitarbeitern und Partnern.
- **Marktorientierung:** Die Bank denkt und handelt marktorientiert; entscheidend sind dabei die Bedürfnisse und Ziele der Kunden.
- **Teamegeist:** Zusammenarbeit bedeutet für die Mitarbeiter Teamegeist. Weil sie sich als Gemeinschaft den Herausforderungen stellen, können sie sich gemeinsam über die Erfolge freuen.
- **Integrität:** Sie ist das wichtigste Gut des Unternehmens und Grundlage des in die Commerzbank gesetzten Vertrauens.

Bei der Integration der Dresdner Bank bewährte sich dieses Wertegerüst als verlässlicher Orientierungsrahmen. Seit 2009 hat die Bank mehr als 4 000 Workshops für Führungskräfte und Mitarbeiter durchgeführt, um das emotionale und kulturelle Zusammenwachsen zu unterstützen. Gezielt an Führungskräfte aller Hierarchieebenen richteten sich Kompetenz- und Sensibilisierungs-Workshops: Rund 3 800 Führungskräfte wurden auf ihre Rolle als Change-Agent vorbereitet. Zielgruppe der Workshops „Team“ und „Kultur“ waren die neu zusammengesetzten Teams. In diesen Workshops arbeiteten sie gezielt an kulturellen Gemeinsamkeiten, kulturellen Unterschieden und der nachhaltigen Teambildung. >

---

*Aus der Energiewende ergeben sich neue Geschäftschancen.*

---

### Leitlinien für das Tagesgeschäft

Von Werten geleitetes, an Nachhaltigkeit und Verantwortung orientiertes Handeln steigert den Wert des Unternehmens und sichert seine Zukunft. Diese Überzeugung spiegelt sich in den bankinternen Leitlinien zur unternehmerischen Verantwortung wider (siehe Kasten). Die Leitlinien wurden 2007 erarbeitet und bilden neben den ComWerten die Grundlage für unternehmerisch verantwortungsvolles Handeln bei der Commerzbank.

### Weiterentwicklung nach CR-Roadmap

In den kommenden Jahren wird die Commerzbank ihre unternehmerische Verantwortung noch stärker wahrnehmen. Unter anderem sollen vorhandene Systeme wie das Gesundheits-Managementsystem ausgebaut werden. Den strategischen Rahmen für die Anstrengungen setzt die CR-Roadmap, die zusätzlich zum bis heute Erreichten einen Ausblick auf geplante Meilensteine für den Zeitraum bis 2014 gibt. Eine umfassende Darstellung der Roadmap enthält der Performanceteil dieses Berichts (siehe Seite 84).

### Selbstverpflichtung im UN Global Compact

Zu den Werten und Initiativen, zu denen sich die Commerzbank bekennt, gehört der Global Compact der Vereinten Nationen. Die Teilnehmer dieses freiwilligen Pakts nehmen die Herausforderungen der Globalisierung aktiv und nachhaltig an. Der Global Compact verpflichtet die Commerzbank auf zehn Prinzipien, die mit Hilfe von Initiativen, Projekten, Richtlinien und Schulungen im Unternehmen zu etablieren und kontinuierlich weiterzuentwickeln sind. Die Prinzipien beziehen sich auf die Bereiche Menschenrechte, Arbeitsstandards, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung. Im Juni 2011 veröffentlichte die Commerzbank erstmals eine eigene Menschenrechts-Position, mit der die Bank unter anderem ihr Bestreben bekräftigt, ihren Einfluss auf Mitarbeiter, Lieferanten und Kunden im Sinne der Wahrung der Menschenrechte zu nutzen (siehe Seite 86).

### Kontinuierlicher Dialog mit Stakeholdern

Werte und Leitlinien müssen Tag für Tag mit Leben gefüllt werden. Teil der Umsetzung ist der konstruktive Dialog mit allen wichtigen Stakeholdergruppen, den die Commerzbank im Berichtszeitraum fortgesetzt hat. Die Bank hat dabei die Erwartungen und Bedürfnisse der jeweiligen Anspruchsgruppe erkundet und ihre Relevanz bewertet. Gleichzeitig warb die Commerzbank für ihre eigenen Positionen. Die Dialog-Angebote

### Leitlinien zur unternehmerischen Verantwortung

#### 1. Gesetzestreue und Transparenz

Einhalten von Regeln und Gesetzen sowie eine transparente Berichterstattung gegenüber Anteilseignern und anderen Stakeholdern sind die Grundlage unserer Verantwortung.

#### 2. Verankerung im Kerngeschäft

Unternehmerische Verantwortung ist ein bedeutsamer Bestandteil unserer Unternehmenskultur, des operativen Bankgeschäfts sowie der internen Arbeitsprozesse.

#### 3. Sensibilisierung der Mitarbeiter

Die Verwirklichung unserer Verantwortung kann nur mit Mitarbeitern gelingen, die das Prinzip der Nachhaltigkeit in ihrem Alltag umsetzen. Zu diesem Zweck streben wir eine kontinuierliche Sensibilisierung unserer Mitarbeiter an.

#### 4. Stakeholderdialog

Im Gespräch mit Kunden, Aktionären und Geschäftspartnern ebenso wie mit Medien, Nichtregierungsorganisationen und Behörden möchten wir die Erwartungen und Interessen unserer Stakeholder kennenlernen und zugleich die Sichtweise der Commerzbank darstellen. Ergebnisse des Dialogs betrachten wir als wichtige Grundlage für die Weiterentwicklung unserer Aktivitäten im Bereich unternehmerischer Verantwortung.

#### 5. Bekenntnis zum UN Global Compact

Wir zählen zu den Teilnehmern des UN Global Compact. Gemeinsam mit anderen Unternehmen und der UNO will die Commerzbank grundlegende Prinzipien der Menschenrechte, Arbeitsbedingungen, Korruptionsbekämpfung sowie des Umweltschutzes umsetzen und voranbringen.

#### 6. Stetige Verbesserung

Die Commerzbank entwickelt ihre Strategie unternehmerischer Verantwortung anhand der Erfordernisse und Erwartungen einer sich dynamisch verändernden Gesellschaft kontinuierlich weiter.

richteten sich im Wesentlichen an folgende Gruppen von Stakeholdern: Kunden, Lieferanten und Mitarbeiter, Medien und Nichtregierungsorganisationen, Anteilseigner, Akteure am Kapitalmarkt und in der Gesellschaft, Multiplikatoren aus Politik und Gesetzgebung sowie Vertreter von Forschung und Wissenschaft (siehe Abbildung Seite 9).

Ihren Kunden steht die Bank über vielfältige Wege zur Verfügung: So verfügt das Institut mit zukünftig rund 1 200 Filialen über eines der dichtesten Filialnetze aller privaten Banken in Deutschland. Auch die Arbeit des Kundenbeirats (siehe Seite 21) dient dem offenen Austausch; hinzu kommen verschiedene Veranstaltungsreihen sowie regelmäßige Befragungen

(siehe Seiten 22 und 23). Die Beschäftigten der Bank kommen unter anderem bei der jährlichen Mitarbeiterbefragung zu Wort. Mit den Medien pflegt die Bank eine offene und transparente Kommunikation – auch im Interesse der umfassenden Information aller Stakeholder durch die Print- und elektronischen Medien.

Die Akteure des Kapitalmarkts – institutionelle und private Investoren, Analysten und Ratingagenturen – informiert die Bank offen und ausführlich über ihre Geschäftstätigkeit und verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln. Politiker und Verbandsvertreter spricht die Bank unter anderem mit dem „Politischen Frühstück“ an. Aktuelle Themen und renommierte Referenten haben diese Reihe im „politischen Kalender“ von Berlin etabliert.

Fester Bestandteil des Austauschs mit Nichtregierungsorganisationen (NRO) ist das von der Umwelt- und Menschenrechtsorganisation urgewald veranstaltete „NRO-Bankendialogforum“. Beim Forum „Banken und der Atomsektor“ im September 2010 beispielsweise erläuterten urgewald und andere nicht-staatliche Organisationen die ökologischen und sozialen Folgen des Uranabbaus, zogen eine ökonomische Bilanz der Kernenergie und traten darüber in den Dialog mit den anwesenden Bankenvertretern. Weitere Informationen zum Dialog mit den Stakeholdern präsentiert das Nachhaltigkeitsportal der Commerzbank (Rubrik Governance): <http://www.nachhaltigkeit.commerzbank.de>

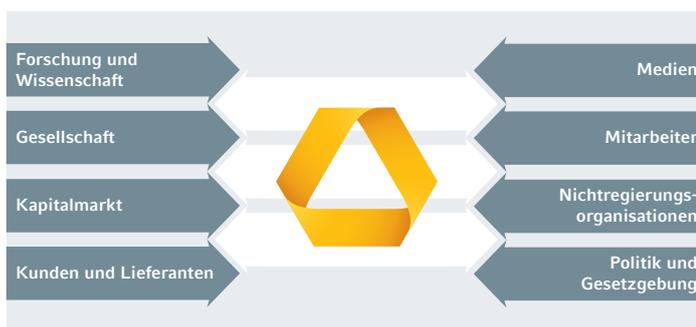
---

## *Im systematischen Dialog mit allen wichtigen Stakeholdern.*

---

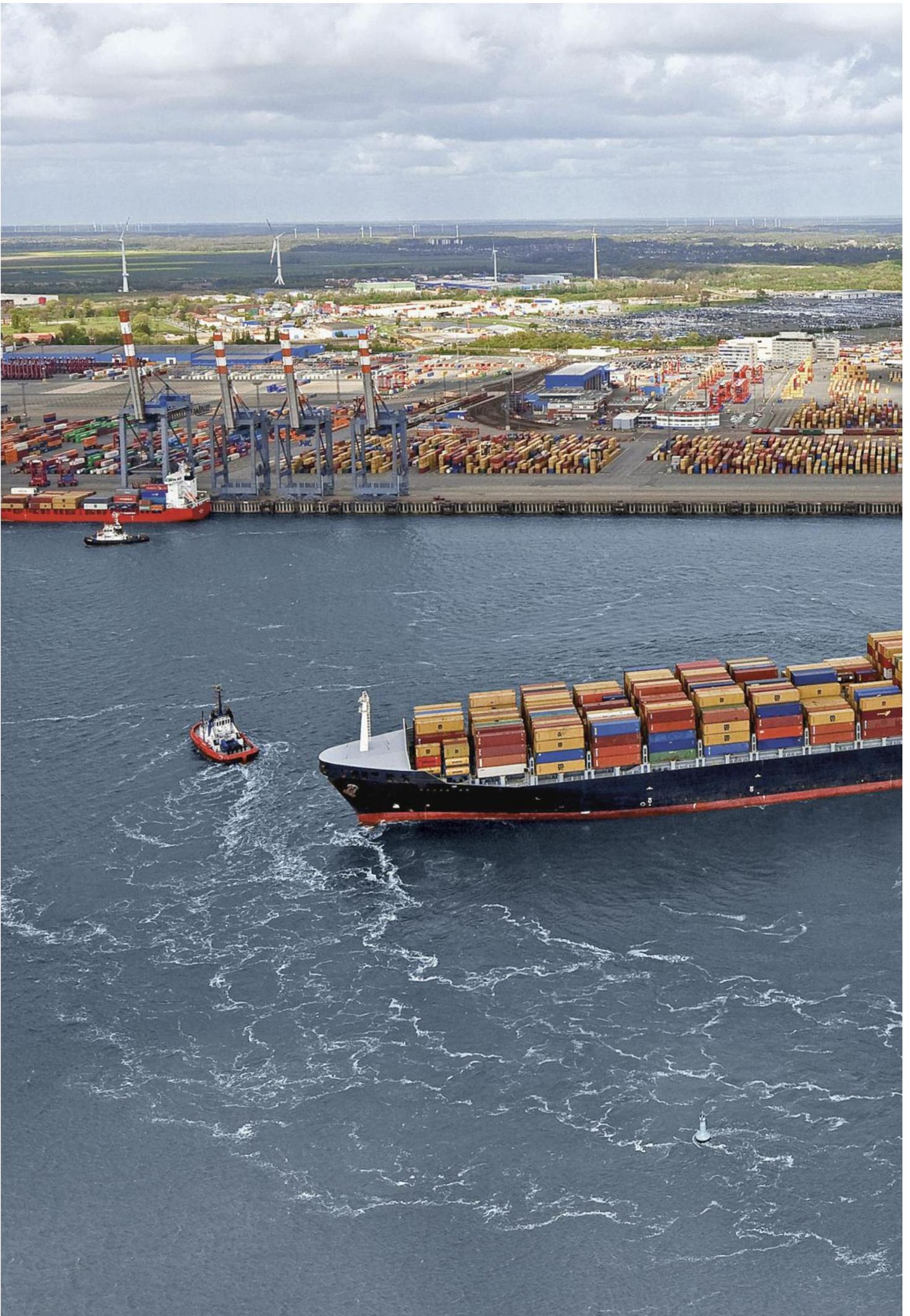
### **Eng vernetzt: das Reputations- und Nachhaltigkeits-Management**

Für den systematischen Dialog mit Nichtregierungsorganisationen zeichnet innerhalb der Bank das Reputations- und Nachhaltigkeits-Management (RNM) verantwortlich. Als Impulsgeber und treibende Kraft ist das RNM bestrebt, CR im Gesamtunternehmen voranzubringen. Das RNM arbeitet eng vernetzt mit den anderen Konzernbereichen zusammen, steuert und koordiniert alle CR-relevanten Kommunikationsinstrumente und -maßnahmen.



Gleichzeitig übernimmt RNM eine „Sensorfunktion“ nach außen: Die Mitarbeiter beobachten und evaluieren Themen und Diskurse. Außerdem gehört es zu den Aufgaben der Abteilung, Geschäfte und Geschäftsbeziehungen, bei denen Nachhaltigkeitsaspekte eine wesentliche Rolle spielen, gründlich zu recherchieren, zu analysieren und zu bewerten (siehe Seite 70).

Das RNM ist – zusammen mit dem Issue Management und den politischen Verbindungsbüros in Berlin und Brüssel – dem Konzernkommunikations-Bereich Public Affairs zugeordnet. Public Affairs identifiziert wichtige soziale und ökologische sowie regulatorische und politische Fragen, greift sie auf und kommuniziert nach innen wie außen. Der Dialog spielt bei allen Aktivitäten von Public Affairs eine zentrale Rolle: Die Abteilung zeichnet unter anderem für „Commerzbank im Dialog“ und das „Politische Frühstück“ verantwortlich. Im Rahmen von „Commerzbank im Dialog“ lädt die Bank zu Podiumsdiskussionen ein, bei denen ein Vorstandsmitglied zusammen mit Vertretern aus Politik, Wirtschaft, Gesellschaft und Wissenschaft Antworten auf drängende gesellschafts- und wirtschaftspolitische Fragen entwickelt. Dabei stehen zum Beispiel Themen wie Verbraucherschutz, die Energiewende oder der demografische Wandel auf der Agenda. Beide Veranstaltungsreihen sollen künftig auch auf EU-Ebene den Austausch mit wichtigen Stakeholdern ermöglichen. ||





Mittelstandsbank: Loyal Partner

# Schub für den Mittelstand

---

Der deutsche Mittelstand ist der Motor der Wirtschaft. Nach der scharfen Rezession im Jahr 2009 haben die Unternehmen 2010 wieder Fuß gefasst und melden bessere Geschäfte. Die Commerzbank hat ihre Firmenkunden loyal durch die Krise begleitet. Auch jetzt stärkt sie dem Mittelstand durch maßgeschneiderte Produkte und Dienstleistungen weiter den Rücken.

Wieso ist eine auf Dauer verlässliche Bank eigentlich so wichtig für Mittelständler? Ein Blick in die Statistik gibt die Antwort: Drei von zehn kleinen und mittleren Unternehmen verfügen über eine Eigenkapitalquote von weniger als 10 Prozent, nur etwas mehr als ein Viertel bringt es auf mindestens 30 Prozent der Bilanzsumme und bewegt sich damit in ähnlichen Größenordnungen wie der durchschnittliche Dax-30-Konzern. Wenig Eigenkapital bedeutet: Das Unternehmen benötigt vergleichsweise viel fremdes Geld für Investitionen und den laufenden Betrieb. Große Unternehmen können in solchen Fällen den direkten Zugang zum Kapitalmarkt nutzen und legen beispielsweise eigene Anleihen auf. Der Mittelstand geht zur Bank: Die Kreditwirtschaft ist die bei weitem wichtigste Finanzierungsquelle für mittelständische Unternehmen.

#### Starkes Rückgrat der Wirtschaft

Als größter Kreditversorger des Mittelstands übernimmt die Commerzbank eine gesamtwirtschaftlich wertvolle Aufgabe, denn mittelständische Unternehmen bilden das Rückgrat der deutschen Wirtschaft. Firmen mit weniger als 500 Beschäftigten und 50 Millionen Euro Jahresumsatz machen rund 99 Prozent aller Unternehmen aus. Sie geben etwa 60 Prozent der

sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten Arbeit und erwirtschaften knapp 40 Prozent aller Umsätze. Insgesamt hat die Commerzbank deutschen Firmenkunden Kreditlinien von insgesamt rund 150 Milliarden Euro eingeräumt, keine andere private Großbank stellt dem Mittelstand so viel Kapital zur Verfügung.

Aktuell herrscht bei den meisten deutschen Mittelständlern noch eine positive Grundstimmung: Mehr als die Hälfte der Unternehmen bezeichnet die eigene Lage mindestens als gut und verweist auf die stabile Exportnachfrage sowie die Konsumlust der Verbraucher zwischen Flensburg und Passau. Allerdings trüben sich die Aussichten für den Rest des Jahres 2011 bei den meisten Mittelständlern zurzeit etwas ein, denn sie erwarten neue Herausforderungen. Ein Beispiel sind die Energiekosten: Noch weiß niemand, wie sich die nach der Reaktorkatastrophe von Fukushima beschlossene Energiewende auf den Strompreis auswirkt.

#### Bonus für nachhaltiges Geschäftsmodell

Fakt ist auch, dass die Krise in vielen Bilanzen Spuren hinterlassen hat. Rückgänge bei Umsatz und Gewinn haben Kennzahlen verschlechtert und das Rating gedrückt. Würde die Commerzbank allein die vergangenheitsbezogenen Zahlenwerke auswerten, könnte sie einige Kredite nicht realisieren. Deshalb bewertet das Institut seit 2009 mit der „Analyse Zukunftsfähigkeit“ zusätzlich die Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells eines Kreditsuchenden: Der Firmenkundenbetreuer berücksichtigt über das Rating hinaus die Markt- und Wettbewerbssituation der Branche und leitet daraus die mittel- und langfristigen Zukunftsaussichten des Unternehmens ab (siehe Kasten). Mit Hilfe eines Online-Tools wird so ein weiterer Baustein in der Kreditentscheidung berücksichtigt. Im Ergebnis erleichtert die „Analyse Zukunftsfähigkeit“ dem Mittelstand den Zugang zu Krediten, die Bank baut durch die intensive Beschäftigung mit einzelnen Branchen – das Online-Tool „kennt“ 15 verschiedene Wirtschaftszweige – und Unternehmen wertvolles Know-how auf.

Auf nachhaltige Partnerschaft setzt die Commerzbank auch beim sogenannten „Hausbankkredit“ für Bestandskunden. Bei festen mittelfristigen Laufzeitzusagen sichert sie Unternehmen Liquidität und schafft Planungssicherheit.

 [www.firmenkunden.commerzbank.de](http://www.firmenkunden.commerzbank.de)

#### „Kennzahlen sind nur ein Teil der Wahrheit“



**Jörg Konrad**  
Leiter  
Kreditportfolio  
Strategie

Finanzierungen ablehnen, vor dem Abschluss möglicherweise zu viele Kredite bewilligen. Deshalb haben wir die „Analyse Zukunftsfähigkeit“ entwickelt. Anhand detaillierter Branchenanalysen betrachten wir unseren Kunden in seinem jeweiligen Marktumfeld. Wir schauen uns seine Wettbewerbsposition und sein Wachstumspotenzial an, analysieren die Abhängigkeit von einzelnen Auftraggebern und die Stabilität des Auftragsbuchs. Unsere Betrachtung geht bis zur Kostensituation: Wie teuer produziert das Unternehmen im Vergleich zu Wettbewerbern, welche Risiken ergeben sich aus Rohstoffpreisen und Wechselkursen? Diese Betrachtungsweise ermöglicht eine langfristige Bewertung des Kunden über den aktuellen Konjunkturzyklus hinaus. Und ganz nebenbei lernen wir dabei sehr viel über unseren Kunden und seine Branche – das stärkt die Partnerschaft nachhaltig.

Als wir 2010 die Bilanzen unserer Kunden für das vorausgegangene Jahr erhielten, sahen wir die Spuren der Krise überdeutlich. Doch die Zahlen spiegeln nicht mehr die ganze Wahrheit. Inzwischen hatte die Rezession für die meisten Branchen an Dramatik verloren, in vielen Unternehmen standen die Zeichen bereits wieder auf Wachstum. Das zeigt: In einem Umfeld, das sich so schnell ändert, führt die reine Bilanzanalyse unter Umständen zu falschen Kreditentscheidungen. Im Aufschwung würde ein rein an historischen Kennzahlen orientierter Banker zu oft

## „UnternehmerPerspektiven“: Aktuelle Themen und langfristige Trends

Was bewegt mittelständische Unternehmer in Deutschland, vor welchen Herausforderungen stehen sie? Die Aufgabe der Initiative UnternehmerPerspektiven lautet, diese Fragen aufzugreifen und gemeinsam mit dem Mittelstand in einem Netzwerk aus Wirtschaft, Verbänden, Wissenschaft und Politik zu diskutieren.

Um aktuelle Themen und langfristige Trends zu identifizieren, recherchiert die 2006 von der Mittelstandsbank ins Leben gerufene Initiative nicht fernab in Datenbanken oder theoretischen Erhebungen, sondern sucht den direkten Dialog mit dem Mittelstand. Jeder Themenkomplex, dem sich die UnternehmerPerspektiven widmen, wird im Rahmen einer Studie umfassend und mit wissenschaftlicher Präzision ausgeleuchtet. So ergibt sich ein aussagekräftiges Gesamtbild – und ein Anlass zur Diskussion.

Ein wichtiger Grundpfeiler sind die bundesweiten Dialogveranstaltungen, in denen jede Studie in all ihren Facetten beleuchtet wird. Die Gebietsfilialen der Commerzbank laden

dazu einmal im Jahr Experten aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik zur Talkrunde. Erfahrungsaustausch und Best-Practice-Beispiele stärken den Bezug zur unternehmerischen Praxis. Ergänzt werden die großen Diskussionsveranstaltungen durch kleinere, lokale Veranstaltungsformate vor Ort. Hier steht der direkte persönliche Austausch im engeren Kreis zwischen Firmenchefs und Geschäftsführern im Vordergrund. In den moderierten und von einem Impulsvortrag eröffneten Workshops geht es vor allem um konkrete Erfahrungen sowie Lösungsansätze für die unternehmerische Praxis.

Nicht zuletzt erhalten die Kunden Gelegenheit, ihr Netzwerk über die eigene Branche und Region hinaus zu erweitern. Darüber hinaus haben Inhaber und Entscheider mittelständischer Unternehmen die Möglichkeit, auch auf einer Xing-Plattform die Themen der Initiative zu vertiefen und ihr Netzwerk in exklusiver Runde noch weiter und fester zu knüpfen.

 [www.unternehmerperspektiven.de](http://www.unternehmerperspektiven.de)  
<http://commerzbank-mittelstand.xing.com>

### Eigenkapital auf Zeit

Als führender Mittelstandsfinanzierer weiß die Commerzbank, dass ein Kredit nicht in allen Fällen die bestmögliche Lösung für den individuellen Bedarf des Kunden darstellt. Daher hat die Bank einen Weg gefunden, bei Bedarf auch haftendes Kapital bereitzustellen. Zusammen mit der KfW Bankengruppe hat sie 2010 den „AF Eigenkapitalfonds für den deutschen Mittelstand“ aufgelegt und mit knapp 200 Millionen Euro ausgestattet. Der Fonds kann noch weiter aufgestockt werden. Er geht primär Minderheitsbeteiligungen ein, die um Gesellschafterdarlehen ergänzt werden können. Zielgruppe sind nicht börsennotierte inländische Mittelständler mit einem Jahresumsatz von maximal einer halben Milliarde Euro und einem zusätzlichen Eigenkapitalbedarf zwischen 10 und 30 Millionen Euro. Commerzbank und KfW streben eine nachhaltige Partnerschaft an, nicht etwa vollständige unternehmerische Kontrolle und kurzfristige Renditemaximierung. Am Ende des Investments – spätestens nach acht Jahren – kann der Alteigentümer den Anteil des Eigenkapitalfonds zurückkaufen.

Während Eigenkapitalfonds und Hausbankkredit die dauerhafte Bindung an einzelne Kunden unterstreichen, rückt die Bank mit der Initiative „UnternehmerPerspektiven“ die langfristigen Herausforderungen des gesamten Mittelstands in den Fokus und sensibilisiert Wirtschaft, Wissenschaft und Politik für diese Herausforderungen. Sie diskutiert mit Unternehmern, Wirtschaftsexperten, Politikern und Journalisten, wie diese anstehenden Aufgaben bewältigt werden können (siehe Kasten „UnternehmerPerspektiven“).

### Künftige Herausforderungen im Blick

Der im Mai 2011 präsentierten Studie „Frauen und Männer an der Spitze: So führt der deutsche Mittelstand“ liegt die Erfahrung zugrunde, dass mittelständische Unternehmen stark vom Eigentümer oder Geschäftsführer geprägt werden. Für die zehnte Studie im Rahmen der „UnternehmerPerspektiven“ hat die Bank unter anderem erkundet, wie die Chefs im Mittelstand ihre Führungsaufgabe verstehen, welchen beruflichen Werdegang sie hinter sich haben und wie hoch der Frauenanteil im Top-Management ist. Dabei wurde deutlich: Auf den drohenden Fachkräftemangel und die demografische Entwicklung reagiert der Mittelstand besser als viele Großunternehmen. Der Anteil von Frauen in den Spitzenpositionen von mittelständischen Unternehmen übertrifft die Quote der Dax-Konzerne um ein Vielfaches (siehe Seite 36). Gleichzeitig formuliert die Studie Hausaufgaben: Viele Cheffinnen sind noch recht jung – das stellt Mittelständler vor die Herausforderung, sie dauerhaft zu halten und sie nach Kindererziehungszeiten zügig und ohne Reibungsverluste wieder ins Arbeitsleben zu integrieren. Schirmherrin der zehnten „UnternehmerPerspektiven“-Studie war Steffi Jones (siehe Seite 56); bei der Präsentation der Ergebnisse berichtete die Ex-Nationalspielerin über ihre eigene Führungserfahrung als Präsidentin des Organisationskomitees für die Frauenfußball-WM in Deutschland.



# Zweite Chance

Nach schwerer Krise deuten die Zahlen des mittelständischen Unternehmers in die richtige Richtung. Jetzt geht es um eine millionenschwere Investition. Für die Bank keine ganz einfache Entscheidung: Hat der Kunde den Turnaround geschafft?



**Michael Schmid** Kreditmediator Commerzbank AG

➤ Auf solche Fälle ist der Risikofachmann Michael Schmid als Kreditmediator der Commerzbank spezialisiert. Er ist unabhängiger Ansprechpartner für Kunden, aber auch für den eigenen Vertrieb, wenn es um anspruchsvolle Kreditfragen geht.

In der deutschen Bankenlandschaft haben Schmid und sein Team eine Sonderstellung, denn kein anderes Institut leistet sich eine derartige Qualitätssicherung im Kreditgeschäft. Davon profitieren Bank und Kunde. Die Commerzbank will ihrer Position als größter Kreditversorger des deutschen Mittelstands gerecht werden – dementsprechend hat die Kreditmediation der Commerzbank (KMC) das Ziel, machbares Geschäft auch machbar zu machen. Gleichzeitig investiert das Institut in die nachhal-

tige Partnerschaft mit dem jeweiligen Unternehmen: Der Kunde erlebt, dass seine Bank nichts unversucht lässt, ihn zufriedenzustellen und sein Anliegen bei Bedarf ein zweites Mal sorgfältig und so schnell wie möglich prüft. Die Kontaktaufnahme erfolgt dabei ganz unkompliziert über das Firmenkundenportal im Internet.

Als zentrale und unabhängige Instanz betrachtet der Commerzbank-Mediator auch einen abgelehnten Finanzierungswunsch unvoreingenommen und sucht in enger Abstimmung mit dem Kunden eine tragfähige Lösung. Darüber hinaus liegt der Schwerpunkt des Teams auf der Bearbeitung solcher Fälle, die direkt von den Firmenkundenbetreuern kommen. KMC unterstützt die Kollegen dann unbürokratisch entlang der gesamten Kreditprozesskette mit Antragsberatung oder als Sparringspartner. „Wir liefern eine Machbarkeitsstudie mit optimierter Risikostruktur für den Einzelfall“, beschreibt Schmid sein Produkt. Dafür bewertet das Team regelmäßig die Sicherheiten- und Bankenstruktur und schaut sich das Geschäftsmodell des Kunden an. Um der individuellen Situation jedes Falls gerecht zu werden, ist KMC analog der Risikoseite nach Branchen aufgestellt und arbeitet in engem Austausch mit den Betreuung- und Risikokollegen zusammen. Hohen Stellenwert haben dabei Fragen zu den aktuellen Aussichten des Unternehmens: Hat es die Krise abgehakt, wächst das Geschäft, wie ist der Kunde innerhalb

der Branche aufgestellt? Möglicherweise sollte Eigenkapital zugeführt werden, zum Beispiel aus dem AF Eigenkapitalfonds für den deutschen Mittelstand von Commerzbank und KfW Bankengruppe. „Wir wollen verhindern, dass die bilanziellen Lasten von gestern den Aufschwung von morgen gefährden“, versichert Schmid, der offiziell als „Sonderbeauftragter des Vorstands für Mittelstandskredite“ firmiert.

Eine Erfolgsgarantie gibt es freilich nicht. „Wenn ein Unternehmen grundsätzliche strukturelle Probleme hat oder die aus unserer Sicht unumgängliche Restrukturierung scheut, können wir wenig ausrichten“, weiß Schmid, der seit 1979 für die Commerzbank arbeitet. Schließlich muss das Institut seine Risiken im Griff behalten. Doch vom konstruktiv begründeten Nein kann der Kunde immer noch profitieren: „Wir reden offen und ehrlich mit der Unternehmensführung, machen die Finanzierungsentscheidung transparent. So erfährt der Kunde, wo wir seine Stärken und Schwächen sehen. Das eröffnet ihm die Chance, gezielt an der dauerhaften Verbesserung seiner Kreditwürdigkeit zu arbeiten“, betont Schmid.

Nach über einem Jahr können sich die Zahlen der Kreditmediatoren sehen lassen: Insgesamt haben sich Kunden und Firmenkundenbetreuer über 400 Mal an das Spezialistenteam gewandt. Das entspricht einem Gesamtvolumen von rund 2,5 Milliarden Euro. ||

Unmittelbar mit dem Verhältnis zwischen dem Mittelstand und den Kreditinstituten befasste sich die Commerzbank in der 2010 veröffentlichten Studie „Der Mittelstand und seine Banken“. TNS Infratest hat dazu im Auftrag der Commerzbank 4 000 Unternehmen um klare Worte gebeten. 61 Prozent der Befragten gaben dabei an, ihr Vertrauen in die deutsche Bankenbranche insgesamt sei gesunken. 47 Prozent sind mit ihren Banken nur durchschnittlich zufrieden, 13 Prozent nicht einmal das. Von ihrer Bank erwarten die Mittelständler beispielsweise mehr unternehmerisches Denken und weniger Bürokratie – für die Institute wichtige Ansatzpunkte, um die Zufriedenheit ihrer Mittelstandskunden zu erhöhen.

Bei der Commerzbank fällt der Nachholbedarf geringer aus: Die Mehrheit der eigenen Firmenkunden ist mit der Betreuung „sehr zufrieden“ oder sogar „äußerst zufrieden“, wie regelmäßige Kundenbefragungen zeigen (siehe Seite 22). Dennoch ergeben sich immer wieder Ansatzpunkte für Verbesserungen. Beispielsweise hat die Bank aufgrund der Rückmeldungen ihrer Kunden das Beschwerdemanagement neu gestaltet. Seither gelten straffe Zeitvorgaben: Jedes Anliegen eines Firmenkunden soll innerhalb von zehn Arbeitstagen abschließend beantwortet werden. Kann ein Finanzierungswunsch im ersten Anlauf nicht erfüllt werden, überprüft der bankinterne Kreditmediator auf Antrag des Kunden die Ablehnung und sucht nach einer Lösung.

### Spitzenplätze in neutralen Rankings

Nicht nur die Ergebnisse der Kundenbefragungen belegen, dass der Einsatz der Commerzbank wahrgenommen und gewürdigt wird. Zahlreiche Auszeichnungen unterstreichen die Führungsrolle des Instituts. So ergab eine Umfrage des Finanzmagazins „Impulse“ (Heft 8/2010), dass die Commerzbank bei Auslandsgeschäften neben der jeweiligen Hausbank das bei Mittelständlern beliebteste Institut ist. Die Bank ist Marktführer bei der Abwicklung des deutschen Außenhandels: Keine andere Bank hat 2010 mehr zugunsten deutscher Exporteure eröffnete Akkreditive abgewickelt. Während das Netzwerk regionaler Institute oft an der Grenze endet, begleitet die Commerzbank ihre Kunden international mit ihrem eigenen Netz von Filialen und Repräsentanzen in mehr als 50 Ländern. Eckpfeiler des Cross-Border-Konzepts ist die koordinierende Funktion des Firmenkundenbetreuers: Als zentraler Ansprechpartner für den Kunden lenkt er die globalen Kundenservice-Teams der Commerzbank, die an Ort und Stelle weltweit im Einsatz sind.

Eine weitere Ehrung gab es im vergangenen Jahr vom Finanzmagazin Euromoney für das Cash Management (Heft 10/2010). Bei dieser Euromoney-Umfrage belegt die Commerzbank Platz 1 in den Kategorien Cash Management in Deutschland und Kundenservice weltweit.

Auch in den Kategorien Kundenservice und Beratungsqualität belegte die Bank den ersten Platz. Bei einer im Auftrag von „Focus Money“ vom Deutschen Institut für Service-Qualität durchgeführten Studie wurde die Commerzbank als „Beste Mittelstandsbank“ ausgezeichnet. Hier glänzte sie mit Servicequalität und Finanzierungs-Know-how.

Für die Initiative „UnternehmerPerspektiven“ erhielt die Bank im vergangenen Jahr den Internationalen Deutschen PR-Preis, die begehrteste Trophäe der Kommunikationsbranche.

### Erste Anlaufstelle für alle Fragen

Die Rückmeldungen der Kunden und die Auszeichnungen zeigen, dass das Mittelstandsgeschäft der Commerzbank auf einem sehr soliden Fundament steht.

Aber man kann sich immer noch verbessern, wie die Studie „Der Mittelstand und seine Banken“ gezeigt hat. Beispiel Beratungsquoten: Wenn Mittelstandskunden Informationen zu klassischen Bankthemen wie finanziellem Risikomanagement, modernen Finanzierungsinstrumenten und Fördermöglichkeiten suchen, sprechen sie nicht sofort automatisch die Commerzbank an. Nun soll ein Ausbau des Beratungsangebots das Institut in den kommenden Jahren dauerhaft als erste Anlaufstelle für den Mittelstand profilieren. ||

### Rating stärkt Vertrauensbasis



**Dr. Matthias Häberle**  
Geschäftsführer  
Finanzen/CFO  
ALD Vacuum  
Technologies GmbH,  
Hanau

Gerade im Anlagenbau ist es notwendig, klare Signale für eine positive Zukunft angemessen im Rating zu berücksichtigen. Unsere Ansprechpartner bei der Commerzbank haben das Rating mit einem hohen Maß an Branchenkenntnis durchgeführt, sie gingen sehr stark auf die spezifische Situation unseres Unternehmens und seines Marktumfelds ein. Ich bin mir sicher, dass das Zukunftsrating das Vertrauen der Bank in die Nachhaltigkeit unseres Geschäftsmodells weiter gestärkt und dadurch zum vergleichsweise schnellen Abschluss einer Rahmenfinanzierung beigetragen hat.

 [www.ald-vt.de](http://www.ald-vt.de)

# Unter Strom

Deutschlands Abschied von der Atomkraft beschleunigt den Umstieg auf Erneuerbare Energien. In diesem Sektor hat die Commerzbank viel vor. So will das Institut sein Engagement für die Erneuerbaren Energien in den nächsten Jahren verdoppeln.

Als Johann Philipp Wilhelm Hinkel 1864 begann, auf seinem Grundstück im hessischen Bad Vilbel Mineralwasser zu fördern und zu verkaufen, legte er den Grundstein für die heutige Hassia Mineralquellen GmbH & Co. KG. Mehr als 140 Jahre lang konzentrierte sich das Unternehmen auf das Wassergeschäft. 2010 ging der Familienbetrieb dann unter die Stromerzeuger: Dirk Hinkel und die übrigen Geschäftsführer beschlossen, in Photovoltaik zu investieren. Heute kann Hassia pro Jahr mehr als 1 Million Kilowattstunden Ökostrom produzieren, den Ausstoß von 821 Tonnen Kohlendioxid (CO<sub>2</sub>) vermeiden und die eigene Elektrizitätsrechnung um rund ein Fünftel drücken. Den Anstoß für das Investment gab der klima:coach der Commerzbank, der den Mineralwasser-Hersteller umfassend unterstützte. Mit einer kombinierten Finanz- und Klimaberatung hilft die Bank, Energieeinsparpotenziale zu realisieren sowie die CO<sub>2</sub>-Emissionen von Prozessen und Produkten zu verringern.

## Verdoppelung des Engagements

Erfolgsgeschichten wie bei Hassia will die Commerzbank in Zukunft noch öfter begleiten: Zwar verfügt sie im internationalen Vergleich bereits über eines der größten Portfolios in diesem Segment – das Engagement für die Finanzierung von Erneuerbaren Energien betrug Mitte 2011 rund 4,4 Milliarden Euro. Doch dieser Wert soll sich in den kommenden Jahren verdoppeln.

In Deutschland hat die Commerzbank die Projektfinanzierung für Wind- und Solaranlagen von Anfang an maßgeblich mitbestimmt. Windräder finanziert die Commerzbank bereits seit den Achtzigerjahren. 2010 realisierte sie hier neue Projektfinanzierungen mit einem Volumen von 450 Millionen Euro und stieg in das Geschäft mit Offshore-Windparks ein (siehe Seite 45).

## Mit „SolarLight“ in die Breite

Photovoltaikanlagen wie bei Hassia finanziert die Commerzbank ebenfalls seit vielen Jahren. Mit „SolarLight“ hat sie außerdem ein neues Produkt zur Finanzierung von Photovoltaikanlagen bei mittelständischen Unternehmen auf den Markt gebracht. Bereits ab einem Volumen von 250 000 Euro begleitet die Commerzbank Mittelständler, die Solarstromerzeuger werden wollen, mit einem schlanken standardisierten Verfahren. Der Einsatz bewährter Technik und die Zusammenarbeit mit erfahrenen Planern und Installateuren ermöglichen eine schnelle Prüfung und ein vereinfachtes Handling. Die Commerzbank bietet Finanzierungen bis zu 17 Jahren an und integriert nach Möglichkeit günstige Darlehen der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW).

Den Investoren verschaffen Solarmodule auf Hallendächern und Freiflächen eine attraktive Rendite, denn die Einspeisevergütung ist auf der Basis des Erneuerbare-Energien-Gesetzes (EEG) für 20 Jahre garantiert. Den Sonnenstrom kann das Unternehmen bei Bedarf selbst nutzen und damit ein Stück Unabhängigkeit von der Strompreisentwicklung gewinnen. Die Agentur für Erneuerbare Energien schätzt, dass 2020 bereits 47 Prozent Strom aus Erneuerbaren Energien machbar sind (siehe Grafik).

### Kapital für die Energiewende

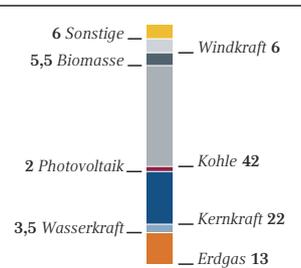
Sollen die ehrgeizigen Ziele für den nationalen Umstieg auf Ökostrom erreicht werden, müssen noch viele neue Anlagen errichtet werden. So besteht beispielsweise bei der Windenergie auf dem Festland noch großes Potenzial im Austausch alter Anlagen hin zu neuer leistungsfähiger Technik. Neben diesem sogenannten Repowering besteht – Offshoreanlagen auf dem Meer mal ausgenommen – nur noch in Süddeutschland

erhebliches Potenzial für den Neubau von Windrädern. Mit Hilfe der Commerzbank haben die Investoren die Chance, ihr Risiko exakt zu steuern und ihre Anlagen schnell ans Netz zu bringen. So trägt die Bank mit maßgeschneiderten Finanzierungen und umfassender Expertise zur Beschleunigung der 2011 beschlossenen Energiewende bei.

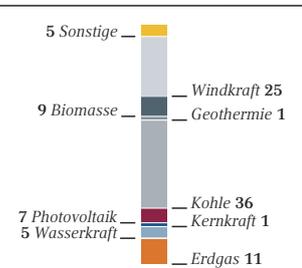


## Strommix in Deutschland

STROMMIX 2010 IN %

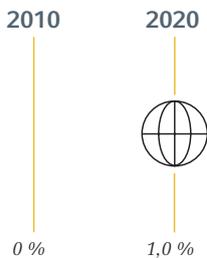


STROMMIX 2020 IN %

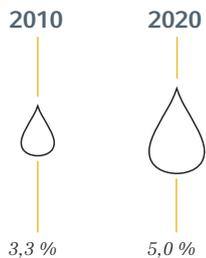


Der 2011 beschlossene Ausstieg aus der Kernenergie erfordert einen Umbau der Elektrizitätsversorgung bei laufendem Betrieb. Innerhalb weniger Jahre sollen vor allem Windräder, Solar- und Biomassekraftwerke den Wegfall des Atomstroms kompensieren. Das stellt Kraftwerks- und Netzbetreiber vor neue Herausforderungen. So braucht Deutschland Speicherkapazitäten, damit auch nachts bei Flaute Strom verfügbar ist – denn dann fallen Wind- und Photovoltaikanlagen aus. Die Leitungsnetze müssen angepasst werden, um beispielsweise Windstrom von der Küste ins Binnenland zu transportieren.

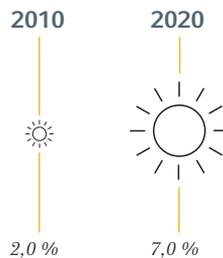
GEOTHERMIE



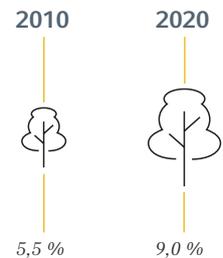
WASSERKRAFT



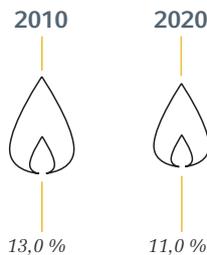
PHOTOVOLTAIK



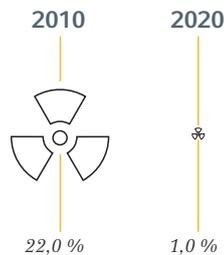
BIOMASSE



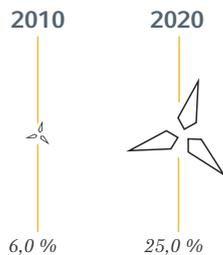
ERDGAS



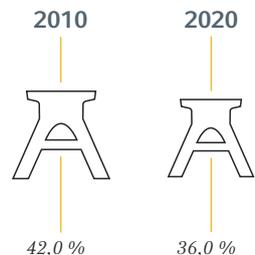
KERNKRAFT



WINDKRAFT



KOHLE



Quelle: Agentur für Erneuerbare Energien

# Trimet: Energie sparen, wettbewerbsfähig bleiben

Was wird aus Deutschlands energieintensiven Industrien, wenn die Strom- und Gaspreise steigen? An dieser Frage hängen Tausende von Arbeitsplätzen. Die Trimet Aluminium AG will Energie künftig noch effizienter nutzen, dadurch wettbewerbsfähig bleiben – und weiter in der Bundesrepublik produzieren.

Trimet ist Deutschlands größter Aluminiumhersteller und betreibt in Essen sowie Hamburg eigene Hüttenwerke. Allein die norddeutsche Hütte kann etwa 135 000 Tonnen Aluminium jährlich herstellen. Bei der Produktion zerlegt Trimet elektrochemisch den Rohstoff Aluminiumoxid, sodass sich flüssiges Aluminium am Boden der Elektrolysezelle sammelt – das erfordert enorme Mengen an Energie. Jährlich setzen die beiden Hüttenwerke rund 5 Terawattstunden Strom als Rohstoff ein. Das entspricht dem Bedarf von etwa 1,3 Millionen Drei-Personen-Haushalten. Trimet ist damit die Nummer 2 unter Deutschlands Stromkunden, nur die Deutsche Bahn benötigt mehr Elektrizität.

## Millioneninvestition in den Brennofen

Der 1985 gegründete Aluminiumhersteller beschäftigt rund 1 900 Menschen. Angesichts des hohen Energiebedarfs und entsprechender Kosten ist der sparsame Umgang mit Strom und Gas für Trimet existenziell. Daher ist auch die Anodenfertigung für das Unternehmen ein wichtiger Ansatzpunkt für Energieeffizienzmaßnahmen. Die Anoden übernehmen bei der Elektrolyse die Stromzuführung und gehen dabei in den Prozess ein. Trimet fertigt neue Anoden aus Petrolkoks, Steinkohlenteerpech und Überresten gebrauchter Elektroden. Die „Zutaten“ werden gemahlen, im richtigen Verhältnis vermischt, zu Blöcken geformt und dann etwa drei Wochen lang bei einer Temperatur von rund 1 200 °C gebrannt. Auch dieser Prozess erfordert reichlich Energie in Form von Erdgas. Derzeit verlassen

jährlich bis zu 75 000 Tonnen Anoden den Hamburger Trimet-Ofen. „Diese Anlage wollen wir für 24 Millionen Euro modernisieren“, erklärt Trimet-Vorstand Dr. Martin Iffert (siehe Seite 39). „Bei der Finanzierung verlassen wir uns ganz auf unseren langjährigen Bankpartner, die Commerzbank. Sie unterstützt unser Vorhaben, indem sie die Strukturierung des Kredits und eine vollständige Finanzierungszusage übernommen hat.“

Nach der Modernisierung erwartet Trimet eine gesteigerte Energieeffizienz auf mehreren Produktionsstufen. Der Ofen soll künftig bis zu 120 000 Tonnen Anoden jährlich herstellen, pro Einheit aber 43 Prozent weniger Erdgas verbrauchen. Das bedeutet eine Reduzierung des Bedarfs um 54 000 Megawattstunden jährlich und vermeidet 10 900 Tonnen CO<sub>2</sub>. Die Anoden setzt Trimet in der eigenen Produktion ein. Das spart Transportleistung und senkt den Spritverbrauch drastisch: Heute bezieht das Essener Werk seine Anoden noch komplett aus China, in Zukunft deckt es die Hälfte des Bedarfs beim norddeutschen Schwesterwerk.

Der neue Brennofen wird nicht nur mehr Volumen liefern, sondern auch eine weiter verbesserte Qualität der Anoden. Dadurch kommen noch erhebliche indirekte Verbesserungen hinzu, die sich aus



einer Verringerung des Anodenverbrauchs und des Stromverbrauchs in der Elektrolyse ergeben, die die primären Effekte aus dem Herstellungsprozess der Anoden – auch beim CO<sub>2</sub>-Ausstoß – sogar noch übersteigen.

Bereits im Januar 2011 wurde der Trimet-Standort Hamburg aufgrund seiner bisher nachgewiesenen, erfolgreichen Aktivitäten beim betrieblichen Umweltschutz von der Umweltbehörde der Stadt Hamburg zum Partner der Initiative „UmweltPartnerschaft: Projekt 2011“ berufen. ||

# Schlichten statt Richten

---

Auch im Konfliktfall hat der Kunde Anspruch darauf, dass die Commerzbank seine Interessen berücksichtigt und nach einer fairen Lösung sucht. Kundenanwältin Andrea Habermann, die ihre Arbeit am 15. Juni 2010 aufgenommen hat, prüft jedes Anliegen unvoreingenommen.

---

**> Frau Habermann, Sie sind seit 23 Jahren bei der Commerzbank und seit mehr als einem Jahr Kundenanwältin. Wie nutzen Sie Ihre Erfahrung und Ihre Kenntnis des Unternehmens, um für Kunden etwas zu erreichen?**

Am meisten hilft mir, dass ich die Bank- und Vertriebsabläufe im Detail kenne und dass ich viel Erfahrung in der Gesprächsführung mit Kunden und Filialen gesammelt habe. Ich profitiere davon, dass ich selbst lange und in verschiedenen Positionen – sei es als Kundenbetreuerin oder Filialleiterin – in der Fläche gearbeitet habe. Der Kundenanwalt ist nicht als Anwalt im juristischen Sinne zu verstehen. Der Begriff „Anwalt“ meint vielmehr die Funktion des Vermittlers oder Schlichters zwischen Kunden und Bank. Ich habe nicht Jura, sondern Betriebswirtschaftslehre studiert. Mein Ziel lautet, die Interessen von Kunde und Bank abzuwägen und am Ende zu einer für beide Seiten akzeptablen Lösung zu kommen.

---

**Wann kann sich ein Kunde an Sie wenden? Wie gehen Sie dann vor?**

Jeder Kunde bekommt die gleiche Aufmerksamkeit – egal, wie groß oder klein sein Anliegen scheinen mag. Erste Anlaufstelle für die Beschwerde des Kunden ist unser Qualitätsmanagement. Die Funktion des Kundenanwalts ergänzt das bestehende Qualitätsmanagement. Wenn ich das Anliegen übernehme, verschaffe ich mir zunächst ein neutrales Bild. Oft telefoniere ich mit dem Betreuer und dem Kunden und führe vor Ort Gespräche unter vier oder sechs Augen.

**Gibt es Fälle, in denen Sie nicht helfen können?**

Ich kann Kundenanliegen grundsätzlich nur dann übernehmen, wenn der Sachverhalt, der der Beschwerde zugrunde liegt, seine Ursache nach dem 15. Juni 2010 – also nach meiner Amtsübernahme – hat, parallel kein Gerichtsverfahren läuft und der Kunde nicht die Schlichtungsstelle beim Bundesverband deutscher Banken, den sogenannten Ombudsmann angerufen hat (siehe Seite 23). Auch ein Kreditmediator darf noch nicht eingeschaltet worden sein, das gilt insbesondere für die Kreditmediator Deutschland GmbH und unseren bankinternen Kreditmediator (siehe Seite 14).

---

**Die Ernennung einer Kundenanwältin lässt sich als vertrauensbildende Maßnahme interpretieren. Was sollte die Commerzbank Ihrer Meinung nach noch tun, um das Vertrauen der Kunden zu stärken? Der Ruf des Bankensektors hat ja in der Finanzkrise sehr gelitten.**

Wir müssen den Kunden zuhören und ihre Bedürfnisse in den Mittelpunkt stellen. Als Bank haben wir es nicht erst seit der Finanzkrise schwerer als andere Unternehmen. Denn unsere Produkte kann man nicht anfassen, ein schickes Design hilft uns nicht weiter. Unsere Herausforderung liegt darin, unsere Produkte – sei es eine Immobilienfinanzierung oder ein Wertpapierprodukt – zu erklären. Wir müssen deutlich auf Chancen und Risiken hinweisen und gemeinsam mit dem einzelnen Kunden das individuell für ihn passende, richtige Produkt finden.



Unser Ziel muss sein, dass der Kunde sich bei seinen Finanzentscheidungen klar macht, was er braucht und worauf er Wert legt – genau wie beim Kauf eines neuen Autos. Der eine möchte ein Fahrzeug, mit dem man in jedem Gelände gut durchkommt. Als Anleger wäre er mit einer defensiven Strategie gut bedient. Der andere sucht den schnellen Sportflitzer und weiß, dass dessen Knautschzone kleiner ist. Dieser Typus nimmt vielleicht bei der Geldanlage ein höheres Risiko in Kauf, um größere Ertragschancen zu wahren. Unsere Berater helfen, die nötigen Überlegungen anzustellen.

Sollte dennoch einmal etwas nicht zur Zufriedenheit der Kunden laufen, steht ihm unser Qualitätsmanagement zur Seite. Und bei Bedarf schalte ich mich ein.

 [www.kundencharta.commerzbank.de](http://www.kundencharta.commerzbank.de)

#### **Welche Rückmeldungen bekommen Sie zu Ihrer Tätigkeit von den Kunden und aus der Bank?**

Bisher erhalte ich intern wie extern positive Rückmeldungen. Die Kunden schätzen die zusätzliche Anlaufstelle für ihre Anliegen und erkennen, dass die Commerzbank sie ernst nimmt.



#### **Offenes Ohr für den Kunden**

In Sachen Kundenorientierung verfolgt die Commerzbank einen umfassenden Ansatz. Als erste private Bank in Deutschland gründete sie 2009 einen Kundenbeirat für Privatkunden. Die ehrenamtlichen Mitglieder stehen in einem engen Austausch mit der Commerzbank und geben so wichtige Impulse, wie die Bankleistungen aus Kundensicht weiterentwickelt werden können.

Darüber hinaus hat die Commerzbank im Juni 2010 die Kundenanwältin und den Schlichtungsrat eingeführt. Die Kundenanwältin vermittelt zwischen Kunde und Bank und sucht nach einer einvernehmlichen Lösung. Gelingt keine Einigung, kann sie den Schlichtungsrat hinzuziehen. Als höchste bankinterne Entscheidungsinstanz besteht der Schlichtungsrat aus zwei Mitgliedern des Kundenbeirats und dem für das Segment Privatkunden zuständigen Vorstandsmitglied der Bank.

# Wertvolle Antworten

---

Bei der Commerzbank ist Kundenzufriedenheit Chefsache: Die Loyalität der Kunden fließt als ein Bestandteil in die variable Vergütung der leitenden Angestellten ein.

---

› „Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie einem Freund oder Kollegen die Commerzbank weiterempfehlen“? Diese Frage klingt harmlos, die Antworten der Kunden darauf haben allerdings Gewicht. Denn diese Rückmeldung ist Basis für die Berechnung des Net Promoter Score (NPS), einer international und in vielen Branchen gängigen Kennzahl zur Messung von Kundenloyalität. Der NPS gehört seit Juli 2010 zu den Faktoren, von denen unter anderem die variable Vergütung der leitenden Angestellten des Privatkundensegments der Commerzbank abhängt.

Im Zentrum des Kundenbarometers stehen Fragen nach der Gesamtzufriedenheit mit der Commerzbank, der Weiterempfehlungs- und Fortführungsbereitschaft sowie nach dem speziellen Vorteil der Commerzbank gegenüber den Wettbewerbern. Sehr ausführlich können die Kunden darüber hinaus – im Rahmen von mehr als 50 Fragen – zu den verschiedenen Qualitätskriterien der einzelnen Produktgruppen Stellung nehmen. Mit Hilfe dieser Befragung erhält die Commerzbank so jedes Jahr ein sehr detailliertes Bild über die Zufriedenheit ihrer Kunden und kann dementsprechend ihre Leistungen zielgerichtet auf den Kundenbedarf ausrichten.

Im Jahr 2010 ist die Kundenzufriedenheit laut Kundenbarometer insgesamt gestiegen. Und auch bei ihrem Produktangebot hat die Commerzbank insbesondere mit dem kostenlosen Girokonto, den individuellen Baufinanzierungsmodellen und dem breiten Produktspektrum im Wertpapierbereich gepunktet. Erfreulicherweise zeigt das Kundenbarometer ebenfalls, dass die Integration der Dresdner Bank ein Erfolg war: 85 Prozent der ehemaligen Dresdner-Bank-Kunden wollen sich auch zukünftig von der Commerzbank beraten lassen.

#### **Mit den Kunden erfolgreich durch die Integration**

Um den Zusammenschluss mit der Dresdner Bank zu begleiten, wurde ein drittes Messinstrument für die Kundenzufriedenheit eingeführt: das Integrations-tracking. Hier kommen jeweils 300 Kunden der Commerzbank und der ehemaligen Dresdner Bank zu Wort und geben ihre Sicht auf das Zusammenwachsen der beiden Banken zu Protokoll. Diese Umfrage erfolgte 2010 monatlich, im Jahr 2011 wird das Integrations-tracking nun alle zwei Monate durchgeführt.

---

## *Für 2010 ergab das Kundenbarometer insgesamt eine Steigerung der Zufriedenheit.*

---

Um diese Weiterempfehlungsbereitschaft ihrer Kunden verlässlich zu erheben, bittet die Commerzbank seit Februar 2010 monatlich bis zu 15 000 Privatkunden zum telefonischen Interview. Neben der Frage nach der Bereitschaft zur Weiterempfehlung werden die Kunden seit Juni 2011 ebenfalls zum Hintergrund ihrer Bewertung befragt. So erhält die Bank wertvolle Informationen über die Ursachen der Bewertungen.

#### **Kundenbarometer: positive Tendenz**

Zusätzlich zu dieser monatlichen Erhebung befragen die Interviewer im Auftrag der Bank einmal im Jahr 1 500 Kunden der Commerzbank sowie 1 500 ehemalige Dresdner-Bank-Kunden im Rahmen des sogenannten Kundenbarometers, um noch detailliertere Erkenntnisse zu bekommen.

## Berater als Erfolgsfaktor zur Kundenzufriedenheit

Monatlich befragt die Commerzbank 15 000 Privatkunden nach ihrer Weiterempfehlungsbereitschaft. Die Interviewer wollen nicht nur wissen, ob die Kunden das Geldinstitut auch Freunden und Kollegen empfehlen, sie wollen auch die Beweggründe erfahren. Was sind die ausschlaggebenden Gründe für die Zufriedenheit oder Unzufrie-

denheit der Kunden? Nur wenn die Bank darüber mehr weiß, kann sie Veränderungen vorantreiben und so Kunden an sich binden. Die bisherigen Befragungen zeigen ganz deutlich: Der wesentliche Erfolgsfaktor zu mehr Kundenzufriedenheit ist der Berater. Fast 50 Prozent der Kunden heben die qualitativ hochwertige und kompetente Beratung

und wenige Beraterwechsel positiv hervor. Direkt danach nennen die Befragten in der Kategorie „Service“ Punkte wie beispielsweise Freundlichkeit, Erreichbarkeit und Termintreue. Geben die Kunden negatives Feedback, so lautet der meist genannte Grund „Produkte“.

KATEGORIE	NEGATIVES FEEDBACK	POSITIVES FEEDBACK
Berater	18 %	47 %
Service	22 %	35 %
Produkte	25 %	5 %
Sonstiges	35 %	13 %

Die Auswertung zeigt: Die Kunden fühlen sich immer besser informiert und betreut; zunehmend schätzen sie auch die zu erwartenden Vorteile des Zusammenschlusses. Dies zeigt sich nicht zuletzt an der insgesamt unverändert hohen Kundenzufriedenheit im Integrationsverlauf.

Die regelmäßigen Kundenbefragungen zeigen auch, dass die Kundenzufriedenheit der Commerzbank im Wettbewerbsvergleich auf insgesamt gutem, aber noch ausbaufähigem Niveau liegt, nämlich im Mittelfeld aller Banken in Deutschland. Die Zeitschrift EURO Finanzen bescheinigte der Commerzbank im Mai 2010 das beste Beschwerdemanagement unter den deutschen Instituten und darüber hinaus beim

Private-Banking-Test im Juli bereits zum zweiten Mal in Folge (2010 und 2011) eine ausgezeichnete Beratungsqualität bei den Wealth-Management-Kunden.

### Praxistaugliche Tipps aus dem Kundenbeirat

Neben den telefonischen Interviews liefert auch die Arbeit des Kundenbeirats wertvolle Antworten auf die wichtige Frage, was die Commerzbank-Kunden wollen (siehe Seite 21). Im Jahr 2010 griff die Bank eine Reihe von Vorschlägen des Gremiums auf, etwa die Idee, den Kunden bei einem unvermeidbaren Beraterwechsel rechtzeitig und umfassend zu informieren und seinem neuen Berater Checklisten für den reibungslosen Übergang an die Hand zu geben.

 [www.commerzbank-kundenbeirat.de](http://www.commerzbank-kundenbeirat.de)  
[www.bankenverband.de](http://www.bankenverband.de)



### Qualitätsmanagement

Das Qualitätsmanagement der Commerzbank bearbeitete im Jahr 2010 rund 51 000 Kundenanliegen; dies waren 10 000 mehr als im Jahr davor. Dieser Anstieg lässt sich unter anderem auf den verspäteten Versand von Jahressteuerbescheinigungen und Beschwerden zu offenen Immobilienfonds und Zertifikaten zurückführen.

### Ombudsmannverfahren (externe Schlichtung)

Unzufriedene Kunden können ihr Anliegen auch dem Ombudsmann des Bundesverbands deutscher Banken vortragen. Im Jahr 2010 gab es bei dieser externen Schlichtungsinstanz 953 Verfahren mit Bezug zur Commerzbank. Von den Fällen, die mit einer Entscheidung des Ombudsmanns endeten, gingen rund 36 Prozent zugunsten des Instituts aus – inklusive solcher, bei denen es bereits im Vorfeld eine Einigung gab oder solcher, bei denen von einer Schlichtung abgesehen wurde.

# Gewinn mit gutem Gewissen



Zum Produktsortiment der Commerzbank gehören auch ökologisch und sozial orientierte Geldanlagen sowie Finanzierungen. Das Spektrum reicht von Nachhaltigkeitsfonds bis zu Darlehen für die Gebäudesanierung. Eins haben alle Angebote gemeinsam: Als nachhaltige Produkte erfüllen sie gleichzeitig Ertrags-erwartungen und ethische Ansprüche.

Umwelttechnik und Erneuerbare Energien – das sind Branchen, in die der ethisch orientierte Anleger guten Gewissens investieren kann. Bisher haben zwar nur 2 Prozent der deutschen Privatanleger nachhaltige Produkte im Depot, doch das Interesse wächst. Immerhin ist das Volumen ökologisch und sozial orientierter Anlagen im deutschsprachigen Markt seit 2003 bereits von 5 auf 34 Milliarden Euro gestiegen.

Seit dem Verkauf der Anlagegesellschaft cominvest im Jahr 2009 legt die Commerzbank keine eigenen Publikumsfonds mehr auf, sondern bietet Anlegern mit Interesse an nachhaltigen Investments

ausgewählte, hochwertige Produkte unserer renommierten Partner an – unter anderem den „Sarasin OekoSar Equity – Global“ und den „Sarasin Sustainable Water“ (siehe Seite 100).

#### Neutrale und objektive Fondsberatung

Ausgangspunkt des mehrstufigen Selektionsprozesses sind rund 10 000 Produkte, die in Deutschland zugelassen und älter als zwei Jahre sind. Aus diesem breiten Spektrum werden rund 200 Produkte nach einer quantitativen und qualitativen Prüfung selektiert.

Die ausgewählten Ökoprodukte zählen zu den insgesamt nur etwa 50 Investmentfonds, die der Commerzbank eine Kaufempfehlung wert sind. Auf der Basis der ermittelten Bestenliste praktiziert die Commerzbank eine unabhängige und neutrale Fondsberatung: Aus den Top-Fonds suchen die Berater für ihre Empfehlungen die Produkte aus, die optimal zur persönlichen Situation, zur Anlagementalität und zur Erfahrung des jeweiligen Kunden passen.

Neben den handverlesenen Publikumsfonds umfasst das Angebot auch geschlossene Fonds mit ökologischer Orientierung. Anleger wissen zu schätzen, dass Solarkraftwerke aufgrund teils intensiver Förderung verlässliche und attraktive Renditen abwerfen können. Mit geschlossenen Fonds der Commerzbank-Tochtergesellschaft Commerz Real Fonds Beteiligungsgesellschaft mbH (CFB) können sie gezielt auf einen Platz an der Sonne setzen: Beispielsweise investiert der 2010 aufgelegte „CFB-Fonds 177 Solar-Deutschlandportfolio III“ in acht deutsche Solarkraftwerke. Mit einem Fondsvolumen von rund 185 Millionen Euro zählt er deutschlandweit zu den größten seiner Art.

#### Auszeichnung von Scope

Die Anteile am „CFB-Fonds 177 Solar-Deutschlandportfolio III“ waren innerhalb weniger Wochen verkauft, jetzt plant die Commerz Real das nächste Produkt mit bereits realisierten und noch im Bau befindlichen Photovoltaikanlagen. Damit will die Commerzbank-Tochter ihre Position als einer der größten Anbieter geschlossener Solarfonds weiter ausbauen. Die Produkte überzeugen nicht nur Anleger, wie eine Auszeichnung des unabhängigen Analyseinstituts Scope belegt. Der in diesem Jahr verliehene „Scope-Award“

in der Assetklasse „Energie“ würdigt Konzeptions- und Prospektqualität der CFB sowie die Einbindung von kompetenten, zuverlässigen Partnern.

Auch bei Finanzierungen zählen zunehmend ökologische, soziale und ethische Kriterien. Das können unter anderem Studierende bestätigen, die ihren Antrag auf ein Studendarlehen der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) über die Commerzbank eingereicht haben. Die Commerzbank gehört zu den wenigen überregionalen Anbietern, die ihren jungen Kunden Zugang zur KfW-Finanzierung mit laut Stiftung Warentest konkurrenzlos günstigen Konditionen verschaffen. Mit Hilfe des Ausbildungsdarlehens können sich die angehenden Akademiker nun auf Bachelor und Master konzentrieren, statt nebenher zu jobben.

Die Commerzbank bindet Programme der KfW aktiv in die Finanzierungsberatungen ein und erledigt in der Folge die gesamte Abwicklung für den Kunden. Mit verschiedenen wohnwirtschaftlichen Programmen werden so Baumaßnahmen zur Verbesserung der Wohnqualität für ältere und behinderte Menschen sowie für Familien mit Kindern sowie ökologisch motivierte Vorhaben gefördert. Angeboten werden zum Beispiel zinsgünstige Kredite bis zu 50 000 Euro für altersgerechte Umbauten oder bis zu 75 000 Euro pro Wohneinheit für die Modernisierung und Sanierung von Wohnimmobilien, etwa für das Anbringen einer Fassadendämmung. Im Bereich der privaten Immobilienfinanzierung bieten sich die Förderprogramme der KfW somit in vielen Fällen als günstige Ergänzung zur klassischen Baufinanzierung an.

 [www.commerzbanking.de](http://www.commerzbanking.de)  
[www.commerzreal.de](http://www.commerzreal.de)



#### Sonnige Aussichten

Mit dem „CFB-Fonds 177 Solar-Deutschlandportfolio III“ hat die Commerz Real bereits den dritten geschlossenen Solarfonds aufgelegt. Anleger konnten mit Beträgen ab 10 000 Euro einsteigen. Der Fonds investiert in acht Solarkraftwerke in Bayern und Brandenburg. Allein der ostdeutsche Standort Reckahn, einer der größten deutschen Solarparks, bringt es auf einer Fläche von knapp 90 Hektar auf eine maximale Leistung von 36 Megawatt (MWp). Rechnerisch können die dort installierten Photovoltaikmodule den Strombedarf von über 10 000 Haushalten decken und den Ausstoß von jährlich 20 327 Tonnen CO<sub>2</sub> vermeiden. Insgesamt ermöglichen die Solarkraftwerke des Fonds sogar Einsparungen von jährlich rund 38 000 Tonnen CO<sub>2</sub>. Die Anlagen dienen dem Klimaschutz und bringen sichere Einnahmen: Für jede ins Netz eingespeiste Kilowattstunde fließen noch bis 2030 garantiert rund 28 Cent.



# „Eine großartige Sache“

Die Ziellinie ist erreicht. Schneller als erhofft sind Commerzbank und Dresdner Bank zusammengewachsen. Als Projektmitarbeiter haben die Commerzbanker Dr. Anke Sax und Thomas Bothe an verantwortlicher Stelle mitgewirkt. Sie berichten.

➤ Erfolg braucht Mut. Das wussten Anke Sax und Thomas Bothe, als sie 2009 den Sprung ins kalte Wasser wagten und sich damit in ein unbekanntes Abenteuer stürzten. Beide Commerzbanker hatten ihre Arbeitsplätze in der IT und im Investmentbanking hinter sich gelassen, um sich voll und ganz auf eines der größten Projekte in der deutschen Bankengeschichte zu konzentrieren: den Zusammenschluss von Commerzbank und Dresdner Bank. Zwei Jahre Projektarbeit lagen vor ihnen. Anke Sax steuerte im Rahmen des Integrationsprojekts die Umsetzung im Inland. Dazu gehörten die Umstellung der Filialen während der Markenintegration, die Zuordnung der Mitarbeiter zu ihren Zielfunktionen und deren Berechtigung auf die IT-Systeme. Thomas Bothe war im zentralen Projekt-Office für das Investmentbanking der alten Commerzbank und von Dresdner Kleinwort verantwortlich und außerdem in London und New York im Einsatz. Gemeinsam mit bis zu 4 500 weiteren Mitarbeitern, die konzernweit an der Integration arbeiteten, stellten sie die Weichen dafür, dass das Projekt unter der Leitung von Markus Krebber, damals Bereichsvorstand Integration, und Peter Leukert, Bereichsvorstand IT, in Rekordzeit bewältigt wurde.

## Engagement bei Windstärke 12

„Ein solch herausforderndes Projekt in knapper Zeit mit hohem Engagement abgeschlossen zu haben, halte ich persönlich für das wichtigste Ergebnis“, bilanziert Anke Sax, die inzwischen Bereichsleiterin für das Management der IT-Kosten ist. „Erfolgsentscheidend war für mich die stets klare Fokussierung auf die Zeitschiene und auf die Systeme der Commerzbank.“ Thomas Bothe, heute Regionalfilialleiter der Mittelstandsbank in Augsburg, stimmt zu: „Wir hatten von Anfang an ein klares Ziel vor Augen. Überall waren ein hohes Engagement und großer Respekt vor der Aufgabe zu spüren.“

Und diese Aufgabe hatte es in sich. Nicht nur technisch und organisatorisch, auch menschlich. Denn die Integration der Dresdner Bank in die Commerzbank veränderte den Arbeitsalltag vieler Menschen. 9 000 Vollzeitstellen müssen abgebaut, 45 000 Mitarbeiter in neue Zielfunktionen eingesetzt werden. Nicht nur Daten mussten umziehen, auch Kollegen. Es galt, Ängste und Vorurteile abzubauen und die

Belegschaft bei allen wichtigen Schritten „an die Hand zu nehmen“. Bothe erinnert sich: „Wir mussten unterschiedlichste Interessen, von unterschiedlichsten Abteilungen mit unterschiedlichsten Zielrichtungen unter einen Hut bekommen.“ Kein leichtes Unterfangen vor dem Hintergrund der damaligen allgemeinen Wirtschafts- und Finanzkrise. „Wir haben das alles bei Windstärke 12 geschafft“, unterstreicht Bothe.

Schon bald stellte sich heraus: Alles steht und fällt mit der Kommunikation. Und die kann manchmal zäh sein. „Ich konnte gar nicht genug kommunizieren und jedem klarmachen, warum es nicht gut ist, allein nach vorne zu rennen“, blickt Bothe zurück. „Was ich aber bemerkenswert fand, war der respektvolle Umgang.“ Gemeinsam habe man beschlossen, das gewaltige Projekt Schritt für Schritt anzugehen und sich von der Dimension des Vorhabens nicht verrückt machen zu lassen. „Von da an war uns klar, dass wir auf dem richtigen Weg sind.“ Anke Sax ergänzt: „Schwierig fand ich, die unterschiedlichen Sichten zu analysieren, zu kommunizieren und zusammenzubringen.“ Das sei aber grundsätzlich schwierig, sagt sie und zitiert ➤

A woman with short brown hair and glasses, wearing a grey suit and black boots, is sitting on a stone ledge. She is smiling and looking towards the camera. To her left is a large tree with green leaves. The background is a grey wall with a grid pattern. The text is positioned in the upper right quadrant of the image, enclosed in a thin yellow border.

*„Wir konnten ein herausforderndes Projekt in knapper Zeit mit hohem Engagement abschließen.“*

Anke Sax Commerzbank AG



---

*„Wenn man gemeinsam  
erfolgreich ist, wächst  
ein Team noch schneller  
zusammen.“*

---

Thomas Bothe Commerzbank AG

den Kommunikationsguru Paul Watzlawick: „Eine gelingende Kommunikation ist eben auch im unternehmerischen Alltag die Ausnahme und nicht die Regel, meint Watzlawick. Die Kommunikationsströme in die richtigen Bahnen zu lenken, ist herausfordernd. Wenn es dann aber funktioniert – einfach großartig!“

**Kulturelle Integration gerät ins Blickfeld**  
Es hat funktioniert. Sogar früher als erwartet. Jetzt, nach formalem Abschluss der Integration, bleibt aber eine Herausforderung nach wie vor erhalten: die kulturelle Integration. Thomas Bothe ist überzeugt, dass auch dieser Prozess gelingen wird: „Es wird schon noch eine Weile dauern, bis wir sagen können, wir sind jetzt wirklich eins. Aber mit jedem Tag, den die Kollegen zusammenarbeiten, lernen sie sich besser kennen und trennen sich immer mehr von der Historie.“ Schon heute höre er kaum noch jemand sagen: „Wir haben das früher so gemacht und ihr so.“ Und Bothe weiß auch: Der gemeinsame Erfolg schweiß zusammen. „Davon profitieren wir zurzeit. Das merke ich ganz besonders bei meiner Truppe: Wenn man gemeinsam erfolgreich ist, wächst ein Team noch schneller zusammen.“ Auch der Nachwuchs trage dazu

bei, dass zusammenwächst, was zusammengehört. „Auszubildende oder Studenten haben eben nie grün oder gelb gedacht.“

Auch Anke Sax ist sich der Tragweite der kulturellen Dimension bewusst: „Wir müssen aufpassen, dass wir die Dynamik und auch das bereichsübergreifende Arbeiten mit wenig bis keinen Bereichs-egoismen in den Alltag überführen. Wir müssen weiter sicherstellen, dass unterschiedliche Herangehensweisen an Themen als positiv und nicht als Bedrohung wahrgenommen werden. Und wir müssen uns davor hüten, selektiv wahrzunehmen und zu sagen, klar typisch grün, typisch gelb.“ Das funktioniere im Großen und Ganzen schon gut. Dennoch beobachte sie bisweilen noch „Nester in grün und gelb“, die die andere Seite kritisch beäugten. „Wir alle müssen uns klarmachen: Vielfalt ist Mehrwert, elementar wichtig und nicht gefährlich.“

#### **Wertvolle Erfahrungen für die eigene Karriere**

Anke Sax und Thomas Bothe haben viel zum Gelingen des Integrationsprojekts beigetragen und dabei selbst jede Menge wertvoller Erfahrungen sammeln können.

Erfahrungen, die sie nicht missen möchten. „Die Methodenkompetenz des Beraters, einen komplexen Sachverhalt in einer einfachen Art und Weise zu übersetzen, habe ich über zwei Jahre fast täglich in diesem Projekt erlebt“, erklärt Bothe. Auch die Problemlösungsstrategien, die er sich mithilfe des Integrationsprojekts habe aneignen können, seien von unschätzbarem Wert.

Anke Sax freut sich heute darüber, ein Gesamtbild von der Bank zu haben. Und: „Ich habe mir ein unglaublich gutes Netzwerk aufgebaut, das es zu pflegen gilt. So ist eine Lösung oft nur ein Telefonat entfernt.“ Noch etwas habe sie gelernt: „Kommunikation, Kommunikation, Kommunikation. Wenn wir es schaffen, dass wir miteinander reden und nicht übereinander und nicht nebeneinander her, dann können wir das alles schaffen.“

Keine Frage, die Arbeit im Integrationsprojekt hat auch viel Kraft gekostet. Marathonsitzungen gehörten ebenso dazu wie so manche Pizza um Mitternacht. Dennoch: Vor die Wahl gestellt, würden die beiden Commerzbanker heute alles genauso machen wollen. Anke Sax ist sich sicher: „Man bekommt wirklich nicht so viele Chancen in seinem Leben, bei so einer großartigen Sache mitzumachen.“

### **Integration in Rekordzeit**

In weniger als 1 000 Tagen hat die Commerzbank die Integration der Dresdner Bank erfolgreich abgeschlossen. Alle wichtigen Meilensteine des größten Integrationsprojekts der deutschen Bankengeschichte konnten wie geplant erreicht werden. In einigen Bereichen ist die Bank trotz der weltweit herausfordernden wirtschaftlichen Situation sogar schneller als erwartet vorangekommen. Über Ostern 2011 hat sie mit der Kunden- und Produktdatenmigration den letzten großen Schritt des bankweiten Integrationsprojekts getan. Alle Kunden erhalten seitdem in sämtlichen Filialen die gleichen Produkte und Dienstleistungen. Ihre Organisationsstruktur hatte die Commerzbank bereits in den Jahren 2009 und 2010 angepasst. Dabei wurden rund 3 800 Führungspositionen besetzt sowie rund 45 000 Mitarbeiter in neue Ziel-funktionen eingesetzt. Auch beim Stellenabbau liegt die Commerzbank weiter im Plan. Insgesamt sollen wie bekannt rund 9 000 Vollzeitstellen abge-

baut werden, davon sind über 85 Prozent bereits kontrahiert. Betriebsbedingte Beendigungskündigungen sind bei Erreichen der Ziele bis Ende 2013 ausgeschlossen.

Die Integration beinhaltet einen tiefgreifenden kulturellen Wandel, der alle Beteiligten vor eine große Herausforderung stellt. Sie bringt umfangreiche Veränderungen im Arbeitsalltag vieler Mitarbeiter mit sich – bis hin zu Tätigkeits- oder Ortswechseln. Die Commerzbank hat deshalb von Beginn an die „weichen“ Faktoren besonders berücksichtigt und ein professionelles „Change Management“ eingeführt. Dafür wurden rund 3 800 Führungskräfte zu sogenannten Change Agents qualifiziert. Sie sollten unter anderem die Situation der Mitarbeiter beim Integrationsprozess mit gestalten und den Weg zur neuen Commerzbank transparent machen. Darüber hinaus wurden in anderthalb Jahren mehr als 4 000 Workshops zum Thema „ZusammenWachsen“ durchgeführt. Auch

künftig erhalten die Mitarbeiter eine aktive Begleitung in Form zielgerichteter Teamentwicklungs-Seminare.

Die kulturelle Integration ist ein langwieriger Prozess, über dessen Erfolg letztlich die Zufriedenheit eines jeden Mitarbeiters entscheidet. Um diese Zufriedenheit sichtbar zu machen, hat die Commerzbank bereits kurz nach Ankündigung der Übernahme mit systematischen Mitarbeiterbefragungen begonnen. Das umfassendste Befragungsinstrument ist der repräsentative „Change Monitor“: Das Ergebnis der zweiten großen Befragung von 15 000 Teilnehmern im September 2010 belegt, dass die Belegschaft auch emotional weiter zu einem Team zusammenwächst und sich überaus stark für die Integration engagiert. In besonderem Maße identifizieren sich die Führungskräfte mit ihrer Bank. Auch die Befragung aller Mitarbeiter im dritten Quartal 2011 griff unter anderem das zentrale Thema der kulturellen Integration auf.

# Beste Chancen für kluge Köpfe

---

Die Commerzbank braucht leistungsstarke und engagierte Mitarbeiter, um sich nachhaltig im Wettbewerb behaupten zu können. Das gilt nicht zuletzt vor dem Hintergrund des demografischen Wandels. Einen besonderen Stellenwert hat deshalb das Talent Management.

---

Die Überalterung der Gesellschaft belastet nicht nur Rentensystem und Gesundheitswesen. Sie stellt auch eine wachsende Anzahl deutscher Unternehmen auf eine harte Probe. Das Statistische Bundesamt hat errechnet: Setzt man eine gleichbleibende Geburtenrate bis ins Jahr 2020 voraus, wird die Bevölkerung im Erwerbsalter bis 2060 um 38 Prozent zurückgehen. Immer mehr angehenden Ruheständlern stehen also immer weniger Berufseinsteiger gegenüber. Die Wirtschaft schlägt Alarm. So beklagen die Arbeitgebervereinigung BDA und der Industrieverband BDI schon jetzt mehr als 150 000 fehlende Fachkräfte in den sogenannten MINT-Bereichen Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik. Kein Wunder, dass der Kampf um die besten Talente längst entbrannt ist.

Auch die Commerzbank hat die Zeichen der Zeit erkannt: „Die demografische Entwicklung lässt das Personalangebot schrumpfen. Es wird für uns zunehmend wichtiger, Mitarbeiter dauerhaft an uns zu binden“, erläutert Albert Reicherzer, Bereichsvorstand für Personalfragen. Mit einem vorausschauenden Talent Management stellt sich das Unternehmen den Herausforderungen. Es berücksichtigt Talente und Top-Management gleichermaßen und zielt auf Rekrutierung, Nachwuchsförderung und Ausbildung ebenso wie auf Qualifizierung und die Entwicklung von Führungskräften.

**Nachwuchsförderung von den Schulen bis ins Netz**  
Mit einer Reihe von Maßnahmen möchte die Bank bereits Schüler für die Berufsbilder in der Finanzwirtschaft begeistern. So hat sie etwa ihr „Zielschulkonzept“ ausgebaut. In Schulkooperationen und bank-internen Initiativen erstellen Schüler mithilfe von Commerzbank-Mitarbeitern eigene Businesspläne,

lernen viel über finanzielle Fachthemen und werden im Rahmen eines Bewerbertrainings selbst zu Personalern.

Auch die Zusammenarbeit mit den Hochschulen wurde 2010 weiter verstärkt. „management meets campus“ lautet das Motto: Manager der Bank führen gemeinsam mit interdisziplinären Hochschulteams zahlreiche Aktivitäten wie Gastvorlesungen, Fallstudien oder Workshops an 37 Hochschulen im In- und Ausland durch. Sechs Top-Hochschulen im europäischen Ausland sind im vergangenen Jahr hinzugekommen.

Neben dem Engagement an klassischen Bildungseinrichtungen existieren zahlreiche weitere Initiativen: Angehenden weiblichen Nachwuchskräften präsentierte sich das Unternehmen 2010 im Rahmen des Karriere-Events „WomenUp“. Im Ringen um die klügsten Köpfe setzt die Bank zudem auf soziale Netzwerke im Internet. Ein wichtiger Schritt – immerhin kommen einer Studie des Institute for Competitive Recruiting zufolge schon gut 15 Prozent aller Einstellungen in deutschen Firmen über Facebook, Twitter, Xing und Co. zustande.

## **Ausbildungsquote deutlich über dem Branchenschnitt**

Nach dem Berufseinstieg erwartet die Absolventen ein vielfältiges Ausbildungs- und Entwicklungsangebot. Allein im vergangenen Jahr stellte die Bank mehr als 1 000 Auszubildende und Studierende dualer Studiengänge ein, 2009 waren es 940. Mit einer Ausbildungsquote von knapp 7 Prozent liegt sie deutlich über dem Branchenschnitt.



---

*Die Vorstellungswelten verändern sich stetig: Frauen streben Führungspositionen an, Männer fragen nach Sabbatical und Teilzeit.*

---

Neben dem theoretischen Wissen, das Berufsschule oder duale Hochschulen vermitteln, kommen junge Talente in den Genuss eines hausinternen Trainingsprogramms, das die Commerzbank in Kooperation mit der Frankfurt School of Finance & Management durchführt. Auf internationaler Ebene hat die Bank 2010 ein Zeichen mit dem „Graduate Programme Corporates & Markets“ setzen können. Hierbei werden Hochschulabsolventen aus verschiedenen Ländern interdisziplinär auf ihren späteren Job im Investmentbanking vorbereitet und knüpfen zugleich weltweit wichtige Kontakte.

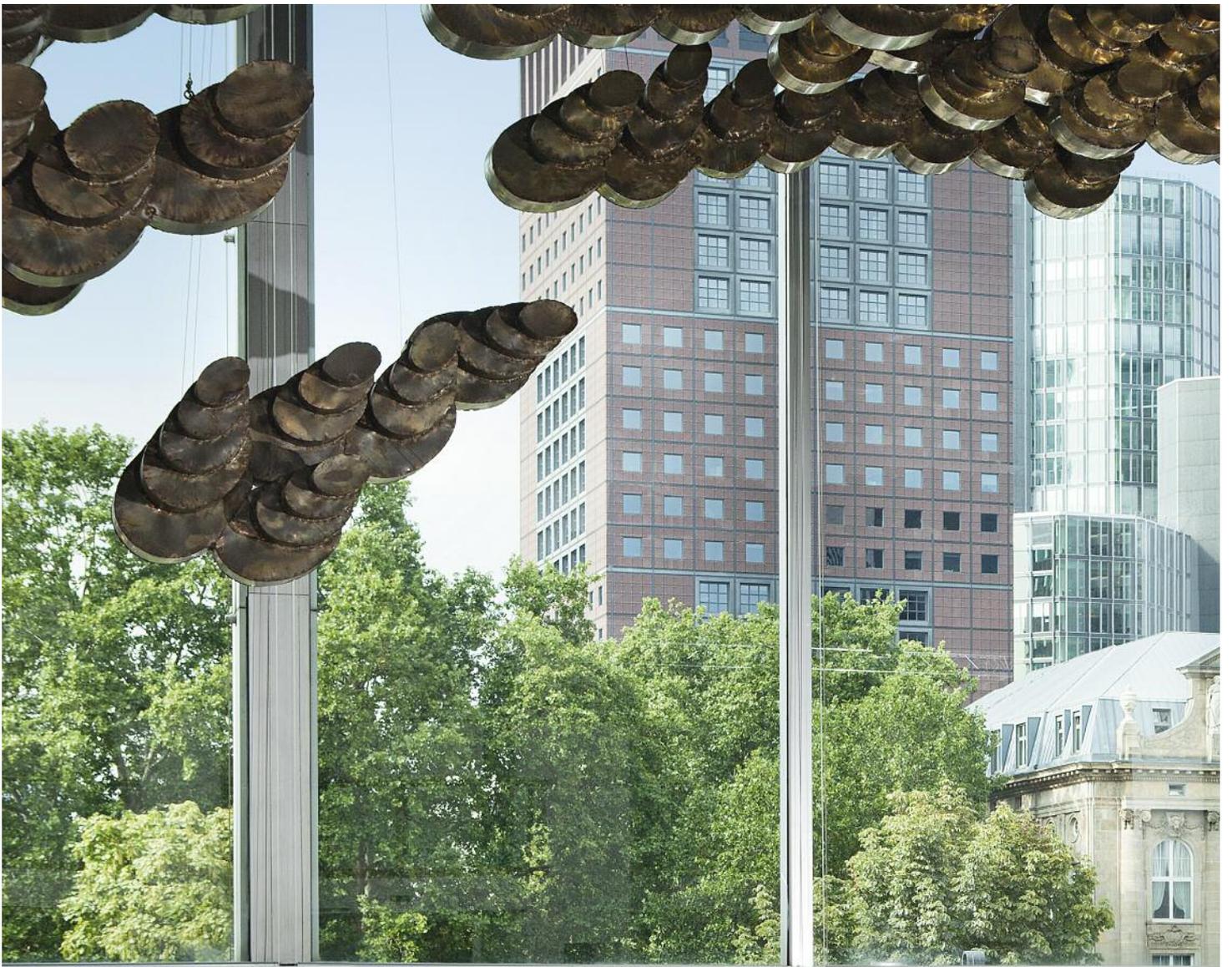
#### **Mitarbeiterentwicklung als Erfolgsfaktor**

Die Commerzbank betrachtet die kontinuierliche Mitarbeiterentwicklung als zentralen Erfolgsfaktor für die Leistungsfähigkeit des Unternehmens. Dabei legt sie Wert auf individuellen Zuschnitt. Personalchef Reicherzer betont: „Die Vorstellungswelten verändern sich langsam. Frauen streben Führungspositionen an, Männer fragen nach Sabbatical und Teilzeit, das Thema Karriere wird neu interpretiert. Wir bieten deshalb neue Karrierepfade an, obwohl die Führungslaufbahn weiterhin eine große Rolle spielt. Im Zielbild wollen wir drei gleichwertige Karrierewege anbieten.“

Für die Führungskarriere hat die Bank mit dem „Commerzbank-Management-Programm“ (CMP) attraktive Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten etabliert. Die Projektkarriere wird mit dem Anfang 2011 gestarteten „Commerzbank-Projektmanagement-Programm“ (CPP) forciert. Die Fachkarriere soll mithilfe der Commerzbank-Akademie als gleichwertige Alternative zur Führungs- und Projektkarriere etabliert werden. Meilensteine in der internationalen Mitarbeiterentwicklung markieren die neuen Programme „CEE 4Runners“, das internationale Talente auf übergreifende Projekte im Osteuropageschäft vorbereitet und das „Challenge“-Programm im Investmentbanking, in dessen Rahmen Spezialisten und Führungskräfte aus verschiedenen Kontinenten sieben Monate lang strategische Projekte bearbeiten. Reicherzer weiß: „Unsere Mitarbeiter engagieren sich umso mehr, je bessere Entwicklungsperspektiven wir ihnen bieten.“

 [www.commerzbank.de](http://www.commerzbank.de)  
> Karriere





Mitarbeiter: Frauenförderung

# „Gute Orchester tönen gemischt“

---

Bei der Commerzbank gehört jeder zweite Arbeitsplatz einer Frau.  
Und doch liegt der Anteil weiblicher Führungskräfte erst bei  
23 Prozent.



---

Um mehr Top-Jobs mit Leistungsträgerinnen zu besetzen, hat die Bank das Projekt „Frauen in Führungspositionen“ ins Leben gerufen. Wichtiger Bestandteil ist das Self-Mentoring-System (SMS). Es unterstützt Frauen dabei, ihre Karriere eigenverantwortlich in die Hand zu nehmen. Im Gespräch: Christine Weiner, selbstständige Unternehmensberaterin und Personal-Coach. Sie hat das SMS-Programm mitentwickelt.

---

**Frau Weiner, warum arbeiten in der Wirtschaft immer noch so wenig Frauen in Führungspositionen? Könnte die aktuell diskutierte Frauenquote helfen?**

Die aktuelle Diskussion erinnert mich an die Zeit, als die ersten Frauen in Orchestern mitspielten. Das war Mitte des letzten Jahrhunderts. Es gab zum Teil merkwürdige Argumente, die gegen die Arbeit von Musikerinnen in Orchestern sprachen. Das schrägste Argument der Orchesterdiskussion lautete, Frauen könnten die Geige nicht so lange halten wie Männer. Kein Konzertbesucher wundert sich heute, warum da Frauen mitspielen. Ob die wohl nur durch eine Quote auf ihren Platz gekommen sind? So gesehen werden wir auch schon bald vergessen, ob eine erfolgreiche Frau mit oder ohne Quote zu ihrer Aufgabe gekommen ist. Erfolgreiche Menschen, Männer wie Frauen, zeichnen sich in der Mehrzahl durch ihr Können aus. Sicher ist jedoch meiner Meinung nach, dass Unternehmen, die in den nächsten zwei bis drei Jahren keinen deutlich

erhöhten Frauenanteil aufweisen, verstaubt, konservativ und antiquiert erscheinen werden. Denn diese Unternehmen hinken dem aktuellen Zeitgeist hinterher. Wirklich gute Orchester und Chöre tönen gemischt. Wirklich gute Unternehmen auch.

---

**Und wie sieht es in Ihrer Branche aus? Was hemmt und fördert die Karriere von Frauen im Bankgewerbe?**

Es geht nicht mehr um Förderung oder die Frage, was Frauen hemmt. Lassen Sie uns lieber diskutieren, wie wir das gemeinsame Führen von Unternehmen gestalten werden. Nicht mehr Männer, nicht mehr Frauen, sondern Männer und Frauen ist das Thema. Förderlich ist für dieses neue Miteinander die Bereitschaft, voneinander zu lernen. Wenn wir dies schaffen, dann werden wir auf ganz neue Weise Erfolge realisieren. Ich vermute, dass die gemeinsame Führung nicht nur eine neue Qualität von Führung, sondern auch eine neue Qualität des Erfolgs bewirken wird.

---

**Sie haben das Self-Mentoring-System (SMS) der Commerzbank mitentwickelt. Was ist das Besondere an diesem Programm für die berufliche Entwicklung von Frauen in Führungspositionen?**

Das SMS-Programm begleitet Frauen, die eigenverantwortlich ihre Karriere in die Hand nehmen. Der Unterschied zu strukturierten Mentoring-Programmen: Beim SMS bestimmt die Mentee, also die Frau, die durch den Mentor betreut wird, den Such- und Matchingprozess selbst. Sie muss ihr Ziel genau kennen, einen Mentor oder eine Mentorin definieren und sich dann auf die Suche begeben, diesen Menschen innerhalb der Commerzbank zu finden und für ihren Mentoring-Prozess zu gewinnen. Der Gewinn dabei ist eine neue Übersicht, aus der sich wieder neue Perspektiven entwickeln lassen. Mit den anderen Mentees entsteht so ein Netzwerk. Meine Aufgabe ist dabei die Begleitung der Mentee ebenso, wie die der Gruppe. Der Weg führt von der Vision über die Strategieentwicklung zum Ziel. >

---

*„Unternehmen, die in den nächsten zwei bis drei Jahren keinen deutlich erhöhten Frauenanteil aufweisen, werden verstaubt, konservativ und antiquiert erscheinen.“*

---

Die Mentees erfahren in diesem Prozess, dass überdachtes und gesteuertes Engagement Karrieren möglich macht. Diese Erfahrung lässt sich auf andere Ziele übertragen und wirkt wie ein guter Antrieb.

---

**Das klingt spannend. Und was raten Sie Frauen, die ihre weitere Karriere bewusst gestalten wollen?**

Nach meiner Erfahrung ist die Transparenz hinsichtlich des eigenen Handelns ungemein wichtig und förderlich. Nur was ich weiß, kann ich auch verwirklichen. Nur wenn ich weiß, was mich bremst, kann ich dies bearbeiten und lösen. Die Klarheit über die eigenen Antriebe, Wünsche und Blockaden ist ein guter Motor für Karriere und Veränderung. Sich seiner Handlung und Motive selbst bewusst zu sein, tut jedem Menschen gut und ist gleichzeitig ein wichtiger Aspekt von Führung.

**Hand aufs Herz: Welche Hürden mussten Sie im Laufe Ihrer Karriere nehmen?**

Welche der vielen Hürden soll ich wählen? Sicher ist die Schule ein guter Beginn. Gleich zwei Mal musste ich wegen Deutsch eine Klasse wiederholen. Meine Sehnsucht, Bücher zu schreiben, schien damals so unerfüllbar wie eine Reise zum Mond. Als ich dann auf die richtig große Überholspur ging, waren alle sehr verduzt. Später habe ich, entgegen aller Hürden und Unkenrufe, mir meinen Herzenswunsch verwirklicht und bin als Mitglied im altherwürdigen P.E.N.-Club aufgenommen worden. Immer wieder habe ich privat und beruflich etwas gewagt, habe Hürden genommen und Risiken akzeptiert. Inzwischen ist eine meiner Grundannahmen: Es sind nicht die Hürden, die mich bestimmen, sondern ich bestimme, was eine Hürde für mich ist.

Frau Weiner, vielen Dank für das Gespräch.



# Lob für den Mentor

---

Förderung von Eigeninitiative, Weiterentwicklung, Vernetzung. Diese drei Hauptziele stehen im Mittelpunkt des Self-Mentoring-Systems.

---

➤ Kernpunkt des Programms zur Förderung von Frauen in Führungspositionen ist es, einen Mentor zu finden, mit dessen Hilfe die Mentee ihren eigenen beruflichen Weg systematisch reflektieren kann. „Als Führungskraft gehört es dazu, sich und seinen Führungsstil zu hinterfragen“, betont Silke Witter. Seit März 2010 ist sie als Gruppenleiterin in der Mittelstandsbank für das Prozessmanagement im In- und Ausland zuständig, seit Ende Februar 2011 nimmt sie am gut ein-

jährigen SMS-Programm teil. Positiv fällt ihr Zwischenfazit aus: „Ich habe einen erfahrenen Mentor gefunden, der mir hilft, mein Selbstbild mit dem Fremdbild anderer abzugleichen. So kann ich an meiner Persönlichkeit arbeiten und meinen Weg gehen.“ Ausdrücklich lobt sie den vertrauensvollen Umgang zwischen Mentor und Mentee. „Das hilft mir, auch Fragen zu stellen, die gegebenenfalls nicht so angenehm sind.“ Im Rahmen eines Coachings hatte sich Silke Witter auf das Self-Mentoring-



Silke Witter Commerzbank AG

System vorbereitet. Dazu gehörten zwei Seminartage, an denen sich die Bankerin außerhalb des Joballtags mit ihren persönlichen Zielen auseinandersetzen musste. Dort traf sie auf Kolleginnen mit ähnlichen beruflichen Zielen. „Dieser Austausch erweitert meine Kenntnis über die Bereiche der Bank, mit denen ich in meiner Linienaufgabe gegebenenfalls keine Berührungspunkte habe.“



# Frauen in Führungspositionen

---

Die Commerzbank will mehr Top-Jobs mit Frauen besetzen – auch ohne gesetzliche Quotenregelung. Mit anderen deutschen Großunternehmen hat die Bank dazu eine gemeinsame Erklärung verabschiedet.

---

Die Commerzbank hat sich im März 2011 gemeinsam mit den anderen Dax-30-Unternehmen dazu bekannt, weibliche Führungskräfte in besonderem Maße zu fördern. In der Erklärung „Frauen in Führungspositionen“ verpflichten sich die größten börsennotierten Gesellschaften, unternehmensspezifische Ziele zur Erhöhung des Frauenanteils in der Belegschaft und im Management zu bestimmen, das Tempo für die Umsetzung festzulegen und regelmäßig über die Ergebnisse zu berichten.

Jedes Unternehmen soll selbst entscheiden können, wie viele Führungspositionen es mit Frauen besetzt und wie schnell es dabei vorgeht. Aus Sicht der deutschen Top-Konzerne sind gesetzliche Quotenregelungen nicht der richtige Weg, mehr Managerinnen den Karriereweg zu ebnet, da pauschale Vorgaben den sehr unterschiedlichen Gegebenheiten in den Unternehmen nicht gerecht werden.

Mit zahlreichen engagierten Programmen und Initiativen kommt die Commerzbank den Verpflichtungen der gemeinsamen Erklärung schon heute in allen wesentlichen Punkten nach. Im vergangenen Jahr hat der Vorstand mit „Frauen in Führungspositionen“ ein Programm ins Leben gerufen, um den Anteil von Frauen in sämtlichen Führungsebenen weiter kontinuierlich zu steigern.

Weil die Ausgangslage in den einzelnen Unternehmensbereichen unterschiedlich ist, hat sich der Vorstand gegen eine bankweit einheitliche Besetzungsquote entschieden. Ein umfassendes Maßnahmenpaket soll sicherstellen, dass die bereichsspezifischen Ziele bis 2015 erreicht werden. So werden Führungskräfte

in Workshops für das Thema sensibilisiert und sind aufgefordert, die Frauenanteile in den Potenzialpools zu steigern. Bereits erhöht hat die Commerzbank die Zahl weiblicher Beobachter in den Auswahlverfahren. Zugleich will die Bank Frauen bei ihrer Karriereplanung stärker unterstützen. Dazu hat sie ein bereichsübergreifendes Mentoring-Programm entwickelt. Die Vorstände und das Top-Management betreuen jährlich jeweils ein bis zwei Mentees. Mindestens die Hälfte aller Mentees muss weiblich sein. Darüber hinaus fördert die Commerzbank Talente mit Frauen-Karriere Tagen und -Netzwerken. Zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie bietet sie flexible Arbeitszeitmodelle, Telearbeitsplätze, einen bundesweiten Familienservice und ein stetig wachsendes Kinderbetreuungsangebot an.

Neben den Gesamtbankmaßnahmen berücksichtigen segmentspezifische Maßnahmen die individuelle Ausgangslage der Unternehmensbereiche. So hat beispielsweise das Segment Services das Programm „Women in IT“ angestoßen, um den Anteil von Frauen in den sogenannten MINT-Berufen (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik) zu erhöhen.

Ein halbjährlicher Managementreport für den Vorstand und den zuständigen Lenkungsausschuss dokumentiert die Fortschritte von „Frauen in Führungspositionen“. Überdies soll die Einführung eines globalen Diversity Managements im Jahr 2012 dem Programm weitere Schubkraft verleihen. 

# Mit Vielfalt erfolgreich

Toleranz und Verständnis, Wertschätzung und Respekt, Weltoffenheit und Vielfalt: Das sind grundlegende Werte, die die Unternehmenskultur der Commerzbank mit Leben erfüllen.

➤ In Deutschlands zweitgrößter Bank arbeiten Menschen aus rund 100 Nationen. Männer und Frauen unterschiedlicher Hautfarbe, mit unterschiedlichen Religionen, Weltanschauungen, persönlichen Neigungen und Bedürfnissen. Menschen mit Stärken und Schwächen. Auf dieser Vielfalt gründet der Erfolg der Commerzbank. Diese Vielfalt bündelt nicht nur alle erdenklichen Kompetenzen. Sie wirkt sich positiv auf die Motivation, Loyalität, Innovationskraft, Leistungsbereitschaft und ein gutes Arbeitsklima aus.

Dies alles fördert die Commerzbank seit vielen Jahren mit einem aktiven Diversity Management. Unter den deutschen Unternehmen zählt sie zu den Vorreitern in wichtigen Feldern. Dazu gehören etwa die Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder die Frauen-

förderung. Auszeichnungen belegen, dass dieses Engagement auch extern auf positive Resonanz stößt. So ging das Hauptzertifikat des Audits „Beruf und Familie“ der Hertie-Stiftung im vergangenen Jahr bereits zum vierten Mal an die Commerzbank. Es bewertet, wie familienfreundlich ein Unternehmen ist und ob es sich dabei weiterentwickelt. Ebenfalls im Jahr 2010 erhielt die Commerzbank erstmals den Max-Spohr-Preis. Er würdigt den Einsatz der Bank für die Vielfalt in der Belegschaft – insbesondere für schwule und lesbische Mitarbeiter.

Weitere aktuelle Strategien des Diversity Managements zielen auf die Zusammenarbeit der Generationen, die sexuelle Orientierung, die kulturelle Vielfalt, Work-Life-Balance sowie Frauen in Führungspositionen.

 [www.commerzbank.de/  
Diversity](http://www.commerzbank.de/Diversity)



## Netzwerke Diversity

Kulturelle Vielfalt wird nicht allein von der Personalabteilung geplant und umgesetzt. Vielmehr bezieht die Commerzbank ihre Mitarbeiter über Netzwerke aktiv in den Diversity-Prozess ein.

**Das Frauennetzwerk „Courage“** bringt den beruflichen Erfahrungsaustausch unter Mitarbeiterinnen in der Bank voran und ermutigt Kolleginnen, anspruchsvolle Positionen zu übernehmen. 1998 von Mitarbeiterinnen der Bank gegründet, war es eines der ersten betrieblichen Frauennetzwerke Deutschlands.

**Das schwul-lesbische Netzwerk „ARCO“** ist mit rund 370 Mitgliedern das bundesweit größte betriebliche Netzwerk. Das 2002 gegründete Netzwerk zielt darauf, gegenseitige Toleranz auf allen Ebenen zu fördern. Es bietet unter anderem ein virtuelles Informations- und Diskussionsforum im Internet an.

**Das Netzwerk „Fokus Väter“** wurde 2004 von Vätern gegründet, die eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf anstreben. Es leistet einen Beitrag, um innerhalb der Bank das Rollenbild von Vätern, die Elternzeit nehmen oder in Teilzeit arbeiten, Schritt für Schritt zu verändern.

**Der Expertenkreis „CrossCulture“** berät das Diversity Management der Bank zu interkulturellen Fragen. Der 2010 gegründete Expertenkreis verfolgt das Ziel, Projekte zu kultureller Vielfalt zu begleiten.

**Der Zusammenschluss „KulturWerk“** umfasst eine Reihe von Mitarbeitergruppen, die sich regelmäßig treffen, um gemeinsamen Hobbys nachzugehen. So bietet der Zusammenschluss die Möglichkeit, sich über berufliche und private Erfahrungen auszutauschen.



# „Wir können der globale Innovator werden“

Welche Chancen und Risiken birgt die Energiewende? Welchen Beitrag leisten die Erneuerbaren Energien für den Klimaschutz? Und welche Hürden gilt es auf nationalem wie internationalem Parkett zu meistern?

Unter der Moderation von Dr. Stephan Lienin von sustainserv diskutieren darüber Prof. Dr. Ottmar Edenhofer, Chef-Ökonom des Potsdam-Instituts für Klimafolgenforschung, Dr. Martin Iffert, Vorstand der Trimet Aluminium AG, und Dr. Jan-Philipp Gillmann, Leiter des Kompetenzzentrums Erneuerbare Energien der Commerzbank.

**Die Energiewende hat das Zeug dazu, „Wort des Jahres“ zu werden. Herr Professor Edenhofer, was genau verstehen Sie unter dem Begriff? Und was sind die übergeordneten Ziele? Wie kritisch ist der Begriff zu sehen?**

**Edenhofer:** Wenn wir auf den gesamten Erdball schauen, gibt es schlicht und ergreifend keine Energiewende. Wir haben weltweit ein fossil basiertes Energiesystem auf der Grundlage von Kohle, Öl und Gas. Der Anteil an Erneuerbaren Energien ist sehr gering. Mehr noch: Wir stehen inmitten der größten Kohle-renaissance der Menschheitsgeschichte. Sie findet vor allem in China, Indien und den USA statt. Woran liegt das? Erstens: Aufgrund der hohen Öl- und Gaspreise ist die Verstromung von Kohle rentabel geworden. Zweitens: China hat sich entschlossen, vom Öl aus dem Nahen und Mittleren Osten unabhängig zu werden und dazu ein großes Investitionsprogramm zur Kohleverflüssigung aufgesetzt. Ein weiteres Phänomen

wird wegen des hohen Ölpreises meist übersehen: Wir haben in den letzten Jahren eine drastische Zunahme an Exploration von neuem Öl, neuer Kohle und neuem Gas. Es hat also auf globaler Ebene eine Energiewende hin zur weiteren Nutzung von fossilen Energieträgern gegeben.

**Gillmann:** Nun dreht sich aber die allgemeine Diskussion auch um die Endlichkeit der Rohstoffe, die zunehmende Ressourcenknappheit. Irgendwann ist es zu Ende mit dem Öl. Die Debatte um Peak Oil, also den Zeitpunkt, an dem das globale Fördermaximum erreicht ist, wird seit Jahrzehnten geführt.

**Edenhofer:** Sie haben vollkommen Recht. Aber die Peak-Oil-Vermutung macht das Ganze nur noch schlimmer. Meine These ist: Ein hoher Ölpreis ist für die internationale Klimapolitik ein Desaster. Er führt dazu, dass die nicht konventionellen Ölreserven rentabel werden, also etwa die Ölsande in Kanada. Das ist der erste und wichtigste Effekt: Er macht nicht primär die Erneuerbaren Energien rentabel, sondern die Nutzung der Ölsande. Der zweite Effekt: Er macht die Kohle und die Kohleverflüssigung rentabel. Die Verknappung von Öl bedeutet schlicht, dass wir verstärkt die Kohle nutzen. Das sind alles emissionsintensive Energiequellen. Wir haben im Boden etwa 12 000 Gigatonnen Kohle. Das reicht rechnerisch für 800 Jahre. Die verbreitete Hoffnung, dass uns die fossilen Energieträger ausgehen und dies zur Energiewende führt, ist vollkommen verfehlt. Fakt ist: Wir haben zu viel fossile Ressourcen im Boden. Die wirkliche Knappheit im 21. Jahrhundert ist der Deponieraum der Atmosphäre, >

 [www.commerzbank.de/erneuerbare-energien](http://www.commerzbank.de/erneuerbare-energien)  
[www.pik-potsdam.de](http://www.pik-potsdam.de)



---

*„Wir brauchen einen globalen CO<sub>2</sub>-Preis. Das müssen wir innerhalb der nächsten 10 bis 15 Jahre hinkommen. Alle Alternativen wären auf schmerzhaft Weise weniger effizient.“*

---

Prof. Dr. Ottmar Edenhofer PIK

wo wir unser CO<sub>2</sub> abladen. Emittieren wir zu viel, riskieren wir einen übrigens auch in wirtschaftlicher Hinsicht gefährlichen Klimawandel. Es gibt deshalb aus meiner Sicht nur einen Weg. Die Weltgemeinschaft muss sich darauf einigen, dass dieser Deponieraum verknappt wird, und dass wir einen steigenden CO<sub>2</sub>-Preis haben. Wir werden fehlgeleitet werden, wenn wir uns bei der Energiewende auf Europa allein fokussieren. China etwa ist längst die Werkbank der Welt. Mit allen langlebigen Konsumgütern, die wir aus China einführen, importieren wir auch die CO<sub>2</sub>-Emissionen. Wenn China weiterhin in großem Maßstab auf die Kohle setzt, werden die Emissionen steigen, auch dann, wenn wir in Europa große Anstrengungen zur Emissionsreduktion unternehmen. Nun hat sich Deutschland entschlossen, aus der Kernenergie nicht nur auszusteigen und die Erneuerbaren stark auszubauen. Wenn Deutschland zeigt, dass ein hoch industrialisiertes Land den Anteil der Erneuerbaren Energien zu geringen Kosten erhöhen kann, wird dies eine starke Signalwirkung auch auf andere Länder haben.

**Iffert:** Das ist der springende Punkt. Die Regierung hat zwar die Energiewende verkündet. Sie hat aber nicht definiert, wie man wirklich da ankommt. Wir als Unternehmen nehmen die unmittelbaren Auswirkungen auf Märkte und Preise wahr. Wenn man sich auf Deutschland bezogen die Energiepreise anschaut, sieht man, dass mit dem Moratorium zum Atomausstieg gleichzeitig die Energiepreise an der Energiebörse EEX in Leipzig um 10 bis 20 Prozent angezogen haben. Das war eine unmittelbare Konsequenz aus den

Beschlüssen. Ich glaube, es ist wichtig, in einen gesellschaftlichen Dialog einzutreten und sich die Frage zu stellen: Welche übergeordneten Ziele wollen wir erreichen? Geht es nur darum, diesen Flecken Deutschland von Kernenergie und CO<sub>2</sub>-Emissionen zu bereinigen oder müssen wir nicht die Probleme globaler lösen? Dann können wir unsere Emissionsprobleme eben nicht dadurch lösen, dass wir unsere CO<sub>2</sub>-Emissionen einfach exportieren. Wir haben in der Energiewende zwar einen Ethikrat eingeführt, aber wir lösen unsere Ethikprobleme in Deutschland doch nicht, indem wir nun auf Stromimporte setzen und energieintensive Produkte wie Aluminium, Stahl, Kupfer, Silizium einfach in anderen Ländern fertigen lassen. Zudem ist es einfach nicht redlich, auf russisches Erdgas zu setzen und gleichzeitig zuzuschauen, wie in Russland Dutzende neue Kernkraftwerke gebaut werden. Natürlich bietet die deutsche Energiewende auch neue Chancen, aber viele deutsche Branchen sind hier ins Hintertreffen geraten.

**Gillmann:** Ich stimme mit Ihnen beiden überein. Natürlich brauchen wir eine globale Koordination. Insgesamt gibt es aber zwei Seiten der Diskussion: Dadurch, dass die Energiewende in Deutschland politische Realität geworden ist, gibt es zwar Verlierer im internationalen Wettbewerb, so beispielsweise die energieintensiven Branchen, aber es gibt auch Gewinner – die Erneuerbaren Energien.

... die Erneuerbaren Energien. Herr Dr. Gillmann, die Commerzbank fördert und finanziert seit vielen Jahren den Ausbau der Erneuerbaren Energien. Können Sie uns einen Einblick in die Herausforderungen der Branche geben? Wie ist die Stimmung? Wo schlummern Potenziale?

**Gillmann:** Mit Blick auf die politischen Entscheidungen in Deutschland gibt es eine ganze Menge Optimismus und Hoffnung – etwa bei den Windturbinenherstellern und den Projektentwicklern, aber auch in der Solarindustrie, der es ja ansonsten nicht allzu gut geht. Allerdings ist Deutschland ein vergleichsweise reifer Markt, da hier schon viel passiert ist. Ein großer Teil der Wachstumshoffnungen liegt damit im Ausland. Für viele unserer Kunden ist das Geschäft längst sehr international. Entsprechend machen auch wir im Bereich der Projektfinanzierung ungefähr die Hälfte unseres Neugeschäfts außerhalb Deutschlands, um unseren Kunden diese Internationalisierung zu ermöglichen. Allerdings werden wir nur in Ländern aktiv, die politisch und wirtschaftlich höchst stabil sind. Investitionen in Erneuerbare Energien sind durch Langfristigkeit geprägt und erfordern insofern uneingeschränkt stabile Rechtsverhältnisse. Wo können wir uns darauf verlassen, dass Fördermechanismen auch tatsächlich eingehalten werden?

Technologisch sehe ich in Deutschland am meisten Potenzial in Offshore-Wind – hier gibt es starken politischen Willen – aber auch im sogenannten Re-powering, also der Nutzung neuer Technologien an vorhandenen Standorten. In anderen Ländern hat die Photovoltaik bessere Aussichten, da hier die Sonneneinstrahlung besser ist. Beispiele sind hier die USA, insbesondere der Südwesten oder auch das Projekt Desertec.

Insgesamt wird der langfristige Erfolg der Erneuerbaren Energien in höchstem Maße davon abhängen, inwieweit konkurrenzfähige Energiegestehungskosten erreicht werden können. Dies treibt die Industrie maßgeblich an. Es ist schon viel passiert auf der Kostenkurve, aber es muss noch mehr passieren.

**Edenhofer:** Ihrem Hinweis auf die gewaltige Lernkurve bei den Erneuerbaren Energien kann ich nur zustimmen. Dieser Effekt wird oft übersehen, er ist aber für das ökonomische Potenzial der Erneuerbaren entscheidend. Und die enormen Wachstumsraten, die wir bei den Erneuerbaren in den letzten fünf Jahren gesehen haben, wenn auch auf der Basis niedriger Ausgangswerte, sind bemerkenswert. Die Weltgemeinschaft kann auf die Erneuerbaren überhaupt nicht verzichten – keine Frage. Es besteht auch überhaupt kein

Zweifel, dass die Erneuerbaren weltweit ein gewaltiger Wachstumsmarkt sein werden. Dennoch ist die Förderung der Erneuerbaren Energien kein Ersatz für eine Bepreisung der CO<sub>2</sub>-Emissionen. Denn ohne eine CO<sub>2</sub>-Bepreisung könnten trotz des Ausbaus der Erneuerbaren Energien die Emissionen steigen. China investiert kräftig in die Erneuerbaren. Aber ohne einen CO<sub>2</sub>-Preis würde es auch weiter in die Kohlenutzung investieren. Und zwar gewaltig! Im Jahr 2030 werden in China 70 bis 80 Prozent der Verstromung immer noch aus der Kohle kommen. Wenn wir also über das Potenzial der Erneuerbaren diskutieren, sprechen wir zwangsläufig von einem Wettlauf gegen die Kohle. Hier kann nur Cap and Trade helfen, das Deckeln der Emissionen und der Emissionshandel. Dieser führt dazu, dass weltweit dort der Ausstoß von Treibhausgasen reduziert wird, wo es am effizientesten ist. Am Ende geht es halt um Ressourcenallokation. Wir dürfen uns dabei über eines nicht hinwegtäuschen: Wir haben heute durch die CO<sub>2</sub>-Emissionen, die wir in der Atmosphäre abgelagert haben, das Klima des Jahres 2050 gleichsam bereits festgelegt. Daran können wir nicht mehr rütteln. Wir reden also über die möglicherweise dramatischen Wirkungen in der zweiten Hälfte des Jahrhunderts. Wir können darüber streiten, ob wir noch 15 Jahre Zeit haben oder noch 10 Jahre, um ein ambitioniertes globales Abkommen zum Klimaschutz hinzubekommen, oder alternativ regionale Regelungssysteme international zu verknüpfen. Die genaue Anzahl der Jahre ist ziemlich egal, es ist einfach wahn-sinnig wenig Zeit.

---

**Ich höre den Konsens heraus, dass es zur Energiewende – Kernkraft abschalten – allein nicht langt. Es braucht globale Spielregeln.**

**Iffert:** Ich persönlich glaube sehr stark an die Innovation, an die Wissenskraft und daran, dass in 20 Jahren ganz neue Wege offen stehen. Ich bin überzeugt, dass >

**Prof. Dr. Ottmar Edenhofer (50)**

ist stellvertretender Direktor und Chef-Ökonom am Potsdam-Institut für Klimafolgenforschung (PIK), Professor für die Ökonomie des Klimawandels an der Technischen Universität Berlin und Vorsitzender der Arbeitsgruppe III des Weltklimarates (IPCC). Diese hat kürzlich einen umfassenden Sonderbericht zu den Erneuerbaren Energien veröffentlicht.

**Dr. Martin Iffert (45)**

ist Vorstandsmitglied des Aluminiumproduzenten Trimet Aluminium AG in Essen. Der studierte Elektrotechniker mit einem MBA von der IMD Business School in Lausanne hat zahlreiche technische Fachbeiträge veröffentlicht und auf internationalen Konferenzen präsentiert. In den letzten Jahren forschte er an der Universität von New South Wales in Sydney und promovierte dort.

wir ein exponentielles Wissenswachstum erleben werden. Auch aus diesem Grund sollten wir nicht unser gesamtes Volksvermögen auf nur eine Karte setzen. Hier ist Handlungsbedarf, und einen Regierungsbeschluss, der vorsieht, unter den aktuellen Bedingungen keinen erhöhten CO<sub>2</sub>-Ausstoß zuzulassen, halte ich derzeit für unrealistisch. Denn es würde bedeuten, dass wir den Wohlstand, den die Menschen empfinden, einschränken würden.

**Edenhofer:** Das letzte Argument teile ich nicht. Sie sagen, CO<sub>2</sub>-Reduktion führe zu Wohlstandsverlust. Die Erneuerbaren Energien bieten jedoch ein breites Spektrum mit hohem technischen Fortschrittspotenzial. Viele Experten erwarten, dass die Kosten der Erneuerbaren weiter sinken werden. Wir dürfen aber weltweit nicht nur über die Erneuerbaren reden, sondern müssen auch über die nachhaltige Nutzung fossiler Energieträger sprechen. Dazu gehört eine Technologie, die in Deutschland durchaus unbeliebt ist: Carbon Capture and Storage (CCS), also die Abscheidung und Speicherung von Kohlendioxid. Wir haben das in ökonomischen Szenarien mehrfach durchgerechnet: Eine erfolgreiche internationale Klimapolitik ohne CCS ist nur schwer machbar. Wir haben aber in Europa nicht ein einziges Pilotprojekt, das von der Abscheidung über den Transport zur Anlage und das Verpressen im Boden zeigt, ob das Prinzip funktioniert oder nicht. Ich halte es für unverantwortlich, dass man die ergebnisoffene Erforschung einer solchen Option aufgibt. So verständlich die Angst vieler Menschen vor dieser neuen und bislang wenig verstandenen Großtechnik auch ist – die CCS-Option von vornherein auszuschließen, ist aus meiner Sicht aberwitzig.

**Gillmann:** Wir diskutieren recht einseitig über die Risiken der Energiewende durch steigende Strompreise. Die hiermit verbundene Chance ist aber, dass uns die erhöhten Kosten zum Umdenken zwingen. Wenn man keinen ökonomischen Anreiz hat, über Innovationen

nachzudenken, wird es auch keine geben. Jetzt aber sind wir gezwungen, aus unserer Komfortzone herauszukommen und Lösungen für die Herausforderung der Energiewende zu finden.

**Iffert:** Auch ich sehe die Zukunft ganz klar in Form von Erneuerbaren Energien. Die Frage ist nur: Wie kommen wir dahin? Gemäß den politischen Vorgaben und den Modellen der DENA (Deutsche Energie Agentur) erreichen wir bis 2030 eine installierte Kapazität an Erneuerbaren Energien, die doppelt so hoch ist wie das, was in Deutschland zu Spitzenzeiten an Leistung gebraucht wird. Was machen wir aber, wenn der Wind nicht weht und die Sonne nicht scheint? Hier klafft aber eine dramatische Lücke im Konzept, denn es gibt nicht annähernd genug Speicherkapazität. Der Ausbau der Erneuerbaren Energien bedeutet auch einen großen Bedarf an Rohstoffen. Für den Werkstoff Aluminium haben wir das einmal berechnet und kamen zu der enormen Menge von 1 Million Tonnen Mehrbedarf allein für den Ausbau der Stromnetze, der Photovoltaikanlagen und der Windparks. Darin ist das Thema Elektromobilität noch gar nicht erfasst. Ferner werden auch Millionen Tonnen an Stahl, Kupfer und Silizium benötigt. Diese Werkstoffe müssen irgendwo produziert werden und zwar nachhaltig. Dies funktioniert jedoch nur dann, wenn man die Staatengemeinschaft auf einen gemeinsamen Weg einschwört. Das bedeutet aber auch: Wenn wir in Deutschland vorpreschen, hat das nur dann international einen Vorteil für Klimaschutz und nukleare Sicherheit, wenn es zu einem erfolgreichen Nachahmungseffekt führen kann. Und das schaffen wir nur, wenn wir Deutschland nicht gleichzeitig deindustrialisieren. Hierfür müssen jedoch noch entsprechende Konzepte erarbeitet und umgesetzt werden.

---

**Aber bietet die noch bestehende Singularität nicht auch neue Wettbewerbschancen für innovative deutsche Unternehmen, Herr Dr. Iffert?**

**Iffert:** Sie haben vollkommen Recht. Jedes Übertragungsnetz etwa bedeutet Aluminium, weil Aluminium nun mal der beste Leitwerkstoff ist. Daher gibt es natürlich riesige Anwendungsgebiete. Ich sehe durch den Werkstoff Aluminium auch ein großes Lösungspotenzial gerade im Bereich des Klimaschutzes. Das betrifft vor allem die Elektromobilität aber auch den konventionellen Fahrzeugbau. Durch Leichtbaukonzepte kann

sehr viel Energie und CO<sub>2</sub> eingespart werden. Die Automobilbranche als eine der Kernbranchen der deutschen Wirtschaft wird ihren Erfolgsweg beibehalten, wenn die Werkstoffentwicklung in Deutschland entsprechend weitergeht und dies bedeutet vor allem Aluminiumentwicklung. Da wird die Frage lauten: Produziere ich das Aluminium auch in Deutschland? Habe ich die Werkstoffkenntnis, das Know-how im Lande? Kann ich damit die Innovation befeuern? Wenn ich das nicht habe, wenn ich die Innovation, die ich generiere, in Deutschland nicht mehr anwenden kann, dann verabschiede ich mich leider davon. Ich glaube, wir können das schaffen. Aber wir brauchen die richtigen politischen Vorgaben.

**Edenhofer:** Wir stehen vor einer riesigen Herausforderung, das ist richtig. Aus meiner Sicht ist diese Energiewende nur vergleichbar mit der Herausforderung der deutschen Einheit. Wir müssen insbesondere beim Ausbau der Netze etwas machen. Das ist eine ziemlich große Sache, die wir da in Angriff nehmen müssen. Es wird nicht genügen, dass wir nur in Deutschland das Netz ausbauen. Wenn wir einen Anteil bei den Erneuerbaren an der Stromversorgung von 30 bis 40 Prozent

haben wollen, geht das nur europaweit. Alle europäischen Nationen werden sich von dem Ideal einer energetischen Autarkie vollkommen verabschieden müssen. Die Sonnenenergie aus Spanien, die Biomasse aus Polen, die Windkraft aus dem Nordseeraum: Das ist die Zukunft. Grenzüberschreitender Netzausbau, das ist also der erste Punkt. Der zweite Punkt ist: Wenn man solch hohe Anteile bei den Erneuerbaren hat, muss man sich über neue Fördersysteme Gedanken machen. Auch das Erneuerbare-Energien-Gesetz muss dem starken Ausbau der Erneuerbaren angepasst werden. Der dritte Punkt: Wenn der Anteil der Erneuerbaren in solchem Ausmaß steigt, werden wir plötzlich ganz neue Energiemärkte haben. Naturgemäß schwankt das Energieaufkommen aus Kraftwerken, die mit Sonne und Wind betrieben werden, stärker als das aus Kohle- und Atomreaktoren. Deshalb werden wir uns fragen müssen, wie wir es eigentlich schaffen, dass wir genügend Speicherkapazitäten für Energie haben. Methan, das aus Erneuerbaren Energien gewonnen wird, stellt eine vielversprechende Möglichkeit dar, die weiter erforscht werden muss. Man wird darüber nachdenken müssen, weil in der Energiespeicherung die entscheidenden Fragen bislang nicht annähernd gelöst sind.



---

*„Durch neue Leichtbaukonzepte lässt sich viel Energie und CO<sub>2</sub> sparen. Aluminium bietet ein großes Lösungspotenzial für den Klimaschutz.“*

---

**Dr. Martin Iffert** Trimet Aluminium AG



*„Die Lernkurve der Erneuerbaren Energien war und ist gewaltig. Wir als Bank helfen unseren Kunden dabei, alle Potenziale auszuschöpfen.“*

Dr. Jan-Philipp Gillmann Commerzbank AG

**Viele Fragen, viele Lösungsansätze. Welchen Stellenwert hat die Energieeffizienz im Rahmen der Energiewende und des Klimaschutzes? Herr Dr. Iffert hat ja bereits das Lösungspotenzial des Werkstoffs Aluminium skizziert.**

**Gillmann:** Wir beschäftigen uns in der Commerzbank seit vielen Jahren mit dem Thema Energieeffizienz und setzen uns damit auseinander, wie wir unseren Kunden helfen können. Die Energiewende ist ja am Ende beides: Sie bedeutet eine saubere Energieversorgung, aber auch weniger Energieverbrauch. Allerdings wissen viele Unternehmen gar nicht genau, was man etwa im Bereich der Gebäudedämmung oder des Maschinenparks alles machen kann. Wir vermitteln hier beispielsweise verschiedene Programme von der KfW, die Unternehmen einen Energieberater kostengünstig zur Seite stellen. Der schaut sich dann die Produktion an und ermittelt das Energieeffizienzpotenzial: Welche Verglasung nutzt das Unternehmen in seinen Gebäuden? Welche Maschinen kommen zum Einsatz? Wie effizient sind die Abläufe, welche Logistik ist erforderlich? Bisher war Energieeffizienz primär für Unternehmen auf dem Radarschirm, bei denen Energie einen großen Teil der Kosten ausmacht. Ebenso hat die wirt-

schaftlich schwierige Zeit, in der wir uns befanden und befinden, dazu geführt, dass Unternehmen sich stark auf ihr Kerngeschäft und teilweise auf das blanke Überleben konzentriert haben. Je mehr Ruhe in die Unternehmen eintritt, desto mehr wird nach weiteren Optimierungshebeln gesucht werden. Die Energiewende wird das beschleunigen, weil sich die Relevanz des Kostenfaktors Energie erhöhen wird. Deswegen steht auf der Management-Agenda der Unternehmen das Thema Energieeffizienz zunehmend weit oben.

Als Bank haben wir in unserer originären Funktion der Kapitalallokation die Aufgabe, Kredite dorthin zu lenken, wo sie volkswirtschaftlich am besten eingesetzt werden. Je relevanter das Thema Energie wird, getrieben durch die Energiekosten, desto mehr werden wir das Thema Energieeffizienz in die Kreditentscheidungen einfließen lassen. Auf diese Weise können Unternehmen ihre Kreditwürdigkeit und damit auch ihre Kapitalkosten senken, wenn sie effizient mit Energie umgehen.

**Edenhofer:** Energieeffizienz ist unverzichtbar. Da kann es keinen berechtigten Zweifel geben. Trotzdem muss man sagen: Die Energieeffizienz hat ein Doppelgesicht. Einerseits macht sie unsere Prozesse effizienter. Auf der anderen Seite aber schafft die Energieeffizienz genau durch diese Effizienzsteigerung Raum für weitere Wachstumsprozesse. Die Emissionen – das habe ich vorher schon beschrieben – sind global nicht gesunken. Im Gegenteil, sie nehmen mit steigender Wachstumsrate zu. Ein Grund dafür ist, dass die Energieeffizienz genau dieses Wachstum ermöglicht. Man spricht hier vom Rebound-Effekt. Jetzt ist die Frage: Was kann man tun, um die Steigerung Energieeffizienz so zu gestalten, dass sie keine ambivalenten Wirkungen mehr hat? Da gibt es aus meiner Sicht ein wichtiges Instrument, das man gar nicht hoch genug einschätzen kann. Das ist der vorhin bereits von mir ins Spiel gebrachte Emissionshandel, bei dem der Ausstoß von Treibhaus-

**Dr. Jan-Philipp Gillmann (38)**

studierte in Hamburg und Berkeley Betriebswirtschaftslehre und hat 2000 in St. Gallen promoviert. Von 2000 bis 2008 arbeitete er in München und Hamburg bei der Beratungsfirma McKinsey. Seit 2008 leitet er das Center of Competence Renewable Energies (CoC RE) der Commerzbank.

gasen gedeckelt wird. Wir müssen den Emissionshandel in Europa aber fundamental reformieren. Und zwar dahingehend, dass alle Sektoren einbezogen werden. Je mehr Sektoren man einbezieht, umso billiger wird das Ganze. Es ist sehr wichtig, das zu verstehen. Der Emissionsrechtehandel wird umso teurer, je weniger sich daran beteiligen, weil sich dann der Markt nicht die Sektoren herausuchen kann, in denen die Vermeidung am billigsten ist. Und wir dürfen nicht vergessen: Europa ist der wichtigste globale Regulierer. Die Welt schaut auf die Erfolge des europäischen Emissionshandels. Da sehe ich das größte Potenzial. Wir sollten nicht nur über die großen Klimakonferenzen reden, die aus Sicht vieler Beobachter in den nächsten Jahren vermutlich leider eher wenig Erfolg zeitigen werden, sondern über diese Bottom-up-Prozesse. Stellen Sie sich vor: Vielleicht haben wir gar kein weltweites Klimaabkommen. Aber vielleicht schaffen wir durch die Verknüpfung nationaler und regionaler Regelwerke ein Emissionshandelssystem zwischen Kalifornien, New England, Australien, der EU und vielleicht Norwegen. Dann wären wir in einer ganz anderen Welt. Und: Wir brauchen in Deutschland einen Klima- und Energierat, der dem Parlament und der Regierung berichtspflichtig ist und jährlich prüft, wie und warum die

Ziele erreicht worden sind – oder eben nicht. Wenn wir es nicht schaffen, dass es ein solches Gremium gibt, das berichtet, und es darüber regelmäßig öffentliche Debatten gibt, dann werden wir mit dieser Energiewende scheitern.

**Iffert:** Das ist ein klarer Appell an die Politik. Darüber hinaus muss jedes Unternehmen seine eigenen Geschäftsmodelle überdenken und schauen, wie man gemeinsam innovativ tätig sein kann. Hier gibt es sicher auch Querschnittsfelder zwischen Bank und Unternehmen, in denen neue Technologien aktiv vorangetrieben werden können. Der Weg, den die Commerzbank mit uns bereits beschritten hat, kann als vorbildlich gelten.

**Gillmann:** Für die Unternehmen der Erneuerbaren Energien muss es heißen: weitermachen auf der Lernkurve und damit Wettbewerbsfähigkeit gegenüber fossilen Energien aufbauen. Der Markt ist jetzt da. Insofern ist das für die Erneuerbare-Energien-Branche erstmal eine gute Nachricht.

**Meine Herren, vielen Dank für das überaus interessante Gespräch.**



#### Ökostrom aus dem Meer

Auf See weht der Wind kräftiger und gleichmäßiger als an Land, deshalb soll ein wesentlicher Teil der Stromproduktion künftig in Offshore-Windparks erfolgen. Doch für den Bau solcher Anlagen werden große Mengen Rohstoffe benötigt – Förderung und Verarbeitung müssen umwelt- und klimaschonend erfolgen, wenn die Gesamtbilanz stimmen soll. Die Commerzbank engagiert sich seit den Achtzigerjahren für Windstrom, damals erfolgte der Einstieg in die Finanzierung an Land aufgestellter Windräder. 2010 unterstützte die Bank erstmals eine Offshore-Anlage: Als Mitglied eines Konsortiums stellte die Bank gemeinsam mit sieben weiteren Instituten ein Kreditvolumen von insgesamt rund 870 Millionen Euro für den Windpark „Thorntonbank“ vor dem belgischen Seebad Ostende zur Verfügung.



# Geballte Kompetenz für die Energiewende

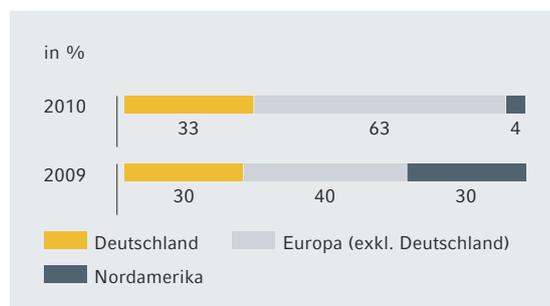
Seit rund 25 Jahren fördert die Commerzbank Erneuerbare Energien. Mit ihrem Center of Competence Renewable Energies (CoC RE) zählt sie zu den weltweit größten Finanzierern von Projekten in diesem Wachstumsmarkt. In den kommenden Jahren will die Bank ihr Engagement verdoppeln. Schon jetzt verzeichnet das Neugeschäft Zuwächse wie nie zuvor.

Der deutsche Atomausstieg ist beschlossene Sache, die Energiewende kommt schneller als erwartet. Die Commerzbank ist darauf vorbereitet. Schon in den Achtzigerjahren hat sie nachhaltige Strategien für das Zeitalter der Erneuerbaren Energien entwickelt. Seitdem fördert und finanziert sie Unternehmen und Projekte in diesem Bereich. Das Kompetenzzentrum hat sich zu einem geschätzten Dialogpartner von Wissenschaft, Politik und Wirtschaft entwickelt. Dieses Engagement kommt nicht nur Umwelt und Klima zugute. Grüne Energien sind

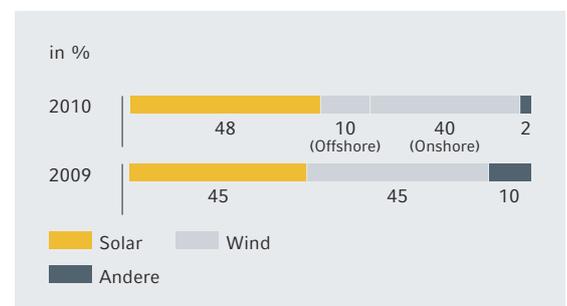
der Wachstumsmarkt schlechthin und deutsche Technologieunternehmen spielen dabei eine weltweit führende Rolle. Allein hierzulande schufen sie in den letzten Jahren über 300 000 neue Arbeitsplätze.

Die Commerzbank hat das CoC RE im Jahr 2003 als Teil der Mittelstandsbank in Hamburg gegründet, um ihr Know-how für regenerative Energien zu bündeln. Mit einem Kreditvolumen von rund 4,4 Milliarden Euro (Mitte 2011), davon rund 3,1 Milliarden Euro in Projektfinanzierungen, verfügt es über eines

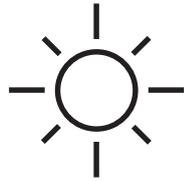
Neugeschäft CoC RE nach Märkten



Neugeschäft CoC RE nach Technologien



## SOLARPARKS



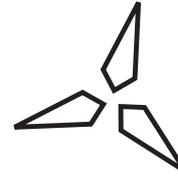
### Deutschland: Solarpark „FinowTower“

Auf einem ehemaligen Militärflughafen bei Eberswalde in Brandenburg wurde der Solarpark „FinowTower“ errichtet. Die Anlage hat eine Spitzenleistung von 24,3 MWp. Damit können 5 600 Vier-Personen-Haushalte mit Strom versorgt werden. Überdies werden während der 20-jährigen Laufzeit gegenüber der Energieerzeugung aus fossilen Brennstoffen rund 450 000 Tonnen CO<sub>2</sub> eingespart. Noch in diesem Jahr soll die Anlage auf knapp 82 MW erweitert werden. Dann gehört „FinowTower“ zu den größten Solarkraftwerken Europas. Die Commerzbank finanzierte den Solarpark als alleinige Bank.

### Deutschland: „SolarLight“ in Groß Pankow

In der Gemeinde Groß Pankow (Prignitz) entsteht auf den Dächern eines Schweinemastbetriebs eine Photovoltaikanlage mit einer Spitzenleistung von 900 kWp. Die erwartete Stromproduktion wird bei etwa 862 454 kWh im ersten vollen Betriebsjahr 2012 liegen. Das Investitionsvolumen beträgt knapp 1,85 Millionen Euro. Die Anlage steht exemplarisch für das neue Commerzbank-Produkt „SolarLight“, das die Finanzierung von Photovoltaikanlagen bereits ab einem Volumen von 250 000 Euro ermöglicht.

## WINDPARKS



### Belgien: Offshore-Windpark „Thorntonbank“

Bis 2013 soll der gigantische Windpark „Thorntonbank“ mit 54 Windenergieanlagen und einer Leistung von 325 MW im Meer vor Ostende fertiggestellt sein. Das Investitionsvolumen der Offshore-Anlage liegt bei 1,3 Milliarden Euro, an der Finanzierung von insgesamt 869 Millionen Euro Fremdkapital beteiligt sich die Commerzbank mit sieben weiteren Banken im Konsortium.

### USA: Onshore-Windpark „Elk Wind“

Iowa ist nach Texas der zweitgrößte Bundesstaat für die Erzeugung von Windenergie in den Vereinigten Staaten. Weitere 17 Turbinen der deutschen Nordex AG sollen bis zum Herbst 2011 hinzukommen. Mit einer Gesamtleistung von 41 MW wird die Windfarm „Elk Wind“ für durchschnittlich rund 14 000 Haushalte in Iowa grünen Strom liefern. Die Commerzbank arrangiert die Hälfte an dem Gesamtkreditbetrag von rund 60 Millionen Dollar.

der größten Portfolios auf dem Gebiet der Finanzierung von Erneuerbaren Energien. In den kommenden Jahren will die Bank ihr Engagement in dem Geschäftsfeld verdoppeln. Bereits für 2011 ist eine Rekorderweiterung des Neugeschäfts um rund 1 Milliarde Euro geplant. Um dieser positiven Entwicklung Rechnung zu tragen, wird das CoC RE auch personell weiter wachsen. Derzeit kümmern sich rund 80 Mitarbeiter am Hauptsitz und in den Außenstellen Stuttgart und New York um Unternehmens- sowie Projektfinanzierungen im In- und Ausland. In naher Zukunft soll das rund 50-köpfige Vertriebsteam deutlich ausgebaut werden.

Kerngeschäft des CoC RE sind die Projektfinanzierungen. Dazu zählen etwa Wind- und Solarparks, die von Stadtwerken, Energiekonzernen oder Privatinvestoren betrieben werden.

Allein die Anlagenleistung der Windenergie- und Photovoltaikprojekte, die die Commerzbank 2010 in Deutschland finanzierte, betrug mehr als 160 MW. Legt man diese Leistung zugrunde, wurden innerhalb eines Jahres Emissionen in Höhe von rund 191 000 Tonnen CO<sub>2</sub> eingespart. Insgesamt konnten durch die von der Commerzbank finanzierten Anlagen binnen einem Jahr Emissionen in Höhe von 9 100 000 Tonnen CO<sub>2</sub> vermieden werden. Dies entspricht etwa 8 Prozent der gesamten Reduktion von CO<sub>2</sub>-Emissionen durch Erneuerbare Energien in Deutschland.

 [www.commerzbank.de/erneuerbare-energien](http://www.commerzbank.de/erneuerbare-energien)





# „Ehrgeiziges Ziel erreichbar“

Mit der Gründung des Konzernumweltausschusses im April 2010 hat die Commerzbank ihr Umweltmanagement weiter verstärkt. Alle relevanten Unternehmensbereiche und der Betriebsrat kommen dort zweimal jährlich zusammen. Dazu im Gespräch: Frank Annuscheit, Vorsitzender des Ausschusses und Vorstand der Commerzbank.

**Herr Annuscheit, welche Bedeutung hat das Umweltmanagement bei der Commerzbank und auf welcher Ebene ist es angesiedelt?**

Die Commerzbank begreift Umweltschutz als Führungsaufgabe. Deshalb beginnt unser Umweltmanagement beim Vorstand und setzt sich über sämtliche Führungsebenen fort. Wichtig und bedeutsam ist, dass alle Führungskräfte die Verantwortung für das Erreichen unserer Umweltziele übernehmen. Bei der Umsetzung ist dann die gesamte Mitarbeiterschaft gefordert. Grundlage ist unser zertifiziertes Umweltmanagementsystem, das bankweit für alle Standorte in Deutschland implementiert wurde. Darin unterscheiden wir uns übrigens von vielen anderen Kreditinstituten.

**Und welche Rolle spielt dabei der Konzernumweltausschuss?**

Der Konzernumweltausschuss ist die zentrale Clearingstelle für alle Fragen des Umweltschutzes. Als Bindeglied zwischen Vorstand und den Konzerneinheiten sorgt er für eine reibungslose Kommunikation und Koordinierung. Damit fördert er die bankweite Vernetzung und Bündelung der Umweltthemen. Alle wichtigen Themen des Umweltmanagements können hier platziert, besprochen und für die Bank verabschiedet werden.

**Welche Ziele und Aufgaben verfolgt das Gremium genau? Welche Kompetenzen hat es?**

Der Ausschuss hat drei wesentliche Funktionen. Zum einen legt er konzernweit gültige Ziele zur Verbesserung der Umweltleistung fest. Zweitens verabschiedet er verbindliche Vorgaben für den Umweltschutz und das Umweltmanagement. Und drittens fungiert er als wichtiger Impulsgeber für Umweltthemen im Produkt- und Vertriebsportfolio der Commerzbank.

**Werden die Herausforderungen im Umweltmanagement noch zunehmen?**

Wir werden die Belange des betrieblichen Umweltschutzes noch stärker in alle wesentlichen Prozesse der Bank einbinden, etwa bei der Standort- und Objektauswahl, der Installation technischer Anlagen oder bei Infrastruktur-Maßnahmen. Der Konzernumweltausschuss gibt die Ziele verbindlich vor. An vorderster Stelle steht, unsere CO<sub>2</sub>-Emissionen spürbar zu verringern. Wir müssen und werden also unseren Ressourcenverbrauch weiter deutlich reduzieren. Das ist gewiss ein ehrgeiziges Ziel. Aber ich bin sicher, es ist erreichbar.



# Ambitionierte Ziele für das Klima

Die Commerzbank bekennt sich seit Jahren zu ihrer unternehmerischen Verantwortung für den Klimaschutz. Bereits 2009 hat der Vorstand eine eigene Klimastrategie verabschiedet. Die vier Handlungsfelder zielen darauf ab, die Treibhausgas-Emissionen deutlich zu senken und die Bank schrittweise klimaneutral zu stellen. Zudem will die Bank das Kerngeschäft noch stärker nachhaltig ausrichten und die Kommunikation zum Thema Klimaschutz intensivieren.

## Klimaschutz als Teil des betrieblichen Umweltmanagements

Als eines der wichtigsten Klimaschutz-Ziele sieht es die Commerzbank an, ihre Treibhausgas-Emissionen vom Basisjahr 2007 bis 2011 um 30 Prozent zu vermindern. Tatsächlich konnte die Bank dieses Ziel schon im vergangenen Jahr deutlich übertreffen. So hat sie die CO<sub>2</sub>-Emissionen bis Ende 2010 im Vergleich zu 2007 nahezu halbiert.

Weitere Einsparungen ergeben sich durch die gezielte Nutzung von Fernwärme. Im Frühjahr 2011 etwa hat die Bank die Gebäude Silberturm, Gallileo, Neckarvillen und Gallusanlage 8 in Frankfurt an das Fernwärmenetz der Mainova angeschlossen. Der Energieverbrauch sinkt dadurch von jährlich rund 19 Millionen Kilowattstunden Gas auf etwa 14 Millionen Kilowattstunden Fernwärme. In Verbindung mit der laufenden Sanierung des Silberturms wird der CO<sub>2</sub>-Ausstoß der Gebäude um rund 2 400 Tonnen jährlich reduziert. Eine energiesparende Strategie fährt die Commerzbank auch bei ihrer Außenbeleuchtung: Seit der Markenmigration im Juni 2010 setzt sie bei Schaufenstern und Firmenschildern auf LED-Lampen statt auf Glühbirnen und Leuchtstoffröhren. Dadurch sank der Stromverbrauch hier um 82 Prozent.

Erfolge können auch im für die CO<sub>2</sub>-Bilanz wichtigen Bereich der Dienstreisen verzeichnet werden: So konnten 2010 die innerdeutschen Flugstrecken dank eines speziellen Anreizsystems zur Nutzung der Bahn um circa 250 000 Kilometer reduziert werden (siehe Seite 118). Weitere Konzepte im Rahmen der auf Energieeffizienz ausgerichteten Fahrzeugpolitik und der Green IT tragen dazu bei, den Energieverbrauch zusätzlich zu drosseln (siehe Seite 112).

### Kompensation nicht vermeidbarer CO<sub>2</sub>-Emissionen

Die Commerzbank hat sich das Ziel gesetzt, ihre nicht vermeidbaren Treibhausgas-Emissionen weiter schritt-

### Reduzierung des Treibhausgas-Ausstoßes

in t CO <sub>2</sub> -Äquivalente	2007	2008	2009	2010
Commerzbank alt	127 106	91 043	-	-
Dresdner Bank	120 392	112 349	-	-
<b>Commerzbank neu (inkl. Dresdner Bank)</b>	<b>247 498</b>	<b>203 392</b>	<b>232 446</b>	<b>127 224</b>

Die Integration der Dresdner Bank ist hierbei bereits berücksichtigt. Dieser Erfolg resultiert aus zielgerichteten Effizienz- und Sanierungsmaßnahmen sowie der Steigerung des Stromanteils aus Erneuerbaren Energien. Den größten Beitrag liefert der Ökostrom, der überwiegend aus Wasserkraft gewonnen wird. Sein Anteil ist zwischen 2009 und 2010 von 42 Prozent auf knapp 90 Prozent gestiegen. Allein dadurch konnten etwa 90 000 Tonnen CO<sub>2</sub> gespart werden.

## Unsere Maßnahmen

Die Commerzbank hat ihre CO<sub>2</sub>-Emissionen bis Ende 2010 im Vergleich zu 2007 nahezu halbiert. Damit hat das Institut den Treibhausgas-Ausstoß wesentlich schneller gesenkt als zunächst geplant.



**2 600**

Aktionäre erhielten für die Anreise zur Hauptversammlung ein Ticket für Bus und Bahn und konnten Velo-Taxis nutzen.

**2 200**

Bäume ließ die Bank in Panama pflanzen, um die CO<sub>2</sub>-Emissionen der Hauptversammlung zu kompensieren.



**250 000 km**

Flugstrecke konnten 2010 durch das Umsteigen auf die Bahn vermieden werden. Dazu wurde ein spezielles Anreizsystem für Mitarbeiter geschaffen.

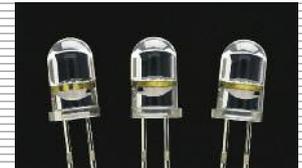


**2 400 t**

CO<sub>2</sub> lassen sich durch die Nutzung von Fernwärme in den Frankfurter Gebäuden vermeiden.

**82 %**

Stromersparnis brachte die Umstellung der Außenbeleuchtung von Glühlampen und Leuchtstoffröhren auf LEDs.

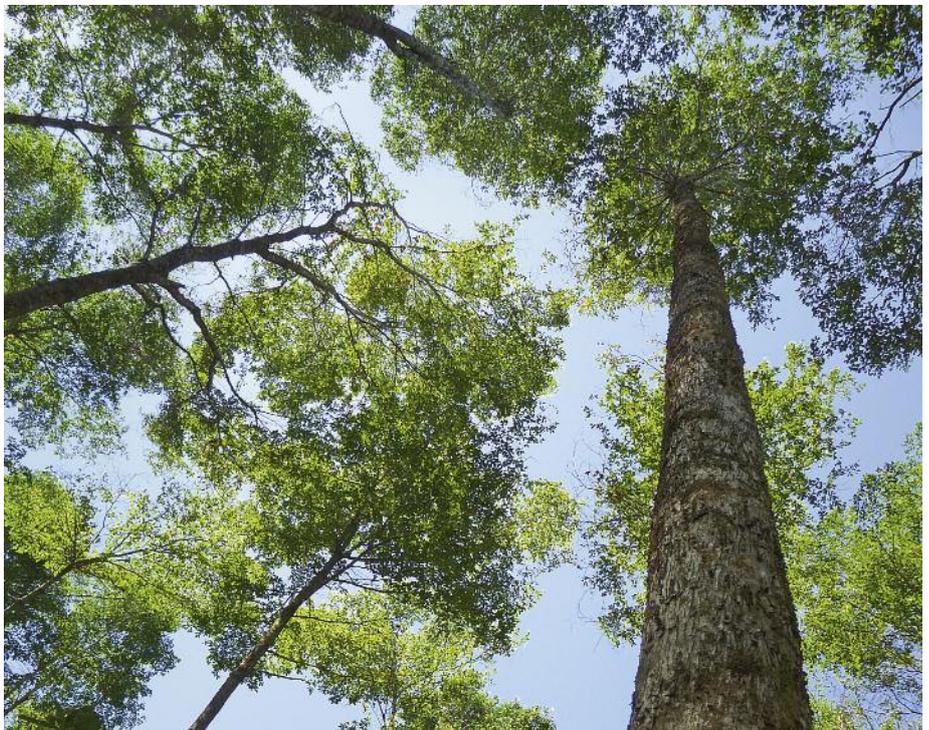


weise zu kompensieren. Geeignete Maßnahmen werden in zentraler Verantwortung mit dem Center of Competence Renewable Energies (CoC RE) und dem Geschäftsfeld Emissionshandel erarbeitet. Ein aktuelles Projekt war etwa die klimaneutrale Hauptversammlung 2011, in der sich auch die Aktionäre als wichtige Stakeholder vom Engagement der Bank für den Umwelt- und Klimaschutz überzeugen konnten – und das bereits bei der An- und Abreise. So stellte die Commerzbank eine Internetplattform bereit, die die Teilnehmer unterstützte, ihre Reise CO<sub>2</sub>-sparend zu organisieren. Außerdem erhielten die Aktionäre ein Ticket für öffentliche Verkehrsmittel und nutzten Velo-Taxis als Shuttle. Auch das Catering der Hauptversammlung stand im Fokus des Klimaschutzes: Um weitere CO<sub>2</sub>-Emissionen einzusparen, wurden regionale und saisonale Speisen serviert. Mit umweltfreundlichen Werbeartikeln und Stiften aus recycelten Materialien wollte die Bank überdies zeigen, dass sich auch der Alltag mit einfachen Mitteln ökologischer gestalten lässt.

Die nicht vermeidbaren CO<sub>2</sub>-Emissionen der Hauptversammlung kompensierte die Commerzbank durch Ankauf und Stilllegung von Emissionszertifikaten aus einem Klimaschutzprojekt in Panama, bei dem Brachflächen und ehemalige Rinderweiden aufgeforstet wurden (siehe Seite 52). Damit setzte sie zugleich ein ökologisches Zeichen im internationalen Jahr der Wälder der Vereinten Nationen. Die durch die Hauptversammlung verursachten CO<sub>2</sub>-Emissionen in Höhe von 508 Tonnen entsprechen einer aufgeforsteten Fläche von etwa zwei Hektar. Um diese Emissionen wieder dauerhaft der Atmosphäre zu entziehen, wurde in Panama die entsprechende Fläche Land mit 2 200 Bäumen einheimischen Mischwalds wieder nachhaltig bepflanzt. Das Projekt ist das erste Klimaschutz-Aufforstungsprojekt, das den Empfehlungen des WWF für CO<sub>2</sub>-Waldprojekte gerecht wird und gleich mehrfach zertifiziert ist: nach dem FSC-Standard für ökologische und sozial nachhaltige Forstwirtschaft, nach dem bilanzierenden Standard CarbonFix für transparente und effektive CO<sub>2</sub>-Kompensation und dem Climate, Community and >

### Das Aufforstungsprojekt „Tropical Mix“ in Panama

Mit dem Klimaschutz-Projekt „Tropical Mix“ werden Brachflächen in Panama zu einem Mischwald überwiegend einheimischer Baumarten aufgeforstet. Da die Bäume zum Wachsen CO<sub>2</sub> aufspalten, den Kohlenstoff speichern und dauerhaft binden, können so CO<sub>2</sub>-Emissionen, die an einem anderen Ort der Erde – zum Beispiel bei der Commerzbank-Hauptversammlung – verursacht werden, kompensiert werden. Die auf diese Weise entstehenden Forste sind sozusagen eine natürliche CO<sub>2</sub>-Deponie, um nicht vermeidbare CO<sub>2</sub>-Emissionen zu entsorgen.



Biodiversity Standard (CCBS) für positive Effekte im Hinblick auf Biodiversität, Wasser- und Habitatschutz sowie für die lokale Bevölkerung.

#### Produkte und Dienstleistungen

Die Commerzbank erweitert das Angebot von solchen Produkten und Dienstleistungen kontinuierlich, die einen Beitrag zum Klimaschutz leisten:

- Finanzierung Erneuerbarer Energien durch das Center of Competence Renewable Energies (siehe Seite 46)
- Ökologisch orientierte Geldanlagen wie zum Beispiel Solarfonds (siehe Seite 24)
- Zinsgünstige KfW-Kredite für Energieeffizienzmaßnahmen für Immobilien (siehe Seite 25)
- „klima:coach“ – eine kombinierte Finanz- und Klimaberatung, die dabei hilft, Energie-Einsparpotenziale zu realisieren sowie die CO<sub>2</sub>-Emissionen von Prozessen und Produkten zu reduzieren
- „SolarLight“ – „schlanke“ Finanzierungen von Photovoltaikanlagen ab 250 000 Euro für mittelständische Unternehmen (siehe Seite 16)
- Emissionshandel (siehe Seite 53)

#### Kommunikation zum Klimaschutz

Um ihr Umfeld für das Thema Klimawandel und Umweltschutz zu sensibilisieren, steht die Commerzbank in ständigem Austausch mit ihren Stakeholdern. Eine breite Öffentlichkeit kann sich über das im Sommer 2011 gestartete Nachhaltigkeitsportal im Internet einen umfassenden Einblick in die Nachhaltigkeitsthemen und das Klimaschutz-Engagement der Bank verschaffen. Es ist über [www.nachhaltigkeit.commerzbank.de](http://www.nachhaltigkeit.commerzbank.de)

zugänglich. Die eigenen Mitarbeiter werden darüber hinaus regelmäßig über das hausinterne Intranet und die Mitarbeiterzeitschrift „Commerzbanker“ informiert, zum Beispiel mit einem Themenschwerpunkt zur Klimakompetenz der Bank oder einem Umweltquiz. Die Bank sieht sich hier in der Rolle eines Multiplikators, der seine Mitarbeiter auch außerhalb des Unternehmens zu nachhaltigem Handeln anregen will.

Darüber hinaus pflegt die Commerzbank den Dialog mit Politik, Wirtschaft und Umweltorganisationen. So engagiert sie sich als Teilnehmer des „Carbon Disclosure Project“, einer im Jahr 2000 in London gegründeten Non-Profit-Organisation mit dem Ziel, mehr Transparenz hinsichtlich der Treibhausgas-Emissionen zu schaffen. Zudem ist sie langjähriger Partner des vom Bundesforschungsministerium initiierten „Finanz-Forum: Klimawandel“ und beteiligt sich an aktuellen Veranstaltungen wie der „Aktionswoche Klima und Finanzen“ des Bundesumweltministeriums. Ferner werden Veranstaltungsreihen wie „Commerzbank im Dialog“ genutzt, um klimarelevante Themen wie der „Aufbruch ins neue Energiezeitalter – Ist Deutschland auf dem richtigen Weg“ mit Bundesumweltminister Norbert Röttgen und Vertretern der großen Energieversorger sowie Nichtregierungsorganisationen zu diskutieren. Außerdem wirkt das Unternehmen an der Gesprächsrunde „Klimawandel und Banken“ des Hessischen Umweltministeriums mit sowie an den Foren Betriebsökologie, Biodiversität und Klimawandel des Vereins für Umweltmanagement und Nachhaltigkeit in Finanzinstituten (VfU).

# „Wir befürchten Wettbewerbsverzerrungen“

Vom kommenden Jahr an wird ein Interkontinentalflug über Frankfurt unter Umständen mit höheren Kosten belastet als eine Verbindung über Dubai – Grund ist der europäische Emissionshandel. Stefan Mast, Leiter Finanzprojekte bei der Lufthansa, plädiert daher für eine weltweit einheitliche Regelung.



**Stefan Mast** Leiter Finanzprojekte, Lufthansa AG

„Die Luftfahrtbranche wird ab 2012 in den Emissionshandel integriert. Damit muss auch die Lufthansa neue Herausforderungen meistern. Das Thema Nachhaltigkeit besitzt bei uns bereits einen sehr hohen Stellenwert. In zahlreichen Projekten und Initiativen zeigen wir unser Engagement, ganz aktuell in einem Projekt zum erstmaligen Einsatz von Biokraftstoff im kommerziellen Luftverkehr. Auf den Emissionshandel haben wir uns rechtzeitig und gründlich vorbereitet. Er ist eine durchaus wichtige Option, wenn er global umgesetzt wird. An der Einbeziehung des Luftverkehrs in den Emissionshandel in seiner konkreten Ausgestaltung in Europa üben wir allerdings Kritik. Zum einen bedeuten die Regularien einen extrem hohen

bürokratischen Aufwand. Zum anderen ist die Komplexität des Europäischen Emissionshandels nicht leicht abzubilden. So besteht der Lufthansa-Konzern zum Beispiel nach der Definition des European Union Emission Trading System (EU ETS) aus 17 Fluggesellschaften, die an sieben verschiedene nationale Aufsichtsbehörden berichten. Für diese gelten teils deutlich voneinander abweichende Auslegungen der EU-Direktive.

Der Emissionshandel kann zu Wettbewerbsverzerrungen zulasten europäischer Airlines führen. So werden Interkontinentalverbindungen über europäische Hubs, also Drehkreuze, auf beiden Teilstrecken mit ETS-Kosten belastet, während Verbindungen über andere Hubs, zum Beispiel in Dubai, vollständig ohne Zusatzkosten bleiben. Insofern wird der Emissionshandel das Fliegen teurer machen. Im Lufthansa-Konzern rechnen wir für das Jahr 2012 mit Kosten zwischen 150 bis 350 Millionen Euro, Tendenz steigend.

Beim Emissionshandel können uns leistungsstarke externe Partner wie die Commerzbank sehr unterstützen – natürlich insbesondere auf der Beschaffungsseite für Zertifikate, da die CO<sub>2</sub>-Märkte für die Lufthansa ein neues Betätigungsfeld darstellen. Konkret sind dabei qualifizierte Marktberichte wichtig, die beispielsweise

Gründe für die Preisdifferenzen zwischen einzelnen Jahren oder auch die Preistreiber erläutern. Im Tagesgeschäft kommt es selbstverständlich auf schnelle und wettbewerbsfähige Preisquotierungen an.“

## Klimaschutz durch CO<sub>2</sub>-Handel

Der EU-Emissionsrechtehandel gilt als ein umweltpolitisches Instrument mit dem Ziel, Emissionen von Treibhausgasen mit möglichst geringen Kosten für die Volkswirtschaft zu verringern. Um dies zu erreichen, wird eine solche Emission als ein kostenpflichtiges Gut definiert. Energieintensive Unternehmen erhalten für eine festgesetzte Periode bestimmte – knapp bemessene – Berechtigungen in Gestalt von Emissionsrechten.

Der Emittent kann nun entscheiden, ob er versucht, die Schadstoffmenge durch technische Mittel zu vermindern oder die Zertifikate am Markt kauft, um seine Verpflichtungen zu erfüllen. Verfügt das Unternehmen über überschüssige Emissionsrechte, kann es diese an solche Unternehmen verkaufen, die über nicht genügend Rechte verfügen. Der so entstandene Markt für CO<sub>2</sub>-Zertifikate hat inzwischen ein Volumen von rund 100 Milliarden Euro erreicht und steigt weiter – allein schon dadurch, dass für die Periode ab 2012 der Luftverkehr in die Regelungen einbezogen wird. Das beinhaltet für den Luftverkehr ganz neue Anforderungen (siehe Gastbeitrag).

Die Commerzbank ist seit Beginn des Emissionshandels am Markt aktiv und hat unter anderem das weltweit erste ISDA dokumentierte EU-Allowance-Geschäft im Juni 2004 und das erste Aviation-Allowances-Geschäft im September 2011 abgeschlossen. Sie unterstützt ihre Kunden darin, den Emissionshandel effizient und risikoarm abzuwickeln.



### Teamgeist und Leistung – auch auf dem Platz

Die Förderung des Mädchen- und Frauenfußballs ist ein besonderes Anliegen der Commerzbank. Denn auf dem Platz zählen Teamgeist und Leistung – Werte, für die auch die Bank steht. Um den Nachwuchs zu fördern und Vorfreude auf die Weltmeisterschaft zu wecken, lud die Bank 2010 zu Trainingstagen mit der damaligen DFB-Spielführerin Birgit Prinz ein. 2011 schloss sich das Institut der Initiative „Girls Wanted“ an, die Mädchen aus unterschiedlichen Kulturen und gesellschaftlichen Milieus auf dem Platz zusammenbringt.



# Freude am Frauenfußball

Es war „das“ Sportereignis des Jahres. Vom 26. Juni bis 17. Juli 2011 fand in Deutschland erstmals die FIFA Frauen-WM statt. Die Welt war wieder zu Gast bei Freunden und die Commerzbank mittendrin. Als Nationaler Förderer leistete sie einen wichtigen Beitrag dafür, dass Deutschland nach 2006 zum zweiten Mal ein großes Fußballfest feierte.

Erneut zeigte sich: Sport verbindet Menschen. Er weckt Leidenschaft, Teamgeist und spornt zur Leistung an. Das gilt ganz besonders für Deutschlands Mannschaftssport Nummer 1, den Fußball. Die FIFA Frauen-WM 2011™ im eigenen Land hat abermals die gesellschaftliche Rolle und integrative Kraft des Fußballs bewiesen. Die Commerzbank setzt sich im Rahmen ihres umfangreichen Engagements für den Breitensport seit vielen Jahren nachhaltig für den deutschen Fußball ein: als Premium-Partner des DFB ebenso wie als Namensgeber der Commerzbank-Arena in Frankfurt oder als Trikot-Sponsor des 1. FFC Frankfurt, der erfolgreichsten Frauenfußball-Vereinsmannschaft in Europa. Denn Teamgeist und Leistung sind Werte, die auch für die Commerzbank von zentraler Bedeutung sind. Ein besonderes Anliegen der Bank ist die Förderung des Mädchen- und Frauenfußballs. Hier nimmt sie eine echte Vorreiterrolle ein und unterstützte den Sport schon lange vor der allgemeinen Begeisterungswelle. Seit 2005 sponsert sie den FFC, seit 2008 tritt sie als offizieller Premium-Partner der Frauenfußball-Nationalmannschaft auf.

In der FIFA Frauen-Weltmeisterschaft 2011™ hat dieses Engagement seinen bisherigen Höhepunkt erreicht. Die Commerzbank agiert hierbei vertraglich bis Ende 2011 als Nationaler Förderer.

In diesem Rahmen hat sie das Turnier auf zentralen Ebenen unterstützt. Schon im Vorfeld der WM veranstaltete die Bank im Oktober 2010 einen Trainingstag für 40 Talente aus dem Mädchenfußball, um den Nachwuchs zu fördern und die Vorfreude auf die WM im eigenen Land zu wecken. Die damalige DFB-Spielführerin Birgit Prinz als dreifache Weltfußballerin sowie weitere Nationalspielerinnen trainierten mit den Mädchen und gaben ihnen wertvolle Tipps und Tricks der Profis mit auf den Weg. Nach der erfolgreichen Umsetzung dieses Events erhielten weitere 26 Mädchen im Rahmen eines zusätzlichen Trainingstags im Dezember 2010 die Gelegenheit, ihre fußballerischen Fähigkeiten unter der Anleitung von Birgit Prinz zu verbessern. Seit Mai 2011 fördert die Bank den weiblichen Fußballnachwuchs überdies im Rahmen einer Partnerschaft mit der Initiative „Girls Wanted“. Mädchen unterschiedlicher Altersklassen, Kulturen und Gesellschaftsschichten kommen dort zusammen, um mit Fußballprofis zu trainieren und die verbindende Kraft des Sports zu erleben.

## Offizieller Unterstützer des Volunteer-Programms

Auch für eine erfolgreiche Turnierorganisation leistete die Commerzbank als offizieller Unterstützer des Volunteer-Programms der FIFA Frauen-Weltmeisterschaft 2011™ einen Beitrag. Dieses Programm unter der Schirmherrschaft von Bundesfamilienministerin Dr. Kristina Schröder war ein zentrales Element der Turnierorganisation. Rund 3 000 Freiwillige unterstützten die Mitarbeiter des Organisationskomitees an den neun Spielorten bei der Turniervorbereitung und -durchführung. Die Bank förderte das Projekt in unterschiedlichen Bereichen und Phasen. Im Fokus standen dabei die Rekrutierung, Qualifizierung und Schulung der freiwilligen Helfer. Bei Mitarbeitern und Kunden warb sie aktiv dafür, das Sportereignis als Freiwillige zu unterstützen. Weit mehr als 1 000 Menschen folgten dem Aufruf und bewarben sich über die Bank als Volunteer. Für die Qualifizierung half die Commerzbank beim Aufbau eines E-Learning-Portals, stellte Schulungsräumlichkeiten zur Verfügung und unterstützte die Volunteers bei Fremdsprachen. Weitere organisatorische und logistische Unterstützung rundeten das Engagement ab.

# „Die Wirtschaft kann vom Sport lernen“

---

Steffi Jones, Präsidentin des Organisationskomitees der FIFA Frauenweltmeisterschaft 2011, leitet seit Anfang September die neu geschaffene DFB-Direktion Frauen- und Mädchenfußball. Dort stellt die 111-fache Nationalspielerin die Weichen für künftige Erfolge deutscher Kickerinnen. Als Botschafterin der Europäischen Fußball-Union (UEFA) wirbt sie international für ihren Sport.

---

**> Frau Jones, früher haben Sie die Abwehr der deutschen Frauen-Nationalmannschaft organisiert, heute managen Sie eine DFB-Direktion und führen Mitarbeiter. Was haben Sie auf dem Platz für die Arbeit am Schreibtisch gelernt?**

Beim Sport und im Berufsleben kommt es auf das gute Zusammenspiel aller Kräfte an. Um Erfolg zu haben, muss man Leute fördern, die sich etwas zutrauen und Verantwortung übernehmen. Das haben die Menschen gewusst, die mich gefördert haben, und so möchte ich es auch selbst halten. Und wenn Sie mich fragen: Die Wirtschaft kann da noch vom Sport lernen, vor allem wenn die Unternehmen mehr Frauen in Führungspositionen haben wollen. Das ist mir klar geworden, als ich Schirmherrin der Commerzbank-Studie „UnternehmerPerspektiven“ war.

---

**Die deutsche Frauen-Nationalmannschaft ist 2011 leider nicht Weltmeister geworden. Wie geht es jetzt mit dem Frauenfußball in Deutschland und Europa weiter?**

Die WM hat eine Welle der Begeisterung ausgelöst, diesen Schwung müssen wir im DFB nutzen. Und die UEFA will in Ländern, in denen Frauenfußball noch

wenig entwickelt ist, für den Sport werben. Das wird ein wesentlicher Teil meines Jobs als Botschafterin sein. Wir können jetzt viel bewegen!

---

**Der neue Champion heißt Japan, damit hat das Überraschungsteam des Turniers gewonnen. Wie bewerten Sie dieses Ergebnis?**

Das Resultat zeigt, dass die meisten WM-Teilnehmer auf einem vergleichbar hohen Niveau spielen. Bei so einem Turnier kann jeder jeden schlagen, das hat die deutsche Mannschaft schmerzhaft erfahren. Den Japanerinnen gönne ich den Sieg von Herzen. Ich war beeindruckt, wie das ganze Land sich gefreut hat, endlich mal wieder eine gute Nachricht zu hören. Der Tsunami und die Atomkatastrophe von Fukushima haben Japan schwer getroffen – nun hoffen viele, dass der Erfolg der Fußballfrauen das ganze Land beflügelt.

---

**Sie sprachen davon, dass Sie jetzt viel bewegen können. Bekommen Sie beim DFB und von der UEFA alles, was Sie dazu brauchen? Welche Rolle spielen Sponsoren?**



**Steffi Jones** hat gut lachen: Als UEFA-Botschafterin kann sie ihren Sport international voranbringen

Die Verbände investieren nach Kräften. Aber ohne engagierte Partner wäre vieles gar nicht möglich – oder nur zwei Nummern kleiner. Die Commerzbank war ja der Vorreiter bei der Förderung des Frauenfußballs und hat sich schon früh für die Basisarbeit eingesetzt, nicht nur für den Spitzensport in der Nationalmannschaft und jetzt bei der WM.

---

**Sie engagieren sich für soziale Projekte, dafür sind Sie mehrfach ausgezeichnet worden. Wie wollen Sie in diesem Bereich weitermachen?**

Besonders reizvoll finde ich es, das Engagement für Sport mit dem Einsatz für soziale Zwecke zu verbinden. Ich bin zum Beispiel Schirmherrin von „ballancehessen“. Da geht es darum, durch Sport Integration und Toleranz zu fördern. Der DFB unterstützt das Projekt, zu den Trägern gehören außerdem Landesinnenministerien und die Landeszentralen für politische Bildung. Auch international kann ich mich sicherlich noch stärker engagieren. Auf der Welcome-Tour zur WM haben wir in jedem Land ein Sozialprojekt besucht, daran lässt sich bestimmt anknüpfen.

**Dem Sport wird gern eine positive gesellschaftliche Wirkung zugeschrieben. Wie sehen Sie das?**

Speziell in einem Mannschaftssport wie dem Fußball zählen Werte wie Partnerschaftlichkeit, Fairness und natürlich auch Leistung. Ich persönlich habe wie gesagt auf dem Platz viel für mein heutiges Leben gelernt. Jetzt will ich dafür sorgen, dass viele Mädchen und junge Frauen den Fußball entdecken und dieselbe Chance bekommen. Davon profitiert die Gesellschaft als Ganzes, da bin ich ganz sicher.



#### Steffi Jones

Jahrgang 1972, spielt seit dem vierten Lebensjahr Fußball. Als Profi war sie vor allem für den 1. FFC Frankfurt aktiv. Mit dem Nationalteam gewann sie drei Europameisterschaften und zwei olympische Bronzemedailien. 2003 krönte die Weltmeisterschaft ihre Karriere. 2007 erschien ihre Autobiografie „Der Kick des Lebens“.



Gesellschaft: Kunstförderung

# „Eine vorbildhafte Kooperation“

---

Es ist eine ganz besondere Beziehung, die die Commerzbank mit dem MMK Museum für Moderne Kunst in Frankfurt verbindet. Im vergangenen Jahr wurde sie weiter intensiviert.



---

Die Commerzbank bedachte das Museum mit hochkarätigen Dauerleihgaben und einer Spende von 1 Million Euro aus dem Auktionserlös für Alberto Giacomettis Skulptur „L'homme qui marche I“. MMK-Direktorin Dr. Susanne Gaensheimer über die fruchtbare Zusammenarbeit zweier auf den ersten Blick ungleicher Institutionen.

---

**Frau Dr. Gaensheimer, das MMK Museum für Moderne Kunst gehört zu den weltweit bedeutendsten Museen für Gegenwartskunst. Welchen Stellenwert haben die Dauerleihgaben und die Spende der Commerzbank für Ihr Haus?**

Neben dem kontinuierlichen Ausbau der Sammlung ist das zweite wesentliche Ziel unseres Hauses die Kunstvermittlung. Genau an diesen beiden Stellen greift das Engagement der Commerzbank. Die Bank hat uns Arbeiten namhafter Künstler der Gegenwart wie Dan Flavin, Morris Louis, Tobias Rehberger oder Michael Beutler dauerhaft überlassen. Damit konnten Lücken in unserem Sammlungsbestand geschlossen und verschiedene Werkgruppen um bedeutende Positionen ergänzt werden. Gleichzeitig erweitert die

Commerzbank damit die hervorragende und langjährige Kooperation mit unserem Haus. Das Kunstwerk „Tischgesellschaft“ von Katharina Fritsch etwa ist seit dem Bestehen des MMK als Dauerleihgabe bei uns beheimatet und in den Köpfen vieler Besucher eines der Wahrzeichen unseres Museums geworden. Die großzügige Spende in Höhe von 1 Million Euro ermöglicht es uns, in den Bereichen der Kunstvermittlung und Restaurierung zukunftsorientierte und nachhaltige Projekte zu initiieren und auszubauen. Das Engagement der Commerzbank bedeutet daher nicht nur eine wirklich effektive Förderung. Es ist in der besonderen Form der Unterstützung auch ein wegweisendes Beispiel von Public-Private-Partnership.

---

**Mit dieser Spende will das MMK eine Stiftung für eine nachhaltige Museumsarbeit gründen. Was sind Ihre Pläne?**

Ziel der Stiftung wird es sein, im MMK die Arbeit der Bereiche Restaurierung und Kunstvermittlung langfristig zu stärken und für die Zukunft zu sichern. Immer mehr Kinder und Jugendliche befassen sich mit Gegenwartskunst und deren Inhalten. Diese zu vermitteln und die kritische Auseinandersetzung mit aktuellen künstlerischen Positionen zu fördern, ist eine der großen

---

*„Wir verstehen die Begegnung mit Kunst als forschendes Lernen, unabhängig von Alter und Bildungshorizont.“*

---





Aufgaben im aktuellen Museumsbetrieb – und auch der künftigen Stiftung. Oberste Priorität hat hierbei für mich die Schaffung einer Stelle für die Kunstvermittlung, die es bislang in unserem Haus nicht gibt. Aber ehe die Stiftung ihre inhaltliche Arbeit aufnehmen kann, gilt es zunächst, eine ganze Reihe organisatorischer, bürokratischer und rechtlicher Hürden zu nehmen. In dieser Phase befinden wir uns gerade.

---

**Sie sprachen gerade von der wachsenden Bedeutung der Kunstvermittlung. Welche zusätzlichen Aufgaben muss Museumspädagogik heute leisten?**

Kunst ist dazu da, wahrgenommen und diskutiert zu werden. Ein erster Blick reicht hierzu nicht aus. Vielmehr kommt es darauf an, sich mit dem Gesehenen auseinanderzusetzen und sich ausführlich darauf einzulassen. Hier setzt unser partizipatorisches, museumspädagogisches Konzept an. Denn wir verstehen

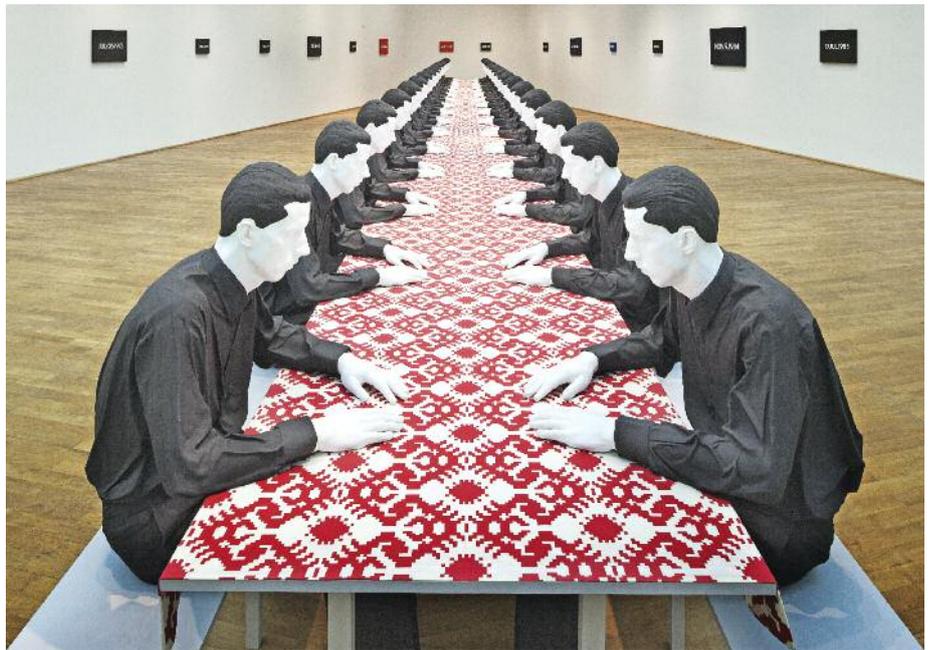
die Begegnung mit Kunst als forschendes Lernen, unabhängig vom Alter und Bildungshorizont. Wichtig ist eine Kombination aus Anleitung, Auseinandersetzung mit dem Original sowie dem eigenen kreativen Arbeiten. Die Formen des Lernens und der Auseinandersetzung mit der Kunst sind dabei vielfältig: Man kann über sie sprechen, schreiben, recherchieren, Menschen befragen oder sie als Anlass für eigene kreative Aktionen nutzen. Bei der Vermittlungsarbeit mit Kindern und Jugendlichen ist es ganz entscheidend, die Kreativität zu wecken – und genau an diesem Punkt setzen wir an. Ein Beispiel: Im Rahmen der Reihe „MMK Nano“ erkunden Kinder zwischen vier und sechs Jahren mit uns das Museum. Hierbei erleben sie Kunst mit allen Sinnen und experimentieren selbst kreativ. Damit möchten wir Neugierde, Tatendrang und Wissenshunger anregen und fördern. >

 [www.mmk-frankfurt.de](http://www.mmk-frankfurt.de)

#### Die Tischgesellschaft:

##### Modell für mäzenatische Kunstförderung

Ein berühmtes Kunstwerk von Katharina Fritsch avancierte 1997 zum Vorbild einer besonderen Veranstaltung der Freunde des MMK Museum für Moderne Kunst: die Tischgesellschaft. Einmal im Jahr trifft sich im MMK ein Kreis, der sich für die Förderung des Museums einsetzt. Die Zahl der Teilnehmer ist durch das Kunstwerk vorgegeben: 16 Gastgeber bitten 16 Gäste zu Tisch. Mit Spenden unterstützt der Förderzirkel besondere Projekte des MMK und ist inzwischen über die Grenzen Frankfurts hinaus als beispielhaftes Modell für mäzenatische Kunstförderung bekannt geworden.



**Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit zwischen so unterschiedlichen Institutionen wie einer Bank und einem Museum? Versteht man sich?**

So unterschiedlich sind die Institutionen meiner Meinung nach gar nicht. Wir agieren beide in einem anderen Geschäftsfeld, aber die wesentlichen Kriterien für einen langfristigen Erfolg am Markt sind ähnlich. So gilt es für beide Häuser, das in sie gesetzte Vertrauen nicht zu enttäuschen. Die unterschiedlichen Arbeitsweisen ergänzen sich dabei hervorragend.

Schon seit vielen Jahren fördert die Jürgen-Ponto-Stiftung unser Ausstellungsprogramm im MMK Zollamt (siehe Seite 64). Eine derartige Kooperation ist auf lange Sicht nur möglich, wenn beide Seiten voneinander lernen und sich verstehen.

**Wohin sollte Ihrer Meinung nach der Weg des MMK in den nächsten zehn Jahren führen? Welche Rolle spielen hierbei Leihgaben und Spenden, über die wir gerade gesprochen haben?**

Unser Ziel ist es, die Sammlung des MMK kontinuierlich auszubauen und durch verschiedene Ausstellungs- und Vermittlungsformate lebendig und diskursiv zu halten. Als städtische Einrichtung verfügen wir über keinen Ankaufsetat. Deshalb sind Spenden, Schenkungen, langfristige Leihgaben sowie die Zusammenarbeit mit privaten und privatwirtschaftlichen Sammlern und Sammlungen von großer Bedeutung für uns. Ebenso wichtig ist das große Engagement zahlreicher Frankfurter Bürgerinnen und Bürger an verschiedenen Initiativen zur Förderung des MMK, die die Sammlung in ihrer jetzigen Form erst ermöglicht haben. Ein ganz besonderes Projekt – die Tischgesellschaft – wurde nach dem gleichnamigen Kunstwerk von Katharina Fritsch benannt, mit dem die Partnerschaft zwischen Bank und Museum 1991 begann.

---

*„Eine Bank und ein Museum sind gar nicht so unterschiedlich. Beide müssen das in sie gesetzte Vertrauen erhalten.“*

---

# Wegweisende Partnerschaften

Die Commerzbank fördert Kunst und Kultur in zahlreichen Public-Private-Partnerships. Im vergangenen Jahr hat das Unternehmen die Kooperation mit Museen weiter ausgebaut.

➤ Es ist das faszinierende Spiel von Licht und Farbe, das die Blicke der Besucher auf das monumentale Kunstwerk in der Lobby der Commerzbank-Zentrale lenkt. Auf einer Fläche von 12 mal 17 Metern installierte Thomas Emde dort 1998 sein berühmtes Farbvlies. Licht und Farbe stehen im Zentrum der Werke des Frankfurter Künstlers. Zum Millenniumswechsel tauchte er Fassade und Gärten des transparenten Hochhauses in ein gelbes Kunstlicht. Emde schuf damit nicht nur eines der Wahrzeichen am Frankfurter Nachthimmel. Er bringt damit auch das Kunstverständnis der Commerzbank bildhaft auf den Punkt. Martin Blessing, Vorstandsvorsitzender, stimmt zu: „Kunst und kulturelle Bildung müssen der Öffentlichkeit zugänglich sein.“

Die Förderung von Kunst – nicht zuletzt im eigenen Haus – ist der Commerzbank seit langem ein besonderes Anliegen. So können Nachwuchskünstler die Plaza des Commerzbank-Hochhauses als Ausstellungsfläche nutzen. Junge Kunst von Stiftungsstipendiaten beherbergt auch der 136 Meter hohe Galileo-Art-Tower der Commerzbank. Mit eigens entwickelten Sonderprojekten beteiligt sie sich außerdem regelmäßig an ausgewählten Veranstaltungen. Der Öffentlichkeit bietet die Commerzbank zudem regelmäßig Kunst- und Architekturführungen an.

## Dauerleihgaben und Spenden

Die Commerzbank hat die partnerschaftliche Zusammenarbeit mit Museen im vergangenen Jahr deutlich ausgebaut. Anlass war die Neuausrichtung der Kunstsammlung der ehemaligen Dresdner Bank. Knapp 100 herausragende Kunstwerke befinden sich seitdem als

Dauerleihgaben in Museen in Berlin, Dresden und Frankfurt. Darüber hinaus hat die Commerzbank alle Häuser mit einer Spende von jeweils 1 Million Euro für Museumspädagogik und Restaurierung bedacht.

Der Nationalgalerie in Berlin wurden unter anderem Arbeiten von Franz Ackermann, Ilya Kabakov oder François Morellet zur Verfügung gestellt. In Dresden nahmen die Staatlichen Kunstsammlungen Werke von Künstlern wie Per Kirkeby, Henry Moore und Richard Paul Lohse entgegen. Die Städtische Galerie mit ihrem regionalen Sammlungsschwerpunkt bekam Werke von Ulf Göpfert, Stefan Plenkers, Franz Ackermann und anderen. Hochkarätige Dauerleihgaben aus der Kunstsammlung der ehemaligen Dresdner Bank gingen auch nach Frankfurt. Das Städel Museum wurde mit Werken von Andy Warhol, Henri Laurens und Paul Klee bedacht. Auch das MMK Museum für Moderne Kunst erhielt namhafte Arbeiten von Künstlern der Gegenwart.

 [www.commerzbank.de](http://www.commerzbank.de)  
> Über uns > Stiftungszentrum

---

*„Kunst und kulturelle Bildung müssen der Öffentlichkeit zugänglich sein.“*

---

# Gelebte Tradition

Die Stiftungen und ihre vielfältigen Aktivitäten sind lebendiger Ausdruck des sozialen Engagements der Commerzbank. Sie verfolgen das Ziel, einen nachhaltigen Beitrag zur Entwicklung der Gesellschaft zu leisten.

Die Commerzbank hat ihre Stiftungen und die der ehemaligen Dresdner Bank Anfang 2010 in einem Stiftungszentrum zusammengeführt. Damit hat sie eine wichtige Grundlage geschaffen, um ihrem Engagement für Bildung, Kunst und Kultur sowie für soziale Belange eine noch größere Nachhaltigkeit zu verleihen. Insgesamt weisen die Stiftungen ein Stiftungsvermögen von rund 100 Millionen Euro aus. Unter dem Dach des Stiftungszentrums agieren die Stiftungen weiter eigenständig.

## Commerzbank-Stiftung

Die Commerzbank-Stiftung wurde anlässlich des 100-jährigen Bestehens der heute zweitgrößten Bank in Deutschland im Jahr 1970 gegründet. Seitdem setzt sie sich für gemeinnützige Einrichtungen sowie zahlreiche Initiativen ein. Der Stiftungszweck wurde bewusst weit gefasst, damit die Stiftung in Deutschland auf allen Gebieten der Gemeinnützigkeit aktiv werden kann. So umfasst das Förderspektrum die Bereiche Bildung, Kunst und Kultur sowie Soziales. Das Stiftungskapital beträgt rund 58 Millionen Euro. Zu den aktuellen Förderprojekten zählen unter anderem die Retrospektive des deutschen Malers Max Liebermann in der Hamburger Kunsthalle, das nachhaltige Engagement an deutschen Hochschulen oder die Unterstützung der SOS-Kinderdörfer.

## Jürgen-Ponto-Stiftung

Die Jürgen-Ponto-Stiftung ist benannt nach dem ehemaligen Vorstandssprecher der Dresdner Bank, Jürgen Ponto. Ihre Gründung im Jahr 1977 geht auf eine gemeinsame Initiative von Ighes Ponto und der Dresdner Bank zurück. Zuvor – im Juli desselben Jahres – war der Bankier einem Anschlag der Rote Armee Fraktion zum Opfer gefallen. Die Stiftung erinnert an

*Insgesamt verfügen die Stiftungen über rund 100 Millionen Euro Kapital.*

Pontos Engagement für junge Künstlerinnen und Künstler. Sie fördert Talente aus den Bereichen Musik, Literatur, darstellende sowie bildende Künste, die am Anfang ihrer Karriere stehen. Das Dotationskapital beträgt 11,8 Millionen Euro.

## Kulturstiftung Dresden der Dresdner Bank

Die 1991 ins Leben gerufene Stiftung steht für die enge Verbundenheit der ehemaligen Dresdner Bank mit der sächsischen Landeshauptstadt, wo die Bank im Jahr 1872

erstmals ihre Geschäfte aufnahm. Die Stiftung engagiert sich für Kultur, Städtebau und Wissenschaft. Dabei verfolgt sie das Ziel, die kulturelle Identität der Stadt zu bewahren und ihre Ausstrahlung als europäische Kulturmetropole zu stärken. Darüber hinaus setzt sie sich aktiv für die ästhetisch-kulturelle Bildung in Dresden ein. Seit ihrer Gründung hat die Stiftung mehr als 11 Millionen Euro für ihre Ziele und Aufgaben bereitgestellt. Das Stiftungsvermögen beläuft sich auf 7,7 Millionen Euro.

## Sozialstiftungen

Die sechs Sozialstiftungen der Commerzbank leisten finanzielle Hilfe für Mitarbeiter und Pensionäre der Bank sowie deren Familien, die unverschuldet in eine Not-situation geraten sind. Die „Bankdirektor Amandus de la Roy“-Stiftung (gegründet 1945), die Stiftung Meier-Bruck (1970), die Alfred-Prahm-Stiftung (1994) und die „Hugo Zinsser“-Stiftung (1970) sind bankweit aktiv. Die Max-Grunow-Stiftung (1986) unterstützt Auszubildende in der Commerzbank Berlin. Die „Charlotte Seibold“-Stiftung (1973) unterstützt Pensionäre der Bank im Freiburger Raum. Das jeweilige Stiftungskapital entstammt den Nachlassvermögen von hochrangigen ehemaligen Mitarbeitern der Commerzbank und der Dresdner Bank. Insgesamt weisen die Sozialstiftungen ein Stiftungskapital von rund 20 Millionen Euro auf.

# Transparenz – nicht nur „fürs Protokoll“

Transparency International Deutschland e. V. arbeitet gemeinnützig und ist politisch unabhängig. Ziel ist es, das öffentliche Bewusstsein über die schädlichen Folgen der Korruption zu schärfen und nationale und internationale Integritätssysteme zu stärken.

**Herr von Hauenschild, als Vorstand von Transparency International Deutschland kennen Sie die Berichterstattung deutscher Großkonzerne zur Korruptionsverhinderung wie kaum ein anderer. Was hat sich an dieser Stelle in den vergangenen zehn Jahren verändert?**

Ich habe beobachtet, dass das „Risiko Korruption“ wie auch das „Risiko Preisabsprachen“ endlich ganz oben auf der Liste der zu beherrschenden Unternehmensrisiken steht. Kontrollorgane wie Aufsichtsrat und Beirat fragen nach Umsetzung und Effizienz von Compliance-Management-Systemen (CMS). Allerdings ist nicht jedes CMS schon wirklich funktionstüchtig. Das Hauptproblem liegt in der ungenügenden Prävention. Das kritische Pre-Screening von Kunden und Lieferanten nach dem Null-Toleranz-Prinzip in Sachen Korruption – und zwar unter Einbeziehung von Vermittlern und Beratern – stößt noch immer auf große Widerstände der marktnah agierenden Mitarbeiter. Der Aufwand ist hoch und Kunden sowie Lieferanten haben wenig Verständnis für entsprechende Bemühungen. Auch der Ausstieg aus Märkten aufgrund zu hoher Korruptionsrisiken ist natürlich bitter. Wer allerdings glaubwürdige und effiziente Compliance-Management-Systeme haben will, muss diesen hohen Aufwand in der Präventionsphase betreiben. Sich allein darauf zu verlassen,

dass der Handelnde in der konkreten Situation einem möglichen Bestechungsversuch schon widerstehen wird, ist fahrlässig und damit nicht akzeptabel.

**Ist vor allem die Information transparenter und detaillierter geworden, oder lassen sich auch Veränderungen im Verhalten der Konzerne feststellen?**

Ganz eindeutig berichten die Unternehmen heute detaillierter über die jeweiligen Compliance-Management-Systeme – und zwar nach Berichtslinien und Anzahl der Mitarbeiter. CMS sind jedoch niemals fertig, weil sich das Geschäftsumfeld laufend verändert. Daher wären Berichte über die Erfahrungen bei der Einführung eines Compliance-Management-Systems sowie über spätere Korrekturen wichtig, um die Glaubwürdigkeit und Effizienz der gesamten Compliance-Organisation zu erhöhen. Langsam, aber stetig sind auch immer mehr Unternehmen

dazu bereit, sich an sogenannten „collective actions“ in Sachen Korruptionsprävention zu beteiligen. In Moskau haben sich zum Beispiel circa 50 deutsche und russische Unternehmen zusammengeschlossen und erklärt, zukünftig weder Schmiergelder noch Bestechungsgelder zu zahlen.

**Das Vertrauen der Öffentlichkeit in den Finanzsektor hat in den vergangenen Jahren stark gelitten. Welche Bedeutung kommen der Transparenz, der Rechenschaft und der Integrität bei seiner Rückgewinnung zu?**

Ich denke, dass Banken noch kreativer nach Wegen aus der Vertrauenskrise suchen müssen. Sich allein auf die „große Finanzmarktreform“ zu verlassen, ist gefährlich. Eine Offenlegung, zum Beispiel der Wertschöpfungskette Privatkunden mit Produktverantwortlichen, Zulieferern, Bonus- und Controllingssystemen sowie Kunden-Risiko-



*„Mit Transparenz, Rechenschaft und Integrität sind Interessenkonflikte zu lösen.“*

Caspar von Hauenschild Vorstand Transparency International Deutschland e. V.

Profilen wäre hier ein sinnvoller Beitrag zu mehr Transparenz und Rechenschaft und könnte nicht zuletzt auch eine echte Alternative zu den gesetzlich verlangten „Protokollorgien“ sein. Wer dies alles tut und in der Lage ist, eine neue nachhaltige Führungskultur nachzuweisen, wird meines Erachtens als erster den Weg aus der Vertrauenskrise finden, weil er auch die Integrität seiner Verantwortungsträger nachweisbar macht.

### Was sind aus Ihrer Sicht die großen Zukunftsthemen im Hinblick auf Wirtschaftsethik und gesetzeskonforme Unternehmensführung?

Der Münchener Moralthologe Trutz Rendtorff hat einmal gesagt: „Ethik ist das Ergebnis von Konsens; sein Stoff aber sind Konflikte“. Für Banken sind Interessenkonflikte systemimmanent. Sie sind aber mit höchster Transparenz, echter Rechen-

schaft und dauerhafter Integrität zu lösen. Dazu reichen ein paar großzügig verteilte Codes of Conducts jedoch nicht aus. Die Zukunftsthemen für Banken werden daher die neuen „hard facts“ sein: Der Nachweis nachhaltiger Führungskultur, in die ein modernes beratendes Compliance-Management-System integriert werden muss. ||

 [www.transparency.de](http://www.transparency.de)

# „Keine Chance der Korruption“

Für die Commerzbank ist die entschlossene Bekämpfung von Korruption integraler Bestandteil des Werteverständnisses und der Geschäftsstrategie.

Unter Korruption verstehen wir jeden Missbrauch einer Position oder Machtstellung zur Erlangung eines unzulässigen privaten oder geschäftlichen Vorteils. Der Vorstand der Bank bekennt sich zu einer Null-Toleranz-Haltung gegenüber derartigen Geschäftspraktiken: Erkannte Korruptionshandlungen klären wir lückenlos und ohne Ansehen der Person auf. Je nach Schwere des Vergehens hat die Person in Einzelfällen mit strafrechtlicher Verfolgung durch die Behörden sowie arbeits- und zivilrechtlichen Schritten zu rechnen.

Unser unmissverständliches „Nein“ zu Bestechung und Bestechlichkeit haben wir in der Mitte 2011 veröffentlichten Policy zur Korruptionsbekämpfung einmal mehr festgeschrieben. Durch klare Aussagen gibt die Policy den Mitarbeitern weltweit Orientierung. Denn sie müssen wissen, was im Arbeitsalltag, im Umgang mit Kunden und Lieferanten erlaubt ist und wo wir die Grenze ziehen.

Als Mitglied von Transparency International hat die Bank eine besondere Vorbildfunktion. Wir investieren deshalb in großem Umfang in die Prävention. Voraussetzend identifizieren wir in allen Einheiten, Bereichen und Funktionen der Bank die besonders betrugs- und korruptionsanfälligen Prozesse und unterziehen sie systematischen Kontrollen. In die Bekämpfung von Korruption wollen wir auch unsere Geschäftspartner mit einbinden. Mit ihnen vereinbaren wir durch Integritätsklauseln in den Verträgen ein gemeinsames Vorgehen gegen Bestechung und Bestechlichkeit. Über unsere Kunden informieren wir uns nach dem Know-Your-Customer-Prinzip bis ins Detail – dies gilt weltweit und ausnahmslos. Bei einem Korruptionsverdacht unterziehen wir die Geschäftsbeziehung einer besonderen Prüfung, die zur Beendigung der Zusammenarbeit führen kann.

Als international tätige Großbank bewegen wir uns in einem komplexen, dyna-



Oliver Jost Bereichsvorstand Group Compliance

mischen Umfeld. Das bedeutet: Wir müssen Strukturen und Abläufe für die Korruptionsbekämpfung immer wieder überprüfen und an aktuelle Erfordernisse anpassen. Dies gilt im Besonderen, wenn wir in neuen Ländern, hier speziell in Schwellenländern, mit Bankdienstleistungen aktiv werden wollen. Dadurch schützen wir unsere Integrität und Vertrauenswürdigkeit – und schaffen die Voraussetzung für nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg. ||

# Geschäftsgrundlage: Integrität

---

Integrität und Vertrauenswürdigkeit sind die Geschäftsgrundlage der Commerzbank. Gesetzestreu, ordnungsgemäßes und wirtschaftlich erfolgreiches Handeln erhält und stärkt diese Basis. Die Bank ergreift daher alle erforderlichen Maßnahmen, um die Einhaltung von Gesetzen und sonstigen Vorschriften sicherzustellen, eine verantwortungsvolle, transparente Unternehmensführung und -kontrolle zu gewährleisten sowie sämtlichen Risiken vorausschauend zu begegnen.

---

## **Compliance**

Als global tätiger Finanzdienstleister betrachtet die Bank die Einhaltung von geltenden Gesetzen, Richtlinien, Marktstandards und internen Vorgaben – die sogenannte Compliance – als Grundlage verantwortlichen Handelns und als integralen Bestandteil der Geschäftstätigkeit. Denn Verstöße gegen Gesetze und Vorschriften können nicht nur Rechtsstreitigkeiten und finanzielle Sanktionen auslösen, sondern auch die Reputation oder gar die Stabilität des Konzerns gefährden.

Aus der stetig wachsenden Komplexität und der häufigen Veränderung nationaler wie internationaler Gesetze und Regelungen ergeben sich spezifische Herausforderungen, denen die Bank durch eine ständige Weiterentwicklung von Strukturen und Prozessen gerecht wird. Im Fokus der Compliance-Aktivitäten stehen die Prävention und Bekämpfung illegaler Handlungen wie zum Beispiel Geldwäsche, Terrorismusfinanzierung, Insiderhandel, Betrug, Korruption im Umfeld der Geschäftstätigkeit und die Einhaltung von bestehenden Sanktionen und Embargos.

## **Wirksam durch Unabhängigkeit**

Der Unternehmensbereich Compliance versteht sich als „Garant eines verantwortungsvollen, geschäftsorientierten Handelns“ der Bank. Die Einheit ist mit der Überwachung der Einhaltung von aufsichts- und kapitalmarktrechtlichen Vorgaben sowie von internen Regelungen betraut. Von den operativen Einheiten der Bank ist der Bereich unabhängig und arbeitet im Rahmen seiner Zuständigkeiten weisungsungebunden. Somit ist sichergestellt, dass er seine Aufgaben wirksam erfüllen kann. Zu den Aufgaben von Compliance zählen die umfassende Beratung der Geschäftsbereiche, die Erarbeitung der Compliance-Risikostategie, die jährliche Erstellung der konzernweiten Compliance-Risikoeinschätzung, die sogenannte Gefährdungsanalyse sowie die Überwachung der risikomindernden Maßnahmen und ihrer Wirksamkeit im Tagesgeschäft. Die Commerzbank verfolgt dazu einen ganzheitlichen Ansatz, der geschäfts-, kunden-, produkt- und prozessbezogene Sicherungssysteme und Kontrollen umfasst.

Basis für die Ausrichtung der Compliance-Risiko-Sicherungssysteme ist die konzernweite Gefährdungsanalyse. Sie identifiziert, analysiert und bewertet Compliance-Risiken systematisch. Hierbei arbeitet die zentrale Compliance-Abteilung eng mit Compliance-Beauftragten der Standorte und den Compliance-Abteilungen der Tochtergesellschaften zusammen. >

### **Umfassende Schulungen**

Wichtiger Baustein der Vorbeugung ist das Pflicht-Schulungsprogramm, das vom Geldwäschegesetz sowie dem Wertpapierhandelsgesetz vorgegeben wird. Mit Hilfe von webbasierten Trainings sensibilisiert die Bank ihre Mitarbeiter für Compliance-Risiken im jeweiligen Aufgabenumfeld. Hierzu gehören neben Geldwäsche- und Betrugsprävention, einschließlich Korruptionsbekämpfung, ebenfalls die Themen Wertpapier-Compliance sowie Sanktionen und Embargos.

### **Betrugsbekämpfung im Fokus**

Die Bank verfolgt einen präventiven Ansatz zur Abwehr von Korruption und anderen Betrugsdelikten. Dazu gehört, den Mitarbeitern klare Orientierung zu geben. Diesem Ziel dient die im März 2010 veröffentlichte Global Anti-Fraud Policy, deren aktualisierte Fassung im Mai 2011 in Kraft trat. Das aktuelle Regelwerk berücksichtigt die durch eine Änderung des Kreditwesengesetzes verschärften Anforderungen an die Bekämpfung „sonstiger strafbarer Handlungen, die zu einem Vermögensschaden des Instituts führen können“. Die Policy umfasst verbindliche Verhaltensleit-sätze für die Mitarbeiter und nennt interne Ansprechpartner, die Hinweise auf betrügerische Handlungen entgegennehmen. Zur Umsetzung der Policy hat die Commerzbank ein Anti-Fraud-Netzwerk eingerichtet, das Ansprechpartner in allen Segmenten der Bank verbindet.

Im Juli 2011 veröffentlichte die Bank zudem eine Global Anti-Corruption Policy, die insbesondere die Prinzipien zur Prävention und Bekämpfung aller Formen von Korruption darstellt und dadurch auch zur Umsetzung des exterritorial wirksamen, britischen UK Bribery Act 2010 dient.

### **Verlässliche Anonymität für „Whistleblower“**

Anonyme Hinweise auf Korruption und weitere wirtschaftskriminelle Handlungen wie Diebstahl, Betrug und Unterschlagung können über ein Online-System übermittelt werden. Das „Business Keeper Monitoring System“ (BKMS) wurde 2009 bei der Commerzbank in Deutschland eingeführt und seither auf zahlreiche Konzerneinheiten weltweit ausgedehnt.

Das BKMS stellt die Anonymität des Hinweisgebers konsequent sicher. Eine Namensnennung wird nicht zwingend verlangt, außerdem besteht die Möglichkeit der Einrichtung einer anonymen Mailbox. Höchste Sicherheitsstandards machen die Rückverfolgung des Hinweisgebers unmöglich. Prozessual ist die Anonymität insbesondere durch den auf wenige Mitarbeiter beschränkten Systemzugriff und die strenge Anwendung des Need-to-know-Prinzips gewährleistet.

### **Detaillierte Gefährdungsanalyse**

Basis für die Einschätzung und Minimierung von Compliance-Risiken, worunter auch Betrugsrisiken fallen, ist eine 2010 erneut durchgeführte Gefährdungsanalyse, in die alle 72 Einheiten der Bank einbezogen waren. Dabei handelte es sich um Tochter- und Filial-Einheiten im In- und Ausland sowie um zentrale Einheiten. Dieser Gefährdungsanalyse liegt eine Selbsteinschätzung der Einheiten zugrunde. Die Gefährdungsanalyse 2010 enthielt beispielsweise drei Fragen zum Thema Korruption – einzuschätzen war unter anderem die individuelle Bedrohung der jeweiligen Einheit durch diese spezifische Form des Betrugs.

### **Integrität als Vertragsbestandteil**

Durch Integritätsklauseln in Verträgen der Commerzbank mit Geschäftspartnern verpflichten sich beide Seiten, Korruption zu unterbinden und sich gegenseitig über Korruptionsvorfälle zu informieren. Besteht der Verdacht, dass ein Mitarbeiter des Partners ein Korruptionsvergehen begangen haben könnte, sucht die Bank in erster Linie das Gespräch mit der Geschäftsleitung des Partnerunternehmens.

Als Mitglied von Transparency International Deutschland ist die Commerzbank nicht nur den Anti-Korruptions-Mindeststandards verpflichtet (siehe Seite 65). Die Zugehörigkeit zu der Organisation bringt vielmehr die Aufgabe mit sich, Vorbild zu sein, die Standards beispielhaft zu erfüllen sowie kontinuierlich zu verbessern. Transparency International Deutschland ermöglicht einen intensiven Erfahrungsaustausch mit anderen national und international tätigen Unternehmen, der die Weiterentwicklung von Regelwerken zur Korruptionsbekämpfung fördert (siehe Seite 66).

### **Schutz gegen Geldwäsche**

Zu den Kernaufgaben der Compliance-Abteilung gehört die Erfüllung gesetzlicher und aufsichtsrechtlicher Anti-Geldwäsche-Anforderungen. Um die größtmögliche Transparenz bei Geschäftsbeziehungen und Finanztransaktionen sicherzustellen, gilt bei der Commerzbank das Know-Your-Customer-Prinzip: Die Bank stellt nicht nur die Identität von Kunden eindeutig fest und dokumentiert sie, bei Bedarf klärt sie auch die Herkunft des Vermögens, das im Rahmen der Geschäftsbeziehung oder der Transaktion eingesetzt wird.

Die Commerzbank entwickelt ihre Geldwäsche-Prävention ständig weiter, um mit den Änderungen der verschiedenen nationalen und internationalen Regelwerke Schritt zu halten. So hat sie das Schwarzgeldbekämpfungsergänzungsgesetz umgesetzt und aktuell steht sie vor der Aufgabe, das Gesetz zur Optimierung der Geldwäscheprävention umzusetzen sowie die Auswirkungen des US-amerikanischen Foreign Account Tax Compliance Act zu beobachten, der neue Vorgaben für die Feststellung des wirtschaftlich Berechtigten enthält.

Durch die konsequente Beachtung des Know-Your-Customer-Prinzips vermeidet die Bank auch, für Transaktionen zur Terrorismusfinanzierung missbraucht zu werden. In Zweifelsfällen übernimmt der Compliance-Bereich der Zentrale die Prüfung und bindet bei Bedarf andere Einheiten ein. Dies erfolgt etwa, wenn eine Kündigung der Geschäftsbeziehung durch die Bank zu prüfen ist.

Besondere Sorgfalt lässt die Bank im Kampf gegen Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung bei Geschäften mit Politisch Exponierten Personen (PEP) walten. Zu dieser Gruppe gehören natürliche Personen, die wichtige öffentliche Ämter ausüben beziehungsweise ausgeübt haben, sowie unmittelbare Familienmitglieder und andere nahestehende Personen. PEP unterliegen einem erhöhten Risiko, für illegale Transaktionen missbraucht zu werden. Gemäß des Know-Your-Customer-Prinzips prüft die Bank weltweit vor Beginn jeder Geschäftsbeziehung, ob ein Kunde als politisch exponiert einzustufen ist.

### **Umsetzung von Sanktionen und Embargos**

Bei ihren geschäftspolitischen Entscheidungen hat die Commerzbank auch Wirtschaftsbeschränkungen zu beachten. Die Global Sanctions Policy des Instituts formuliert dafür eine Reihe von Prinzipien. Insbesondere bekennt sich die Bank dazu, im Falle mehrerer anwendbarer Sanktionsbestimmungen die jeweils strengere anzuwenden. Die Policy benennt von Sanktionen und Embargos besonders betroffene Staaten und schreibt vor, bei bestehenden Geschäftsbeziehungen dem jeweiligen Risiko entsprechende Maßnahmen zu ergreifen – bis hin zur Beendigung der Geschäftsbeziehung. Weiterhin regelt die Policy die Handhabung von Transaktionen, die Bezug zu von Sanktionen und Embargos betroffenen Staaten haben.

### **Fairer Ausgleich bei Interessenkonflikten**

Die weltweite Tätigkeit in verschiedenen Geschäftsfeldern kann zu Konfliktsituationen führen, wenn sich geschäftliche Interessen der Commerzbank, ihrer Kunden oder Lieferanten gegenüberstehen. Die Bank hat daher ein umfangreiches Interessenkonfliktmanagement aufgebaut, das potenzielle Konflikte vermeidet und in realen Konfliktsituationen zu einem fairen Ausgleich führt. Mit Hilfe eines speziellen „Conflict-of-Interest-Tools“ identifiziert die Bank mögliche transaktionsbasierte Interessenkonflikte frühzeitig. Die standardisierte Vorgehensweise und die Dokumentation machen die Entscheidungen auch für unabhängige Dritte transparent und nachvollziehbar.

### **Regelkonforme Wertpapiergeschäfte**

Der rechtliche Rahmen für Wertpapiergeschäfte hat sich im Berichtszeitraum erneut weiterentwickelt. Wesentliche Änderungen ergaben sich beispielsweise aus dem im Juni 2010 veröffentlichten MaComp-Rundschreiben der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin). MaComp steht für „Mindestanforderungen an Compliance und die weiteren Verhaltens-, Organisations- und Transparenzpflichten nach §§ 31 ff. WpHG“. Mit dem Schreiben fasste die BaFin ihre bisherigen Auslegungen zu den Wohlverhaltenspflichten des Wertpapierhandelsgesetzes (WpHG) zusammen und ergänzte sie durch neue Regelungen. Unter anderem enthält das Schreiben eine Konkretisierung der Aufgaben und Stellung der Compliance-Funktion im Unternehmen. Neu sind auch

## Corporate Governance

Zu einer verantwortungsvollen und transparenten Unternehmensführung und -kontrolle („Corporate Governance“) gehört mehr als die Einhaltung von Gesetzen. Der Deutsche Corporate Governance Kodex enthält international und national anerkannte Standards guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung und verdeutlicht die Verpflichtung von Vorstand und Aufsichtsrat, im Einklang mit den Prinzipien der sozialen Marktwirtschaft für den Bestand des Unternehmens und seine nachhaltige Wertschöpfung zu sorgen. Die Commerzbank hält sich nahezu vollständig an die Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex und weicht nur in wenigen, begründeten Fällen von ihnen ab. Umfangreiche Ausführungen zur Corporate Governance der Bank („Corporate-Governance-Bericht“) finden sich im Geschäftsbericht 2010 ab Seite 45 sowie im Internet.

 [www.commerzbank.de](http://www.commerzbank.de)  
> Investor Relations  
> Corporate Governance  
<http://geschaeftsbericht2010.commerzbank.de>

die Erläuterungen zu Best Execution. Dieses Modul konkretisiert die Kriterien, die Institute heranziehen müssen, um bei der Ausführung von Kundenorders den geeigneten Ausführungsplatz bestimmen zu können.

Anfang 2011 begann die BaFin mit der Überarbeitung des MaComp-Rundschreibens und startete einen Konsultationsprozess. Die Commerzbank begleitete die Weiterentwicklung der Anforderungen im Wertpapierbereich im Rahmen ihres Engagements in verschiedenen Arbeitskreisen des Bundesverbands deutscher Banken. Außerdem sorgte die Bank für die unverzügliche Umsetzung der Neuregelungen im Unternehmen – im Interesse der Kunden. Die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) hat am 14. Juni 2011 die Neufassung des Rundschreibens MaComp 4/2010 (WA) veröffentlicht.

### Reputationsrisiko-Management

Als führende Privatkunden- und Firmenkundenbank in Deutschland hat die Commerzbank im Rahmen ihrer Einflussmöglichkeiten eine besondere wirtschafts- und gesellschaftspolitische Verantwortung. Sie respektiert die Ansprüche und Erwartungen ihrer verschiedenen Stakeholder sowie der Gesellschaft und prüft deren Einbindung in Unternehmensentscheidungen. Darüber hinaus ist eine möglichst positive Wahrnehmung der Commerzbank in der Öffentlichkeit von großer Bedeutung für ihre Reputation und somit für ihren unternehmerischen Erfolg.

Dabei wird eine gute Reputation von zahlreichen internen und externen Faktoren beeinflusst – beispielsweise auch von Risiken im täglichen Geschäft. Dazu gehören unter anderem die Gefahr von Verlusten, sinkenden Erträgen oder einem verringerten Unternehmenswert aufgrund von Geschäften und Kundenbeziehungen, die das Vertrauen in die Bank in der Öffentlichkeit und in den Medien, bei den Kunden und Mitarbeitern, Ratingagenturen, Investoren oder Geschäftspartnern, mindern. Reputationsrisiken können gesondert auftreten oder aus anderen Risikoarten (zum Beispiel Compliance-, Umwelt-, Steuer- und Rechtsrisiken) resultieren beziehungsweise ergänzend dazu vorkommen.

Die unternehmerische Verantwortung der Commerzbank darf sich also nicht nur auf die Steuerung von CR-Themen und -Projekten beschränken. Vielmehr bedeutet die Wahrnehmung dieser Verantwortung vor allem auch, im Kerngeschäft mögliche ökologische, soziale und ethische Risiken rechtzeitig zu erkennen und darauf zu reagieren. Im Rahmen des konzernweiten Reputationsrisiko-Managements werden solche Nachhaltigkeits-Risiken bewertet und fließen in die Gesamtrisiko-Strategie und -Steuerung des Konzerns mit ein.

Die Abteilung Reputations- und Nachhaltigkeits-Management, die zur Konzernkommunikation gehört (siehe Grafik), bewertet Geschäfte und Kundenbezie-

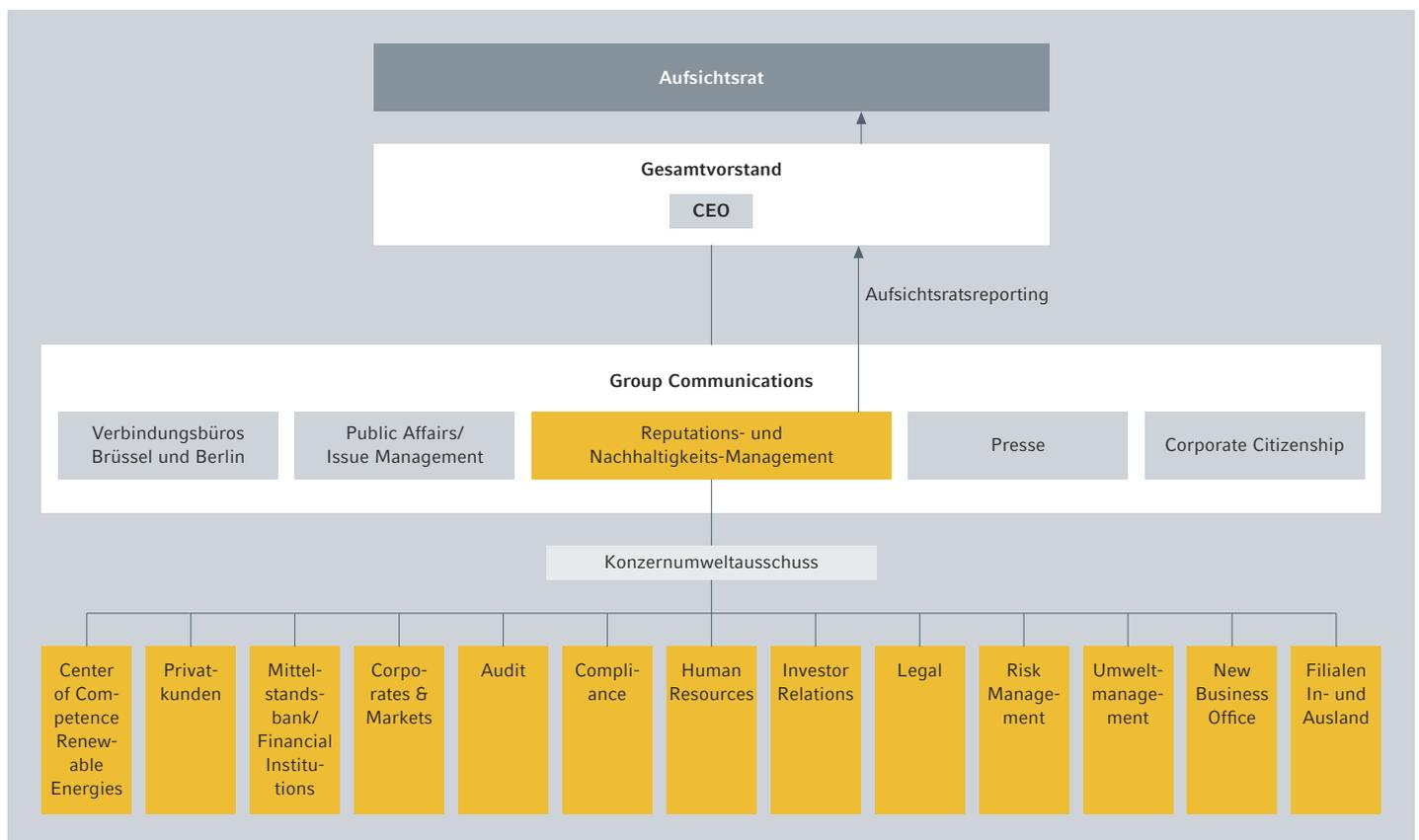
## Risikomanagement

Das Geschäft der Commerzbank ist ohne Risiken nicht denkbar. Entscheidend für den Erfolg des Unternehmens ist das effektive Management dieser Risiken. Dazu gehören die Identifikation aller wesentlichen Risiken und Risikotreiber, ihre unabhängige Messung und Bewertung sowie eine hierauf aufbauende risiko- und ertragsorientierte Steuerung im Rahmen einer zukunftsorientierten Risikostrategie.

Der Vorstand der Bank definiert, basierend auf der Geschäftsstrategie, die risikostrategischen Leitplanken für die Entwicklung der Investitionsportfolios der Commerzbank. Durch die konkrete Limitierung der dem Konzern zur Verfügung stehenden Risikoressourcen Kapital und Liquiditätsreserve werden die Risikotragfähigkeit und die Liquidität sichergestellt. Detaillierte Informationen zum Risikomanagement der Commerzbank finden sich im Konzernrisikobericht des Geschäftsberichts 2010 ab Seite 161.

Die Commerzbank unterscheidet grundsätzlich zwischen quantifizierbaren – also üblicherweise im Jahresabschluss oder in der Kapitalbindung bewertbaren – und nicht quantifizierbaren Risiken wie dem Reputationsrisiko. Unter Risiken wird dabei die Gefahr möglicher Verluste oder entgangener Gewinne aufgrund interner oder externer Faktoren verstanden.

## Organisation des Reputations- und Nachhaltigkeits-Managements



hungen im Rahmen einer Einzelfallprüfung mittels eines qualitativen Ansatzes. Die Abteilung steht dazu im engen und regelmäßigen Kontakt mit allen relevanten operativen und zentralen Einheiten der Bank.

Dabei werden unter anderem die im UN Global Compact festgeschriebenen Prinzipien geprüft. Außerdem werden bankinterne Richtlinien und Positionen angewendet – insbesondere zu den Themenfeldern Menschenrechte, Rüstungsgüter, Konfliktgebiete, fossile Energien, Stromgewinnung, indigene Völker, Land- und Forstwirtschaft, Bergbau und Giftstoffe. Nach einer intensiven Recherche erfolgt die Analyse und abschließend eine differenzierte Bewertung, die bis zu einer Ablehnung des Geschäfts oder zur Beendigung der Kundenbeziehung führen kann. Dabei liegen die Tätigkeitsschwerpunkte im Firmenkunden- und Interbankengeschäft.

Das Reputationsrisiko-Management ist heute fester Bestandteil zentraler Geschäftsprozesse insbesondere der Mittelstandsbank – angefangen von der Neukundenanalyse bis hin zur jährlichen Kreditprolongation. Im Durchschnitt werden zurzeit monatlich über 150 Geschäfte beziehungsweise Kundenbeziehungen vortiert. Rund 10 Prozent der Fälle werden wegen sozialer, ökologischer oder ethischer Aspekte negativ bewertet. Der Vorstand und der Aufsichtsrat werden vierteljährlich über die wichtigsten Reputationsthemen der Bank informiert.

 [www.nachhaltigkeit.commerzbank.de](http://www.nachhaltigkeit.commerzbank.de)  
> Governance > Risiko-  
management > Reputationsrisiko-Management

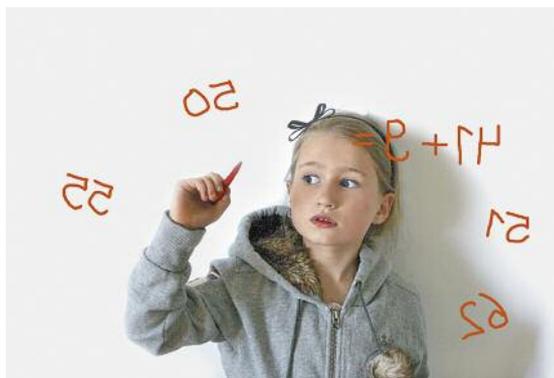


# Unternehmerische Verantwortung bei wesentlichen Konzerngesellschaften

**comdirect Gruppe:  
comdirect bank AG und ebase GmbH**

**Führende Direktbanken für moderne Privatkunden und institutionelle Anleger**

Die comdirect bank AG ist Marktführer unter den Online Brokern in Deutschland und die führende Direktbank für moderne Anleger. 1994 gegründet, fokussierte sie sich in den 1990er Jahren auf das Online-Brokerage. Heute ist die comdirect eine Vollbank mit den drei Kompetenzfeldern Brokerage,



**Stiftung Rechnen** Förderung der Rechenkompetenz

Banking und Beratung. Mehr als 1,5 Millionen Privatkunden wickeln über die comdirect ihre Bankgeschäfte ab. Das Geschäftsfeld B2B deckt die comdirect durch ihre 100-prozentige Tochter ebase GmbH ab, die unabhängigen Finanzvertrieben, Versicherungen und Banken eine Plattform für Investmentdepotführung und Transaktionsabwicklung bietet. Zusammen bilden comdirect und ebase die comdirect Gruppe.

**Ertragsorientiertes Wachstum und langfristige Wertsteigerung**

Die Strategie der comdirect Gruppe ist auf ertragsorientiertes Wachstum und langfristige Wertsteigerung ausgerichtet. Auch künftig will sie profitabel sein und dabei weiter wachsen: Durch die Zukunftsprogramme „complus“ (comdirect) und „Fit for Future“ (ebase) sollen die Anzahl der Kunden und das Kundenvermögen signifikant gesteigert werden.

In der comdirect Gruppe stehen die Bedürfnisse der Kunden im Mittelpunkt. Zur Entwicklung ihrer maßgeschneiderten, zukunftsweisenden Produkte und Angebote setzt die comdirect bank weiterhin auf Marktforschung, Kundenfeedbacks sowie Trend- und Motivforschung. Darüber hinaus wurden im Oktober 2010 die Service-Zeiten erweitert: Die comdirect ist nun rund um die Uhr an sieben Tagen in der Woche für ihre Kunden erreichbar.

Im Bereich Personal lag im Berichtszeitraum bei der comdirect bank ein Schwerpunkt auf der Führungskräfte- und Teamentwicklung. Mit dem Ziel, die Führungskräfte noch intensiver und gezielter zu unterstützen, wurde zuletzt die Spezialistenfunktion „Führungskräfte-Berater“ eingeführt. Im Kundenservice können Mitarbeiter aufbauend auf dem Qualifizierungsprogramm „comahead“ seit 2010 bei der IHK die Zertifizierung „Kundenservice Finanzdienstleistungen“ ablegen. 2009 wurde das Ausbildungsangebot der comdirect um das duale Studium mit Schwerpunkt Wirtschaftsinformatik erweitert. Damit und mit dem bewährten Traineeprogramm comdirect graduates und der Ausbildung von Bankkauleuten widmet sich die comdirect weiterhin engagiert der Nachwuchsförderung.

Mit dem Employee Assistance Program bietet die comdirect ihren Mitarbeitern sowie deren Familienangehörigen eine allzeit erreichbare Telefonhotline zur Unterstützung bei arbeitsplatzbezogenen oder Life-Management-Themen an. Die Gesundheitsinitiative „comfit“ wurde im Berichtszeitraum intensiviert. Stark nachgefragt bei den Mitarbeitern waren insbesondere Fitness- und Ernährungskurse.

 [www.comdirect.de](http://www.comdirect.de)  
[www.ebase.de](http://www.ebase.de)  
[www.stiftungrechnen.de](http://www.stiftungrechnen.de)

Die ebase hat im Berichtszeitraum nicht nur ihr Geschäftsmodell weiterentwickelt, sondern mit dem Umzug in ein neues Gebäude auch in ökologischer Hinsicht die Weichen auf Zukunft gestellt. Das neue Gebäude entspricht den Green-Building-Standards: Es ist an eine Geothermieanlage angeschlossen und verfügt über eine passive Kühlung mit Grundwasser. Auch die Umstellung auf sogenannte Thin Clients in der IT kommt der Umwelt zugute: Ein Thin Client verbraucht nur circa 10 Prozent der Energie eines herkömmlichen PC-Systems.

Auf die Sicherung der Zukunftsfähigkeit zielt auch das am Kerngeschäft orientierte gesellschaftliche Engagement der comdirect. 2009 gründete die Direktbank gemeinsam mit der Börse Stuttgart AG die Stiftung Rechnen, in der sie ihr gesellschaftliches Engagement bündelt. Zentrales Anliegen der Stiftung Rechnen ist es, die Freude am Rechnen und die Rechenkompetenz – als Grundvoraussetzung für das Verständnis von Finanzprodukten und eine faire Beratung – zu fördern. Im Berichtszeitraum initiierte die Stiftung Rechnen gemeinsam mit ihren Partnern zahlreiche Projekte wie das Corporate Volunteering-Projekt „Mathe4Life“, das Programm Mathe.Forscher oder den Klassenwettbewerb „Mathe macht das Tor“. Als Schirmherrin der Stiftung konnte Bundesbildungsministerin Prof. Dr. Annette Schavan gewonnen werden. Als „Mathe-Botschafter“ engagieren sich beispielsweise Sternekoch Christian Rach und Handball-Nationalspieler Matthias Flohr für die Stiftung. In den kommenden Jahren soll der Wirkungsgrad der Stiftung Rechnen kontinuierlich erhöht werden; dazu sollen sowohl die Anzahl der Initiativen und Projekte als auch deren Volumen nennenswert steigen.

**Ausgewählte Kennzahlen der comdirect Gruppe (comdirect bank AG und ebase GmbH) zum 31.12.2010**

	2009	2010
Bilanzsumme (Mio. €)	9 785	11 040
Eigenkapitalquote (%)	45,5	43,0
Anzahl der Kunden (Mio.)	2 150 563	2 296 075
Anzahl der Mitarbeiter	1 155	1 120
Betreutes Kundenvermögen (Mio. €)	35 572	42 535
Anzahl Tagesgeld PLUS-Konten	960 935	1 130 998



**Gewinner des IULA 2009** Revitalisierung der Lettow-Vorbeck-Kaserne in Hamburg-Jenfeld

**Eurohypo AG**

**Partner der Immobilienwirtschaft**

Die ebenfalls zur Commerzbank-Gruppe gehörende Eurohypo AG ist einer der führenden Immobilienfinanzierer in Europa. Ihre Kernaktivitäten im Bereich der gewerblichen Immobilienfinanzierung fokussieren sich auf Bestands- und Development-Finanzierungen von Büros, Einzelhandels-, Logistikimmobilien- und Wohnimmobilienprojekten sowie Business-Hotels einschließlich damit verbundener Derivate in zehn Kernmärkten in Europa und den USA. Bei der Refinanzierung stützt sich die Eurohypo vor allem auf ihr wichtigstes Refinanzierungsinstrument, den Pfandbrief. Als einer der weltweit größten Emittenten dieses klassischen Wertpapiers ist die Eurohypo für den gesamten Commerzbank-Konzern zuständig. Ihren Kunden ist sie ein schnell handelnder und verlässlicher Partner, der anspruchsvolle Lösungen auch für komplexe Finanzierungen anbietet.

**Förderung der urbanen Qualität**

Die Eurohypo hat ihr gesellschaftliches Engagement im Rahmen eines umfassenden Corporate-Social-Responsibility-Konzepts gebündelt und konsequent mit ihrem Kerngeschäft verknüpft. Besondere Akzente setzt die Bank dabei auf die Förderung nachhaltiger Stadtentwicklung und die damit einhergehende Steigerung der Lebensqualität. Die Frage nach zukunftsfähigen Städten beherrscht zunehmend die gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Diskussionen und Entscheidungen, darum ist der Eurohypo die urbane Gestaltung ein wichtiges Anliegen. Als eine führende Immobilien- und Staatsfinanzierungsbank sieht sie sich in der Verantwortung, nachhaltige Stadtentwicklung zu fördern und weiterzuentwickeln. >

Die Eurohypo AG ist Mitglied des Urban Land Institute (ULI) und einer der Gründungspartner des Urban Investment Network (UIN) des ULI. Das UIN ist ein unabhängiges europäisches Netzwerk, das vom ULI in Zusammenarbeit mit führenden Städten sowie privaten Unternehmen gegründet wurde, um durch Interaktion von Vertretern aus öffentlichen und privaten Bereichen bestehende Investitionslücken zu schließen und so die städtische Weiterentwicklung langfristig zu fördern.

Mit dem von der Eurohypo ausgelobten International Urban Landscape Award (IULA) sollen städtebauliche Konzepte für die soziale und wirtschaftliche Integration von Menschen innerhalb der Stadt und ihrer Stadtviertel prämiert werden. Ein besonderer Schwerpunkt des IULA liegt dabei auf energieeffizientem und ressourcenoptimiertem Bauen. Im Januar 2010 vergab die Eurohypo im Rahmen einer Veranstaltung im Deutschen Architekturmuseum in Frankfurt am Main zum dritten Mal den IULA für herausragende städtebauliche Projekte. Wiederum unter der Schirmherrschaft von Prof. Dr. Klaus Töpfer, dem früheren Bundesminister für Städtebau und Exekutivdirektor des United Nations Environment Programme (UNEP), wurde der IULA in diesem Jahr an das Stadtentwicklungsprojekt „Neues Wohnen in Jenfeld – Revitalisierung der Lettow-Vorbeck-Kaserne in Hamburg-Jenfeld“ verliehen. Die Expertenjury lobte insbesondere den umfassenden Ansatz zur Stadtentwicklung, der urbanes Wohnen in gut gestalteter Umgebung und ansprechender Architektur mit durchdachten nachhaltigen Energie- und Wasserkonzepten verbindet.

Im Rahmen ihrer Sponsoringaktivitäten widmet sich die Eurohypo bevorzugt der Aus- und Weiterbildung: So unterstützt die Bank eine Reihe universitärer Einrichtungen und sichert auf diesem Wege zum einen die Förderung und Verbreitung des Wissens über die gewerbliche Immobilienfinanzierung und zum anderen einen steten Zufluss qualifizierter Nachwuchskräfte. Zu den geförderten Einrichtungen gehören unter anderem die Goethe-Universität in Frankfurt am Main, das Institut für Bankwirtschaft und Bankrecht der Universität Köln und das Institut für Immobilienwirtschaft der Universität Regensburg. Dem letztgenannten Institut wird neben der finanziellen Förderung seit sieben

Jahren auch personelle Unterstützung geboten: Mitarbeiter der Eurohypo halten dort Gastvorträge und nehmen Lehraufträge wahr.

Unmittelbare Hilfe leistet die Bank mit der Stiftung Eurohypo. Diese verfügt über ein Vermögen von 5 Millionen Euro und fördert mit den Zinsen karitative und soziale Einrichtungen sowie Maßnahmen, Projekte aus Wissenschaft und Forschung, Bildung und Erziehung, Kunst und Kultur. Eine Einrichtung, die die Bank schon seit mehreren Jahren unterstützt, ist das Projekt „Schmetterling“ zur psychosozialen Betreuung von Krebspatienten an der Universitätsklinik Frankfurt am Main.

Die Eurohypo honoriert zudem das soziale Engagement ihrer Mitarbeiter als unverzichtbaren Beitrag für das Zusammenleben in der Gesellschaft. Diesen Einsatz soll der mit 3 000 Euro dotierte Eurohypo-Mitarbeiter-Award „Engagement für die Gemeinschaft“ honorieren, den die Stiftung Eurohypo verleiht und der dem vom Mitarbeiter vorgeschlagenen Projekt zugutekommt. Die Gewinner des Mitarbeiter-Awards 2010 waren Big Brothers Big Sisters Deutschland – Mentoren für Kinder sowie der Verein gegen sexuellen Missbrauch, Wildwasser Kreis Groß-Gerau e. V.

#### Ausgewählte Kennzahlen der Eurohypo AG

	2009	2010
Bilanzsumme (Mrd. €)	256,1	229,1
Kernkapitalquote nach SolvV (%)	8,6	10,4
Anzahl der Mitarbeiter	1 407	1 278
Portfolio gewerbliche Immobilienfinanzierung (Mrd. €)	75,3	72,1
Public Finance (Mrd. €)	129,1	110,6

 [www.eurohypo.com](http://www.eurohypo.com)  
[www.iula.com](http://www.iula.com)  
[www.projekt-schmetterling.info](http://www.projekt-schmetterling.info)  
[www.urbaninvestment-network.com](http://www.urbaninvestment-network.com)

## BRE Bank SA

Im Mittelpunkt der Aktivitäten der polnischen BRE Bank im Bereich Corporate Social Responsibility steht neben der Förderung des Unternehmertums auch die Förderung von Kindern und Jugendlichen über die BRE-Bank-Stiftung, die Unternehmensstiftung mit der längsten Tradition in Polen. Die Stiftung unterstützt Bildungsprogramme und engagiert sich im sozialen, kulturellen und künstlerischen Bereich. Sie ist Förderin des Business-Plan-Wettbewerbs, des größten von „University Entrepreneurship Incubators (AIP)“ veranstalteten Wettbewerbs in Polen. Insgesamt 3 700 Geschäftspläne wurden während der bisher fünf Ausgaben des Wettbewerbs eingereicht und 50 davon ausgezeichnet und prämiert; 15 Einreichungen gewannen eine finanzielle Unterstützung aus den Mitteln der BRE-Bank-Stiftung. Die Preisträger erhielten außerdem eine Reihe individueller Ausbildungsmaßnahmen. Im Zeitraum 2009 bis 2010 gab die BRE-Bank-Stiftung 5 500 000 Zloty für soziale Zwecke aus.

In den seit 1992 stattfindenden öffentlichen BRE-CASE-Seminaren gibt die BRE Bank Einblick in aktuelle Themen und in die schwierige Finanzmarktlage – 2009 und 2010 wurden zwölf Seminare durchgeführt. Auch Unternehmerinnen werden unterstützt, daher veranstaltet die Bank für Kundinnen beispielsweise den Konferenzzyklus „Tomorrow belongs to women“ und ist Partner des Projekts „Success written in lipstick“. Im Rahmen dieses Projekts hat die Bank drei Jahre lang an der ersten Radiosendung für Unternehmerinnen mitgewirkt. Die BRE Bank ist außerdem Mitorganisator des Wettbewerbs „Businesswoman of the year – SPS competition“.

Die „mBank“, Direktbank-Tochter der BRE Bank, gründete im Jahr 2000 den „mCouncil“ als ersten Kundenbeirat Polens. Die Mitglieder dieses Beirats werden im Internet-Forum der Bank für zwei Jahre gewählt. Der „mCouncil“ nimmt Stellung zu neuen Lösungen, berät die Kunden dazu und ist gleichzeitig Markbotschafter im Internet.

Bei ihren Geschäftstätigkeiten unterstützt die BRE Bank auch umweltfreundliche Projekte: So finanziert sie beispielsweise Windparks in Darlowo oder Kobylnica. Zum Jahreswechsel 2009/2010 startete zudem die Initiative „We play green“ für Mitarbeiter, die zu einer Senkung des Papierverbrauchs führte. 2009 wurde überdies das BREmba-Programm ins Leben gerufen. Im Rahmen dieses Volunteering-Programms



Ökologie-Initiative für Mitarbeiter „We play green“

waren Mitarbeiter der BRE Bank bis zum Ende 2010 bereits 950 Stunden in ihrer Freizeit für soziale Zwecke im Einsatz.

Auch die Gesundheit ihrer Mitarbeiter ist der BRE Bank ein wichtiges Anliegen: Jeder BRE-Bank-Mitarbeiter kann in 19 Betriebssportgruppen sportlich aktiv sein.

Das soziale Engagement der Bank wird in entsprechenden Berichten festgehalten; die BRE Bank ist die erste Bank Polens, die ihre CSR-Berichte nach der international anerkannten GRI-Methode verfasst. Unter den polnischen Finanzinstituten gilt die Bank als führend bei der CSR-Berichterstattung und errang 2009 einen Preis für den besten CSR-Bericht. Die BRE Bank gehört zu den 16 im RESPECT-Index notierten Unternehmen an der Warschauer Börse.

 [www.brebank.pl/en](http://www.brebank.pl/en)

## Ausgewählte Kennzahlen der BRE Bank SA

	2009	2010
Bilanzsumme (Mio. €)	19 722	22 736
Eigenkapitalquote (%)	11,5	15,9
Anzahl der Kunden (Mio.)	3,3	3,7
Anzahl der Mitarbeiter	4 901	5 300
Firmenkunden-Filialen	24	24
Multibank-Vertriebseinheiten	134	133
mBank (Aspiro-) Vertriebs-einheiten	142	115

# Nachhaltigkeitsleistung nach GRI-Index

---

## S78 CR-Programm

---

## S84 CR-Roadmap

---

## S86 UN Global Compact

---

## S88 Profilindikatoren

- S88 Strategie und Analyse
- S88 Organisationsprofil
- S90 Berichtsparameter
- S91 Governance, Verpflichtung und Engagement

---

## S96 Leistungsindikatoren

### S96 Branchenergänzung Finanzdienstleister: Auswirkungen von Produkten und Dienstleistungen

- S97 Aspekt: Produktportfolio
- S101 Aspekt: Audit
- S101 Aspekt: Aktive Eignerschaft

## S102 Ökonomie

- S102 Aspekt: Wirtschaftliche Leistung
- S105 Aspekt: Marktpräsenz
- S105 Aspekt: Mittelbare wirtschaftliche Auswirkungen (einschließlich Stiftungen, Spenden und Sponsoring)

## S108 Ökologie

- S110 Aspekt: Materialien
- S110 Aspekt: Energie
- S113 Aspekt: Wasser
- S113 Aspekt: Biodiversität
- S114 Aspekt: Emissionen
- S116 Aspekt: Abwasser und Abfall
- S117 Aspekt: Produkte und Dienstleistungen
- S117 Aspekt: Einhaltung von Rechtsvorschriften
- S118 Aspekt: Transport
- S119 Aspekt: Ausgaben und Investitionen (insgesamt)

Dieser Bericht zur unternehmerischen Verantwortung richtet sich an alle Stakeholder der Commerzbank. Der erste Teil – der Magazinteil – beschreibt anhand konkreter Beispiele, wie die Commerzbank ihre Verantwortung wahrnimmt, und macht die Unternehmensphilosophie erlebbar. Der folgende zweite Teil – der Performanceteil – ist entsprechend der höchsten Anwendungsebene (A-Level) der Richtlinien der Global Reporting Initiative gestaltet und bietet Fachleuten und allen anderen Interessierten die Möglichkeit, spezifische Informationen über die nachhaltige Unternehmensführung der Commerzbank leicht zu finden.

**S120 Arbeitspraktiken und Beschäftigung**

- S121 Aspekt: Beschäftigung
- S123 Aspekt: Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Verhältnis
- S124 Aspekt: Arbeitsschutz und Gesundheitsmanagement
- S126 Aspekt: Aus- und Weiterbildung
- S127 Aspekt: Vielfalt und Chancengleichheit

**S130 Menschenrechte**

- S131 Aspekt: Investitions- und Beschaffungspraktiken
- S132 Aspekt: Gleichbehandlung
- S132 Aspekt: Vereinigungsfreiheit und Recht auf Kollektivverhandlungen
- S133 Aspekt: Kinderarbeit
- S133 Aspekt: Zwangs- und Pflichtarbeit
- S133 Aspekt: Sicherheitspraktiken
- S133 Aspekt: Rechte der Ureinwohner

**S134 Gesellschaft**

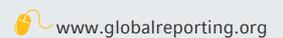
- S135 Aspekt: Gemeinwesen
- S135 Aspekt: Korruption
- S136 Aspekt: Politik
- S137 Aspekt: Wettbewerbswidriges Verhalten
- S137 Aspekt: Einhaltung der Gesetze

**S138 Produktverantwortung**

- S139 Aspekt: Kundengesundheit und Sicherheit
- S139 Aspekt: Kennzeichnung von Produkten und Dienstleistungen
- S142 Aspekt: Werbung
- S143 Aspekt: Schutz der Kundendaten
- S143 Aspekt: Einhaltung von Gesetzesvorschriften

**S144 Kontakt & Impressum**

---



# CR-Programm

Zielsetzung	Maßnahmen	Zieltermin	Performance-Highlights 2010-2011
<b>Strategie</b>			
<b>CR-Strategie</b> Formulierung einer bereichsübergreifenden CR-Strategie	Analyse des Nachhaltigkeits-Managements der Bank zur Fundierung der Strategie	Dezember 2012	Wesentliche Komponenten für die CR-Strategie liegen seit längerem vor. Durchführung einer PwC-Analyse Mitte 2010: Status quo und Benchmarking. Erste Maßnahmen daraus bereits abgeleitet und priorisiert. Formulierung und Veröffentlichung der CR-Strategie für 2012 geplant
	Ableitung und Umsetzung erster Maßnahmen aus PwC-Benchmark-Analyse	Dezember 2010/Mitte 2011	Umstellung auf jährliche CR-Berichterstattung: Erster Statusbericht erschien im Dezember 2010. Launch des Internetportals „Nachhaltigkeit“ Mitte 2011 ( <a href="http://www.nachhaltigkeit.commerzbank.de">www.nachhaltigkeit.commerzbank.de</a> ); Vorstudien zur Einführung einer Software zur Unterstützung des Nachhaltigkeits-Managements
	Kontinuierliche CR-Berichterstattung über wesentliche Konzerngesellschaften	Fortlaufend	Bericht zur unternehmerischen Verantwortung 2011 beinhaltet comdirect, Eurohypo und BRE Bank mit der Essenz ihrer CR-Leistungen
	Umsetzung und Erweiterung des Reputationsrisiko-Management-Konzepts	Fortlaufend	Erarbeitung weiterer Richtlinien und Positionen: zu Menschenrechten, Konfliktgebieten, fossilen Energien, Stromgewinnung, indigenen Völkern, Land- und Forstwirtschaft, Bergbau, Giftstoffen; Roadshows zur Sensibilisierung relevanter Bankbereiche im In- und Ausland; Ausbau des Intranet-Auftritts Reputationsrisiko-Management
<b>Stakeholderdialog</b>			
<b>Strategie</b> Austausch mit relevanten Stakeholder-Gruppen sowie Einbeziehung der Ergebnisse in unsere Entscheidungsprozesse	Regelmäßiger und strukturierter Austausch mit unterschiedlichen Nichtregierungsorganisationen (NRO) und Gremien zu nachhaltigkeitsrelevanten Themen	Fortlaufend	NRO-Bankendialogforum von urgewald u. a. zum Atomsektor (September 2010); „Politisches Frühstück“ in Berlin, u. a. zum Thema „Neue Instrumente im Qualitätsmanagement – am Beispiel des Kundenanwalts, Kundenbeirats und Schlichtungsrates“ (Oktober 2010); Gremienarbeit z. B. mit dem Verein für Umweltmanagement in Banken, Sparkassen und Versicherungen (VfU); im BMBF „Finanz-Forum: Klimawandel“ und Aktivitäten im Rahmen der Mitgliedschaft im Umweltforum Rhein-Main
	Regelmäßiger Abgleich von Kundenbeziehungen und Geschäften mit Bezug zu Rüstungsgütern auf kontroverse Waffen	2010	Seit 2010 Einführung des quartalsweise aktualisierten Controversial Weapons Radar eines spezialisierten externen Dienstleisters
<b>Kommunikation</b> Systematisierung sowie Intensivierung des Stakeholderdialogs	Mit dem Ziel, die Kundenzufriedenheit langfristig und nachhaltig zu steigern, hat die Commerzbank 2009 einen 40-köpfigen Kundenbeirat für Privat- und Geschäftskunden eingerichtet. Schirmherr ist der Vorstand des Segments Privatkunden	Fortlaufend	Seit der Gründung des Kundenbeirats im März 2009 wurden mehr als 40 Anregungen umgesetzt. So wurden z. B. die Hotline-Gebühren vereinheitlicht, bei der Vereinfachung der Online-Antragstellung mitgewirkt, diverse Kundenbroschüren mit entwickelt und die Mobile Banking & Brokerage App exklusiv vor Vermarktung auf Bedienungsfreundlichkeit und Funktionalitäten hin getestet. Auch griff die Bank die Idee auf, den Kunden bei einem unvermeidbaren Beraterwechsel rechtzeitig und umfassend zu informieren und seinem neuen Berater Checklisten für den reibungslosen Übergang an die Hand zu geben
	Die Initiative Unternehmer-Perspektiven der Mittelstandsbank greift Themen auf, die den Mittelstand aktuell bewegen. Dazu bietet sie Unternehmen, Wirtschaftsexperten sowie Vertretern von Verbänden, Wissenschaft und Politik eine Plattform für den Austausch	Fortlaufend	Im April 2010 wurde die Studie „Mittelstand in der Krise – Umsteuern für den Aufschwung?“ vorgestellt. Im Oktober 2010 „Der Mittelstand und seine Banken“. Im Mai 2011 „Frauen und Männer an der Spitze – so führt der deutsche Mittelstand“. Die Studien bildeten die Grundlage für Medienarbeit und bundesweite Dialogveranstaltungen, auf denen die Studienergebnisse vorgestellt, bewertet und aus verschiedenen Blickwinkeln diskutiert wurden. Im Jahr 2010 besuchten rund 70 000 Teilnehmer die Veranstaltungen

Zielsetzung	Maßnahmen	Zieltermin	Performance-Highlights 2010–2011
<b>Stakeholderdialog (Fortsetzung)</b>			
<b>Kommunikation</b> Systematisierung sowie Intensivierung des Stakeholderdialogs (Fortsetzung)	Regelmäßige Telefonkonferenzen für Mitarbeiter und Führungskräfte für den regelmäßigen internen Austausch	Fortlaufend	Telefonkonferenzen einzelner Vorstände mit den Mitarbeitern ihres Bereichs z. B. zur Quartalsberichterstattung
	Führungskräfte und Projektleiter stehen den Mitarbeitern Rede und Antwort in moderierten Live-Chats	Fortlaufend	Live-Chats fanden z. B. zum 1. Jahrestag des Kundenbeirats (März 2010) oder zum Thema Frauen in Führungspositionen (März 2011) statt
<b>Mitarbeiterbefragung</b> Konzernweite Erfassung des Meinungsbildes der Mitarbeiter sowie Ableitung von Maßnahmen zur Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit	Seit dem Start der Integration der Dresdner Bank in die Commerzbank Ende 2008 wurden regelmäßig sogenannte Integrationsbefragungen durchgeführt. Diese waren auf die spezifischen Herausforderungen des Zusammenschlusses beider Häuser ausgelegt: der „Pulse Check“ und der „Integrationsmonitor“ (viertel- bis halbjährlich) sowie die breit angelegte repräsentative Mitarbeiterbefragung „Change Monitor“ (zweimalig)	Fortlaufend	Mit dem sechsten „Pulse-Check“ hat die Commerzbank im März 2010 die letzte rein integrationspezifische Mitarbeiterbefragung abgeschlossen. Das Ergebnis der zweiten großen Befragung von 15 000 Teilnehmern im repräsentativen „Change Monitor“ vom September 2010 belegt, dass die Belegschaft auch emotional weiter zu einem Team zusammenwächst und sich überaus stark für die Integration engagiert
	Jährliche unternehmensweite Mitarbeiterbefragung seit 2005 zur Messung der Zufriedenheit sowie alle drei Jahre große Mitarbeiterbefragung mit Erhebung eines „Stärken-Schwächen-Profiles“	Fortlaufend	Die Ergebnisse regelmäßiger Mitarbeiterbefragungen zeigen eine hohe Zufriedenheit mit dem jeweiligen näheren Arbeitsumfeld. Die Führungskräfte identifizieren sich in besonderem Maße mit der Bank. Die Befragungen zeigen außerdem ein hohes Engagement der Mitarbeiter bei den Maßnahmen zur Integration. Mit dem „Commerzbank Monitor“ startete im September 2011 die erste große Mitarbeiterbefragung nach der Integration. Sämtliche Mitarbeiter der Commerzbank AG im In- und Ausland sind eingeladen
<b>Compliance</b>			
<b>Compliance-Standards</b> Umsetzung einheitlicher Standards in allen Geschäftsbereichen	Einführung eines konzernweiten Whistleblowing-Systems zur anonymen Entgegennahme und Bearbeitung von Hinweisen von Mitarbeitern, Kunden und Dritten auf wirtschaftskriminelle Handlungen	Mitte 2010 (Beginn Roll-out)	Sukzessive Implementierung des 2009 bei der Commerzbank in Deutschland eingeführten „Business Keeper Monitoring System“ (BKMS) in zahlreichen Konzerneinheiten weltweit
	Zusammenfassung der Richtlinien zur Prävention von Betrug (Fraud), einschließlich aller Formen von Korruption	Fortlaufend	Veröffentlichung einer Global Anti-Fraud Policy im März 2010. Aktualisierte Fassung trat im Mai 2011 in Kraft
	Gefährdungsanalyse u. a. um die Themen Betrug (Fraud) und Korruption ergänzen	2010	Die Gefährdungsanalyse Compliance, in der 2010 alle 72 Einheiten der Bank einbezogen wurden, enthielt ausdrücklich auch Fragen zum Thema Korruption
	Umfassende Schulungen zur Prävention von Betrug (Fraud), einschließlich aller Formen von Korruption	Fortlaufend	Seit 2010 ist Behandlung des Themas Korruption im bankweiten webbasierten Compliance-Pflicht-Training für Mitarbeiter ein eigener Schwerpunkt
	Klare Orientierung für die Mitarbeiter im Hinblick auf Korruption	Juli 2011	Veröffentlichung einer Global Anti-Corruption Policy

Zielsetzung	Maßnahmen	Zieltermin	Performance-Highlights 2010–2011
<b>Markt &amp; Kunden</b>			
<b>Kerngeschäft</b> Verstärkte Ausrichtung des Kerngeschäfts auf Kundenbedürfnisse und Nachhaltigkeit	Ausbau der Aktivitäten zur Wahrung der Interessen von Privatkunden	Juli 2010	Im Juli 2010 Einführung von Kundenanwältin und Schlichtungsrat. Die Kundenanwältin vermittelt ggf. zwischen Kunde und Bank. Gelingt keine einvernehmliche Lösung, kann sie den Schlichtungsrat hinzuziehen
	Zufriedenheit der Privatkunden noch stärker verankern	Juli 2010	Die Kundenloyalität – gemessen am Net Promoter Score, der Kennzahl zur Quantifizierung der Weiterempfehlungsbereitschaft – fließt seit Juli 2010 in die variable Vergütung der leitenden Angestellten des Privatkundensegments ein
	Ausbau der Aktivitäten zur Wahrung der Interessen von Mittelstandskunden	März 2010	Als zentrale und unabhängige Instanz betrachtet der Kreditmediator der Commerzbank auch einen abgelehnten Finanzierungswunsch unvoreingenommen und sucht in enger Abstimmung mit dem Kunden eine tragfähige Lösung
	Kontinuierliche Erweiterung von langfristig ausgelegten Angeboten der Commerzbank als führendem Mittelstandsfinanzierer	Juli 2010	Zusammen mit der KfW Bankengruppe hat die Commerzbank im Juli 2010 den „Eigenkapitalfonds für den deutschen Mittelstand“ aufgelegt und mit rund 200 Millionen Euro ausgestattet. Ziel des Fonds ist vor allem eine nachhaltige Eigenkapitalstärkung mittelständischer Unternehmen
	Angebot neuer nachhaltiger und innovativer Produkte sowie Dienstleistungen	Fortlaufend	Kunden mit Interesse an nachhaltigen Anlagen bietet die Commerzbank stets ausgewählte Produkte externer Vertriebspartner an, wie den „Sarasin OekoSar Equity – Global“ oder den „Sarasin Sustainable Water“. Ab Oktober 2011 Start der Nachhaltigkeits-Vertriebsinitiative „Mehr Wert für Ihr Vermögen“ im Wealth Management. Mit „SolarLight“ hat die Commerzbank außerdem ein neues Produkt zur Finanzierung von Photovoltaikanlagen bei mittelständischen Unternehmen auf den Markt gebracht. Bereits ab einem Volumen von 250 000 Euro begleiten wir Mittelständler, die Solarstromerzeuger werden wollen, mit einem schlanken standardisierten Verfahren
	Emissionshandel – Fortsetzung der Pionierrolle als einer der führenden Teilnehmer im Europäischen Emissionsrechtehandel durch aktives Management von CO <sub>2</sub> -Risiken für unsere Kunden	Fortlaufend	2010 belegte unser Joint Venture Carbon Trade & Finance (CTF) beim Handel mit Emissions Reductions Units (ERUs) im dritten Jahr in Folge den 1. Platz im Environmental Risk Ranking der Zeitschrift Energy Risk. Im September 2011 haben Commerzbank und airberlin das erste Geschäft über Emissionsrechte für den Luftverkehr in Europa, sogenannte European Union Aviation Allowances (AEUAs), abgeschlossen – ein wichtiger Meilenstein für die Entwicklung des EU-Emissionsrechtehandels (EU ETS)
	Ausbau der Unternehmens- und Projektfinanzierungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette für Erneuerbare Energien	Fortlaufend	Mitte 2010 betrug das Commerzbank-Engagement für die Finanzierung von Erneuerbaren Energien rund 4,4 Milliarden Euro (davon 10 % Off-shore). Dieser Wert soll sich in den kommenden Jahren verdoppeln
	Verstärkte Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in die Angebote des Kerngeschäfts der Bank	Mitte 2011	Seit Mitte 2011 durchlaufen alle Aktienempfehlungen der Bank einen Prozess mit klaren Nachhaltigkeitskriterien, die sie erfüllen müssen – z. B. dürfen die Unternehmen keinen Verstoß gegen UN-Konventionen (Menschenrechte, Arbeitsstandards, Umweltschutz, Korruption) begangen haben
<b>Umwelt und Klimaschutz</b>			
<b>Umweltmanagement</b> Systematischer Ausbau der Umweltschutzmaßnahmen	Überarbeitung und Veröffentlichung der Umweltleitlinien (Version 2.0)	Ende 2011	Aktualisierte Umweltleitlinie wurde im August 2011 vom Konzernumweltausschuss verabschiedet; Vorlage im Gesamtvorstand im November 2011
	Konzernumweltausschuss initiiert und überwacht stärkere Einbindung des betrieblichen Umweltschutzes in alle wesentlichen Prozesse der Bank	April 2010	Gründung des Konzernumweltausschusses im April 2010 – Treffen finden im halbjährlichen Turnus statt

Zielsetzung	Maßnahmen	Zieltermin	Performance-Highlights 2010–2011
<b>Umwelt und Klimaschutz (Fortsetzung)</b>			
<b>Umweltmanagement</b> Systematischer Ausbau der Umweltschutzmaßnahmen (Fortsetzung)	Konsolidierung des bestehenden Umweltmanagementsystems gemäß neuesten Standards	Fortlaufend	Nach Aufbau des Umweltmanagementsystems gemäß ISO 14001 im Jahr 2008, Erstzertifizierung 2009 und Re-Zertifizierung im Jahr 2010; periodische externe Prüfung des Systems; Integration des neuesten VfU-Standards (z. B. Umrechnungsfaktoren für Treibhausgase)
	Informations- und Sensibilisierungsmaßnahmen für Mitarbeiter sowie Kommunikation zu Umweltthemen	Fortlaufend	Themenschwerpunkt „Klimaschutz“ und Umweltquiz im Mitarbeitermagazin „Commerzbank“ im März 2011; Wanderausstellungen „Klimagourmet“ und „Green it“ der Stadt Frankfurt; Handy-Sammelaktion, deren Erlös der Umwelt-Organisation „Plant-for-the-Planet“ gespendet wird
<b>Klimaschutz</b> Weitergehende Umsetzung der konzernweiten Klimastrategie	CO <sub>2</sub> -Minderung um 30 % bis 2011 (Basisjahr 2007)	Dezember 2011	Bereits Ende 2010 nahezu Halbierung der CO <sub>2</sub> -Emissionen im Vergleich zu 2007
	Flächendeckende Versorgung der Commerzbank mit Ökostrom	Ende 2012	Anstieg Anteil Ökostrom zwischen 2009 und 2010 von 42 % auf knapp 90 %
	Kompensation nicht vermeidbarer CO <sub>2</sub> -Emissionen	Fortlaufend	Neben Geschäftsbericht und CR-Bericht wird nun auch das Mitarbeitermagazin „Commerzbank“ (Auflage 70 000 Exemplare) klimaneutral gedruckt; zum Ausgleich der CO <sub>2</sub> -Bilanz des „Commerzbank Frankfurt Marathon 2010“ wurde in Photovoltaikanlagen auf Frankfurter Schulen investiert und auch die Hauptversammlung 2011 wurde klimaneutral ausgerichtet
	Kommunikation und Dialog zum Klimaschutz	Fortlaufend	Verstärkte Kommunikation der Klimaschutz-Themen über das neue Internetportal „Nachhaltigkeit“ unter <a href="http://www.nachhaltigkeit.commerzbank.de">www.nachhaltigkeit.commerzbank.de</a> ; BMU-Aktionswoche „Klima und Finanzen“ im Januar 2010; langjähriger Partner des vom Bundesforschungsministeriums initiierten „Finanz-Forum: Klimawandel“; „Commerzbank im Dialog“-Veranstaltung „Aufbruch ins neue Energiezeitalter: Ist Deutschland auf dem richtigen Weg?“ in Berlin, u. a. mit Bundesumweltminister Röttgen und Commerzbank-Vorstand Markus Beumer; Wanderausstellungen „Klimagourmet“ und „Green it“ der Stadt Frankfurt
<b>Energieeffizienz</b> Einsatz energieeffiziente Technologie in Betrieb und Mobilität	Verstärkter Einsatz besonders energieeffizienter IT-Technologie (Green IT)	Fortlaufend	Umstellung Rechenzentren-Systeme auf Kalt-/Warmgangkonzept, Betrieb Client/Server-Systeme im PowerSafe-Modus, Ersatz von 80 % der rund 20 000 sogenannten Fat Clients durch Thin Clients; Reduktion der Endgeräte pro Benutzer von durchschnittlich 1,6 auf 1,3 bis Ende 2011 (erwartete Energieeinsparungen rund 20 %)
	Stromeinsparungen durch Umstellung auf moderne Beleuchtungstechnik	Juni 2010	5,3 Millionen kWh Strom konnten bei der Einführung des neuen Markenauftritts durch die Umstellung der Außensignalisation und Schaufenster-Informationssysteme eingespart werden. Anstelle von Glühbirnen oder Leuchtstoffröhren werden jetzt Leuchtdioden (LED) eingesetzt. Durch die Umrüstung sank der Verbrauch bei der Außensignalisation um 85 %, bei den Schaufenster-Kommunikationssystemen um 59 % und insgesamt um 82 % auf knapp 1,2 Millionen kWh
	Steigerung der Energieeffizienz im Geschäftsverkehr inkl. auf Energieeffizienz ausgelegte Fahrzeugpolitik bei Bankwagen und Poolfahrzeugen	Fortlaufend	Im Jahr 2010 Einsparung von 250 000 km Flugstrecke durch das Umsteigen auf die Bahn; Senkung durchschnittlicher Treibstoffverbrauch der Neuwagen von 6,1 auf 5,8 Liter/100 km zwischen 2009 und 2010
<b>Nachhaltige Beschaffung</b> Ausbau Angebot und Nachfrage umweltfreundlicher Produkte im Betrieb	Striktere Anforderungen und Kontrolle der Standards für eine nachhaltige Beschaffung	Fortlaufend	Umsetzung Standard für nachhaltige Beschaffung, erstes Lieferantenaudit im Jahr 2011
	Einführung neuer, nachhaltiger Produkte im zentralen Einkaufsportal der Commerzbank	Fortlaufend	Beschaffungskategorien von Büromaterial und Papier über Büromaschinen bis hin zu Bankwagen und Reisen von der Ausschreibung bis hin zur Lieferantenauswahl und -überprüfung wurden noch stärker nach Nachhaltigkeitsaspekten ausgerichtet; z. B. wurden im Jahr 2010 rund 250 Ökoprodukte in das Büromaterialsortiment aufgenommen und deutlich im Einkaufsportal ausgewiesen

Zielsetzung	Maßnahmen	Zieltermin	Performance-Highlights 2010–2011
<b>Umwelt und Klimaschutz (Fortsetzung)</b>			
<b>Nachhaltige Beschaffung</b> Ausbau Angebot und Nachfrage umweltfreundlicher Produkte im Betrieb (Fortsetzung)	Sensibilisierung Mitarbeiter für umweltfreundliche Papierrichtlinie und Ökoprodukte im Sortiment	Fortlaufend	Verstärkte Kommunikation zum Papierstandard im Intranet, FSC-zertifiziertes Kopierpapier für externe Zwecke im Jahr 2010 eingeführt
<b>Mitarbeiter</b>			
<b>Unternehmenskultur und Werte</b> Schaffung einer verbindenden und verbindlichen Unternehmenskultur	Kontinuierliche Information und Durchführung von Workshops zu den fünf Unternehmenswerten (ComWerte)	Fortlaufend	Mehr als 4 000 Workshops im Integrationsprojekt seit 2009 für Führungskräfte und Mitarbeiter durchgeführt, um das emotionale und kulturelle Zusammenwachsen zu unterstützen
<b>Integration der Dresdner Bank</b> Sozialverträgliche Umsetzung der Integration	Integration der Dresdner Bank im Hinblick auf Personal- und IT-Fragen	2011	Anpassung der Organisationsstruktur bis 2010 erfolgt, Kunden- und Produktdatenmigration Ostern 2011 abgeschlossen
	Umsetzung des Stellenabbaus ohne betriebsbedingte Beendigungskündigungen bei Erreichen der Ziele bis 2013	2013	Geplanter Abbau von rund 9 000 Vollzeitstellen bereits zu mehr als 80 % umgesetzt, ohne betriebsbedingte Beendigungskündigungen
<b>Talent Management</b>	Ausbau der Zusammenarbeit mit Hochschulen zum Kontakt mit Nachwuchstalente im Hinblick auf den demografischen Wandel	Fortlaufend	Teilnahme weiterer sechs Top-Hochschulen im europäischen Ausland ab 2010 am Programm „Management meets Campus.“ Manager der Bank führen an nun 37 Hochschulen im In- und Ausland gemeinsam mit interdisziplinären Hochschulteams u. a. Gastvorlesungen, Fallstudien oder Workshops durch
	Angebote zur Weiterentwicklung noch mehr auf Mitarbeiterbedürfnisse zuschneiden	Fortlaufend	Anfang 2011 Start des „Commerzbank-Projektmanagement-Programm“ (CPP) zur Unterstützung von Projektkarrieren, als Ergänzung des „Commerzbank-Management-Programm“ (CMP) als Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeit für Führungskarrieren. Vorbereitung von zusätzlichen Angeboten zur Unterstützung von Fachkarrieren
	Bindung von Talenten an die Bank	Fortlaufend	Seit 2011 systematische Erfassung der Gründe, die Mitarbeiter zur Kündigung veranlassen – durch strukturierte Interviews und Nutzung der Ergebnisse für Verbesserungen
<b>Vereinbarkeit von Beruf und Familie</b> Angebot von Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie	Information für Mitarbeiterinnen im Mutterschutz, Mitarbeiter/innen in der Elternzeit	Fortlaufend	Spezielle technische Ausstattungen oder eine Berufstätigkeit von 10 % während der Elternzeit, um den Kontakt mit dem Arbeitsumfeld aufrechtzuerhalten
<b>Diversity Management</b> Schaffung einer facettenreichen Unternehmenskultur durch die Förderung der Vielfalt der Mitarbeiterschaft	Ausbau der Engagements zum Thema Diversity und fortlaufende Förderung der Diversity-Netzwerke	Fortlaufend	Förderung der Netzwerke Arco (Schwulen-/Lesben-Netzwerk), Courage (Frauen im Beruf) und Fokus Väter (Väter im Beruf) sowie des Expertenkreises „CrossCulture“ und des Zusammenschlusses „KulturWerk“. Vorbereitung der 2012 geplanten Einführung eines globalen Diversity Managements
	Förderung von Frauen im Beruf, mit bereichsspezifischen Zielen bis 2015	2015	Seit 2010 Vorstandsprojekt „Frauen in Führungspositionen“, seit 2011 Verpflichtung zu den Zielen der entsprechenden Dax-30-Erklärung. Bereits in Umsetzung: bereichsübergreifendes Mentoring-Programm mit Betreuung durch Vorstände und Top-Management mit mindestens der Hälfte weiblicher Mentees; Erhöhung der Anzahl weiblicher Beobachter bei Auswahlverfahren; Event „WomenUp 2010“ mit Studentinnen und Start des Programms „Women in IT“

Zielsetzung	Maßnahmen	Zieltermin	Performance-Highlights 2010–2011
<b>Mitarbeiter (Fortsetzung)</b>			
<b>Gesundheits-Management</b> Förderung und Erhaltung der Gesundheit der Mitarbeiter	Enger Austausch zu Gesundheitsthemen mit den Mitarbeitern	Fortlaufend	„Beschäftigtenbeirat Gesundheit“ in 2010 eingerichtet, in dem Mitarbeiter mit dem Personalvorstand und dem Gesamtbetriebsratsvorsitzenden gesundheitliche Themen diskutieren
	Ausbau des Angebots für ein ganzheitliches Gesundheits-Management	Fortlaufend	Seit 2010 strukturiertes Beratungsangebot BEM (Betriebliches Eingliederungsmanagement) für Mitarbeiter, die mehr als sechs Wochen im Jahr krank sind. 2011 unternehmensweite Einführung des Employee Assistance Program (EAP) zur psychosozialen Beratung in schwierigen Berufs- und Lebenssituationen
<b>Gesellschaft</b>			
<b>Gesellschaftliches Engagement</b> Wahrnehmung der Verantwortung als Teil der Gesellschaft durch schwerpunktmäßiges Engagement in den Bereichen Bildung, Kultur und Sport	Organisatorische Zusammenführung der Commerzbank- und Dresdner-Bank-Stiftungen unter dem Dach eines neuen Stiftungszentrums	Dezember 2010	Zusammenführung bereits Anfang 2010 erreicht. Gesamtdotationskapital von rund 100 Millionen Euro für Engagements in Bildung, Kunst und Kultur sowie für soziale Belange
	Kunstförderung durch Dauerleihgaben und Spenden	Ende 2010	Nach Neuausrichtung der Kunstsammlung der ehemaligen Dresdner Bank 100 herausragende Kunstwerke als Dauerleihgaben an Museen in Berlin, Dresden und Frankfurt gegeben. Allen drei Häusern dazu je 1 Million Euro für Museumspädagogik und Restaurierung gespendet
	Förderung des Umweltbildungsprojekts „Praktikum für die Umwelt“ mit mehrmonatigem, bezahltem Praktikum von jährlich rund 50 Studierenden in einer der Nationalen Naturlandschaften	Fortlaufend	2010: Broschüre über die Naturlandschaften; „ZusammenWachsen“-Workshops im Rahmen der Bankenintegration in den Naturlandschaften
	Spenden nach internationalen Katastrophen	Fortlaufend	Gemeinsam mit Mitarbeitern und Kunden 2010 nach der Erdbebenkatastrophe in Haiti 180 000 Euro und nach der Flutkatastrophe in Pakistan 200 000 Euro gespendet. 2011 weiter 100 000 Euro nach Erdbeben, Tsunami und atomarem GAU in Japan
	Premium-Partner des Deutschen Fußball-Bundes (DFB)	Fortlaufend	Kooperation in allen Bereichen des DFB; bei Männer- und Frauen-Nationalmannschaften und bei Nachwuchsförderung. Trainingstage z. B. mit Birgit Prinz oder René Adler mit Teilnahmen u. a. von Kindern aus sozial benachteiligten Familien
	FIFA Frauenfußball-Weltmeisterschaft 2011™ in Deutschland	Juli 2011	Commerzbank ist nationaler Förderer der FIFA Frauen-Weltmeisterschaft 2011™ vom 26. Juni bis 17. Juli 2011 in Deutschland und offizieller Unterstützer des Volunteer-Programms: Weit mehr als 1 000 Mitarbeiter und Kunden nahmen teil
	25-jähriges Jubiläum (2011) des Programms „Das Grüne Band“	Fortlaufend	Förderung vorbildlicher Talentförderung in Sportvereinen. Jährliche Vergabe von jeweils 50 mal 5 000 Euro Förderprämie an Vereine ganz unterschiedlicher Sportarten
	Förderung der finanziellen Allgemeinbildung in der Gesellschaft	Fortlaufend	Als Projektpartner von „Handelsblatt macht Schule“ übernehmen Commerzbank-Führungskräfte und -Mitarbeiter seit 2010 für zwei Stunden den Unterricht in Oberstufenklassen, erläutern ökonomische Zusammenhänge, diskutieren mit Schülern über Wirtschaftsthemen und berichten aus ihrem Berufsalltag

# CR-Roadmap

Unternehmerische Verantwortung muss sich, wenn sie ernst genommen werden will, in allen Bereichen und auf allen Ebenen der Geschäftstätigkeit einer Bank manifestieren. Die Commerzbank hat daher langfristig eine Vielzahl von Aktivitäten entfaltet und Strukturen geschaffen, um diese Verantwortung zu einem Leitprinzip im Unternehmen und für das Unternehmen zu

machen. In den kommenden Jahren sollen beispielsweise nachhaltige Produkte und Dienstleistungen einen noch größeren Stellenwert erhalten und die entsprechenden Managementsysteme noch effizienter werden. Einen Eindruck von der Entwicklung unserer Einzelmaßnahmen vermittelt die CR-Roadmap – mit der Übersicht über bereits erreichte Meilensteine für

## CR-Roadmap/Meilensteine

### 1988–1993

- 1989** • Erste Initiative „Frauen im modernen Banking“
- 1990** • Verabschiedung eines Konzernleitbilds mit Bekenntnis zum sozial- und umweltverträglichen Fortschritt
  - Ernennung des ersten Umweltbeauftragten einer deutschen Großbank
  - Start des Umweltbildungsprojekts „Praktikum für die Umwelt“ als Partner der deutschen Nationalparks
  - Erstmalige Vergabe des jährlich verliehenen Umweltpreises „Mittelstand schützt Umwelt“
  - Betriebsvereinbarung zur Wiedereingliederung von Eltern
- 1992** • Gründungsmitglied von UNEP Finance Initiative

### 1994–1999

- 1996** • Veröffentlichung des ersten Ökobilanzberichts
  - Cosmopolitan Award für familienfreundlichstes Unternehmen Deutschlands
- 1997** • Bezug des ersten „Öko-Hochhauses“ der Welt (nach einem Entwurf von Lord Norman Foster)
- 1999** • Einrichtung der Kindernotfallbetreuung „Kids & Co.“ für Mitarbeiter

### 2000–2005

- 2000** • Beginn des Commerzbank-Engagements für Mikrofinanzbanken in Südosteuropa
  - Gründung der Initiative zur Förderung des Ehrenamts im Sport
  - Erstmalige Durchführung von Energiesparwochen in der neuen Zentrale
- 2001** • Gründung des Center of Competence Renewable Energies (CoC RE)
- 2002** • Teilnahme am ersten Berichtszyklus des „Carbon Disclosure Project“
- 2004** • Verleihung des TÜV-Süd-Zertifikats für hohe Qualitätsstandards beim Fondsauswahlprozess
  - Beteiligung an der Entwicklung eines Verhaltenskodex für Schuldnerländer und Investoren
- 2005** • Einrichtung der Abteilung „Reputations- und Nachhaltigkeits-Management“
  - Veröffentlichung des ersten Berichts zur unternehmerischen Verantwortung
  - Eröffnung der Kindertagesstätte „Kids & Co.“

die Jahre 1988 bis 2011 sowie dem Ausblick auf den Zeitraum 2012 bis 2014. So soll bis Ende 2012 eine übergreifende CR-Strategie formuliert werden, die für diesen Berichtszeitraum zwar vorgesehen war, der jedoch eine umfassende Status- und Benchmark-Analyse unseres Nachhaltigkeits-Managements in Zusammenarbeit mit PwC vorangestellt wurde.

Ein wesentlicher Bestandteil verantwortungsvoller Unternehmensführung ist auch Transparenz nach innen und nach außen. In diesem Sinne wird die Bank strategische Ziele, die die unternehmerische Verantwortung betreffen, und ihren Erreichungsgrad auch in Zukunft in ihrer Kommunikation offen darstellen.

#### 2006–2010

- 2006** • Unterzeichnung des Global Compact der Vereinten Nationen
- 2007** • Einführung einer Verhaltensrichtlinie (Code of Conduct) für alle Mitarbeiter der Commerzbank
  - Gründungsmitglied des BMBF „Finanz-Forum: Klimawandel“
- 2007–2010** • Durchführung von Bankendialogforen mit Nichtregierungsorganisationen (NRO) zu Zellstoff/Wald, nachhaltigen Finanzierungsentscheidungen, Biokraftstoffen und Atomkraft
- 2008** • Versorgung der Commerzbank-Zentrale zu 100 % mit zertifiziertem Ökostrom aus der Region
  - Initiierung des Projekts „Im Lot – Ausgeglichen bei der Arbeit“
  - Unterzeichnung der „Charta der Vielfalt“
- 2008–2010** • Entwicklung von Richtlinien und Positionspapieren zu Rüstungsgeschäften, Konfliktgebieten, fossilen Energien, Stromgewinnung, indigenen Völkern, Land- und Forstwirtschaft, Palmöl, Bergbau und Giftstoffen
- 2009** • Zertifizierung des Umweltmanagementsystems nach ISO 14001
  - Verabschiedung einer Klimastrategie für die Commerzbank
  - Start der Veranstaltungsreihe „Commerzbank im Dialog“
- 2009–2010** • Integration und Ausbau des Emissionsrechtshandels in das Angebots- und Leistungsspektrum der neuen Commerzbank
  - Einrichtung eines Kundenbeirats und einer Kundenanwältin
- 2010** • Gründung eines Konzernumweltausschusses

#### 2011

- „Frauen und Männer an der Spitze: So führt der deutsche Mittelstand“ als zehnte Studie der „UnternehmerPerspektiven“
- Strukturiertes Nachhaltigkeits-Screening bei allen Aktien, die von der Commerzbank empfohlen werden
- Veröffentlichung eines Positionspapiers zur Förderung und zum Schutz der Menschenrechte
- Rekordausweitung des Neugeschäfts zur Finanzierung des Ausbaus Erneuerbarer Energien um rund 1 Milliarde Euro
- Verabschiedung der neuen Umweltleitlinien (Erstfassung: 2008)
- Ziel der Klimastrategie mit 30 % CO<sub>2</sub>-Reduktion zwischen 2007 bis 2011 wird weit übertroffen
- Gemeinsame Erklärung der DAX-30-Unternehmen zur Verpflichtung zur Förderung weiblicher Führungskräfte und Start des Vorstandsprojekts „Frauen in Führungspositionen“
- Wealth-Management-Initiative: ausführliche Kundeninformationen zu Nachhaltigkeit und nachhaltigen Investments
- Webbasiertes Schulungsprogramm zu „Gesund in der Commerzbank“ für alle Mitarbeiter
- Angebot der ersten betrieblich geförderten Schülerhort-Einrichtung für Mitarbeiterkinder
- Commerzbank-im-Dialog-Veranstaltung „Aufbruch ins neue Energiezeitalter: Ist Deutschland auf dem richtigen Weg?“
- Internetportal „Nachhaltigkeit“ startet mit der gebündelten Präsentation sämtlicher Themen zur Nachhaltigkeitsleistung der Commerzbank

#### 2012–2014

- Verdoppelung des Kreditvolumens zur Finanzierung von Erneuerbaren Energien
- Flächendeckende Versorgung der Commerzbank AG Inland zu 100 % mit Ökostrom
- Neue Abteilung (Corporate Citizenship) mit ausschließlichem Fokus auf gesellschaftlich relevante Förderprojekte
- Vermeidung betriebsbedingter Beendigungskündigungen zum Stellenabbau bei Erreichen der Ziele bis 2013
- Entwicklung weiterer sektorspezifischer Richtlinien und Positionspapiere (z. B. Tropenholz)
- Ausweitung der Stakeholderdialoge (z. B. weitere Veranstaltungen im Rahmen von „Commerzbank im Dialog“ in Berlin)
- Weitere UnternehmerPerspektiven-Studien

# UN Global Compact



[www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)

Der Global Compact der Vereinten Nationen ist ein freiwilliger Pakt zwischen Unternehmen, Organisationen und der UNO, in dessen Rahmen sich teilnehmende Unternehmen und Organisationen dazu verpflichten, Einsatz zu zeigen für die Menschenrechte, gerechte Arbeitsbedingungen, den Umweltschutz und die Korruptionsbekämpfung. Ziel des Global Compact ist es, dass sich die Teilnehmer für den Auf- und Ausbau sozialer und ökologischer Standards einsetzen. Er fordert dazu auf, die Herausforderungen der Globalisierung aktiv und nachhaltig anzunehmen.

Hierfür wurden zehn Prinzipien erarbeitet, zu denen sich die teilnehmenden Unternehmen bekennen. Mit Initiativen, Projekten, Richtlinien und Schu-

lungen gilt es, diese im eigenen Unternehmen zu etablieren und kontinuierlich weiterzuentwickeln.

Die Commerzbank ist seit 2006 Teilnehmer im UN Global Compact. Über die Fortschritte bei der Umsetzung und Integration seiner Ziele in die Prozesse und Strukturen der Bank berichten wir seitdem jährlich („Fortschrittsbericht“). Auch im Berichtszeitraum hat die Commerzbank die Zielsetzung und Prinzipien des UN Global Compact durch eine Vielzahl von Initiativen und Projekten unterstützt, die wir in der folgenden Tabelle zusammengefasst haben. Wir entwickeln unsere Aktivitäten kontinuierlich weiter, um unserer Verpflichtung im Rahmen des UN Global Compact auch zukünftig nachzukommen.

## Fortschrittsbericht – Communication on Progress

Themen	Zusammenfassung, Maßnahmen und Ergebnisse	Weitere Informationen
<b>Menschenrechte</b>		
<b>Prinzip 1:</b> Unternehmen sollen den Schutz der internationalen Menschenrechte innerhalb ihres Einflussbereichs achten und unterstützen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Commerzbank bezieht im Hinblick auf die Menschenrechte eine klare Position. Ziele und Richtlinien, die sich auf die Menschenrechte beziehen, sind im Internet unter <a href="http://www.nachhaltigkeit.commerzbank.de">www.nachhaltigkeit.commerzbank.de</a> in der Rubrik Governance, Richtlinien und Positionen, veröffentlicht. Als Grundlagen für die eigene Position betrachtet die Commerzbank u. a. die International Bill of Human Rights der UN und die ILO-Kernarbeitsnormen. Die ComWerte, die Unternehmenswerte der Commerzbank, geben ferner einen Rahmen vor, der die Förderung und Einhaltung der Menschenrechte im Arbeitsalltag sicherstellt.</li> <li>Die „Verhaltensrichtlinie für die Commerzbank AG“ beinhaltet ferner Regeln für integriertes Verhalten, was die Einhaltung von Gesetzen und Menschenrechten einschließt. Alle neuen Mitarbeiter werden explizit auf diese Verhaltensregeln hingewiesen.</li> <li>Außerdem führt die Abteilung Reputationsrisiko-Management sogenannte „Roadshows“ für relevante Abteilungen durch, um diese für Reputationsfragen zu sensibilisieren. Diese Schulungen umfassen auch Menschenrechtsfragen.</li> </ul>	Seite 130 HR3, Seite 132
<b>Prinzip 2:</b> Unternehmen sollen sicherstellen, dass sie sich nicht an Menschenrechtsverletzungen mit-schuldig machen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alle Geschäfte und Geschäftsbeziehungen der Commerzbank, bei denen Nachhaltigkeitsaspekte eine wesentliche Rolle spielen, werden intensiv recherchiert, analysiert und mit einer differenzierten Bewertung versehen, die bis zur Ablehnung des entsprechenden Geschäfts bzw. bis zur Beendigung der Geschäftsbeziehung führen kann. Im Jahr 2010 wurden etwa 1 600 Einzelgeschäfte bzw. Geschäftsbeziehungen auf etwaige Reputationsrisiken einschließlich Menschenrechtsaspekten geprüft. Über die Jahre hat sich gezeigt, dass rund 10 % der Geschäfte bzw. Geschäftsbeziehungen negativ bewertet werden.</li> <li>Die Einkaufsrichtlinie des Bereichs Konzerneinkauf beinhaltet auch Ethikrichtlinien, die u. a. die Einhaltung der Menschenrechte für alle Beschaffungsvorgänge verbindlich vorschreiben. Bereits die Ausschreibung macht klare Vorgaben und alle infrage kommenden Lieferanten werden anhand eines Lieferanten-Selbstauskunftsbogens evaluiert, der Fragen zu Menschenrechten beinhaltet. Wichtige Lieferanten werden turnusmäßig und anlassbezogen nach ihrem Ausfallrisiko und ihren Ersetzbarkeitsrisiken beurteilt. Im Jahr 2011 begann der Konzerneinkauf mit den ersten Audits bei strategisch bedeutsamen Lieferanten vor Ort.</li> </ul>	HR1, Seite 131 HR2, Seite 131
<b>Arbeitsstandards</b>		
<b>Prinzip 3:</b> Wahrung der Vereinigungsfreiheit und Anerkennung des Rechts auf Tarifverhandlungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Commerzbank steht im regelmäßigen, partnerschaftlichen und konstruktiven Dialog mit den Vertretern der Arbeitnehmerschaft zu allen mitbestimmungsrelevanten Themen.</li> <li>Die Bank misst Kollektivverhandlungen und Kollektivregelungen eine große Bedeutung bei, um im Unternehmen einen ausgewogenen Konsens zu wesentlichen Themen sicherzustellen und eine Rechtssicherheit zu schaffen, die bei Veränderungen, z. B. im Vergütungssystem, sonst nur über die Anpassung der einzelnen Arbeitsverträge möglich wäre.</li> <li>Es sind keine Fälle bekannt, bei denen im Hinblick auf Geschäftstätigkeiten oder Unternehmenseinheiten der Commerzbank Rechte in Bezug auf Vereinigungsfreiheit oder Kollektivverhandlungen nicht eingehalten würden oder bedroht wären. Etwa 38 000 Mitarbeiter bzw. rund 98 % der Belegschaft der Commerzbank AG sind gemäß Kollektivvereinbarungen angestellt.</li> </ul>	HR5, Seite 133 LA4, Seite 123
<b>Prinzip 4:</b> Beseitigung aller Formen von Zwangs- und Pflichtarbeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>Im Hinblick auf die eigenen Mitarbeiter sind bei der Commerzbank Zwangs- und Pflichtarbeit klar ausgeschlossen.</li> <li>Ferner beinhaltet die Einkaufsrichtlinie auch Ethikrichtlinien, die u. a. die Einhaltung der Menschenrechte für alle Beschaffungsvorgänge verbindlich vorschreiben. Bereits die Ausschreibung macht klare Vorgaben und alle infrage kommenden Lieferanten werden anhand eines Lieferanten-Selbstauskunftsbogens evaluiert, der auch Fragen zu dem Verbot von Zwangsarbeit beinhaltet.</li> <li>Alle Geschäfte und Geschäftsbeziehungen der Commerzbank, bei denen Nachhaltigkeitsaspekte eine wesentliche Rolle spielen, werden intensiv recherchiert, analysiert und mit einer differenzierten Bewertung versehen, die bis zur Ablehnung des entsprechenden Geschäfts bzw. bis zur Beendigung der Geschäftsbeziehung führen kann. Diese Prüfungen schließen auch Arbeitsstandards/Zwangs- und Pflichtarbeit ein.</li> </ul>	HR7, Seite 133 HR2, Seite 131

Themen	Zusammenfassung, Maßnahmen und Ergebnisse	Weitere Informationen
<b>Arbeitsstandards (Fortsetzung)</b>		
<b>Prinzip 5:</b> Abschaffung der Kinderarbeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>Im Hinblick auf die eigenen Mitarbeiter ist bei der Commerzbank Kinderarbeit klar ausgeschlossen.</li> <li>Ferner beinhaltet die Einkaufsrichtlinie auch Ethikrichtlinien, die unter anderem die Einhaltung der Menschenrechte für alle Beschaffungsvorgänge verbindlich vorschreiben. Bereits die Ausschreibung macht klare Vorgaben und alle infrage kommenden Lieferanten werden anhand eines Lieferanten-Selbstauskunftsbogens evaluiert, der auch Fragen zu dem Verbot von Kinderarbeit beinhaltet.</li> <li>Alle Geschäfte und Geschäftsbeziehungen der Commerzbank, bei denen Nachhaltigkeitsaspekte eine wesentliche Rolle spielen, werden intensiv recherchiert, analysiert und mit einer differenzierten Bewertung versehen, die bis zur Ablehnung des entsprechenden Geschäfts bzw. bis zur Beendigung der Geschäftsbeziehung führen kann. Diese Prüfungen schließen auch Arbeitsstandards/Kinderarbeit ein.</li> </ul>	HR6, Seite 133 HR2, Seite 131
<b>Prinzip 6:</b> Eintreten für die Beseitigung von Diskriminierung in der Beschäftigung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partnerschaftlicher und fairer Umgang sind in der Tradition des Hauses Commerzbank verankert. Im Jahr 2004 schlossen Arbeitgeber und Arbeitnehmervertreter im Hinblick auf diesen Aspekt eine Betriebsvereinbarung. Sie definiert, dass dem Arbeitgeber aufgrund seiner Fürsorgepflicht die Aufgabe obliegt, seine Beschäftigten vor Beeinträchtigungen seelischer oder körperlicher Art zu schützen. Die Vereinbarung stellt klar, dass Mobbing, sexuelle Belästigung oder Diskriminierung am Arbeitsplatz nicht geduldet werden.</li> <li>Respekt und partnerschaftliches Verhalten gehören zu den fünf erklärten Grundwerten (ComWerte) der Bank. Seit Jahren arbeitet das Diversity Management erfolgreich daran, ein vorurteilsfreies Arbeitsumfeld und gegenseitige Akzeptanz zu fördern und die Vielfalt der Mitarbeiter bewusst zu nutzen. Die Commerzbank hat die „Charta der Vielfalt“ der Unternehmen in Deutschland unterschrieben und ist ein Vorreiter in Diversity-Fragen: Den Mitarbeitern steht das Frauennetzwerk „Courage“, das Netzwerk für Schwule und Lesben „Arco“, das Netzwerk „Fokus Väter“ und der interkulturelle Expertenkreis „CrossCulture“ zur Verfügung.</li> </ul>	HR4, Seite 132 LA12, Seite 127 Seite 37
<b>Umweltschutz</b>		
<b>Prinzip 7:</b> Umsichtiger Umgang mit ökologischen Herausforderungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Geschäfte und Geschäftsbeziehungen, bei denen Aspekte des Klimawandels eine wesentliche Rolle spielen, werden intensiv recherchiert, analysiert und mit einer differenzierten Bewertung versehen, die bis zur Ablehnung des entsprechenden Geschäfts bzw. bis zur Beendigung der Geschäftsbeziehung führen kann.</li> <li>Weitergehende Umsetzung der 2009 verabschiedeten eigenen Klimastrategie mit vier Handlungsfeldern. Die Commerzbank hat ihre CO<sub>2</sub>-Emissionen im Jahr 2010 um rund 105 000 t CO<sub>2</sub>-Äquivalent gesenkt und damit bis Ende 2010 im Vergleich zu 2007 nahezu halbiert. Damit hat das Institut den Treibhausgas-Ausstoß wesentlich schneller gesenkt als zunächst geplant.</li> <li>Ausbau des Klimaschutz-Engagements und Dialogs mit Politik, Wirtschaft und Umweltorganisationen zu den Herausforderungen des Klimaschutzes.</li> </ul>	EC2, Seite 103 Seite 50ff. EN16, Seite 114 EN17, Seite 114 Seite 52
<b>Prinzip 8:</b> Durchführung von Initiativen zur Förderung eines verantwortlichen Umgangs mit der Umwelt	<ul style="list-style-type: none"> <li>Über die selbstverständliche Einhaltung der geltenden umweltgesetzlichen Regelungen hinaus ist die vom Vorstand der Commerzbank verabschiedete Umweltpolitik für alle Bereiche des Unternehmens verbindlich. Diese sind in den Umweltleitlinien der Commerzbank zusammengefasst.</li> <li>Das Umweltmanagement sichert die Kontrolle und Weiterentwicklung sämtlicher ökologischer Maßnahmen. Im April 2010 wurde das Umweltmanagementsystem der neuen Commerzbank AG erfolgreich rezertifiziert. Es gilt für alle Standorte in Deutschland.</li> <li>Im Jahr 2010 beliefen sich die Ausgaben für direkte Umweltschutzmaßnahmen und präventive Maßnahmen zum Umweltmanagement auf rund 3 Millionen Euro (exkl. Sanierungskosten).</li> <li>Der Bezug von Ökostrom aus Wasserkraft wurde im Jahr 2010 deutlich ausgebaut. Dank der stark verbesserten Stromqualität mit einem Anteil von etwa 87 % aus Wasserkraft konnten allein rund 90 000 t CO<sub>2</sub>-Emissionen eingespart werden.</li> <li>250 000 km Flugstrecke konnten 2010 durch das Umsteigen auf die Bahn vermieden werden.</li> </ul>	DMA-EN, Seite 108 DMA-EN, Seite 108 EN30, Seite 119 EN4, Seite 111 EN16, Seite 114 EN29, Seite 118
<b>Prinzip 9:</b> Einsatz für eine nachhaltige Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien	<ul style="list-style-type: none"> <li>Im Jahr 2010 weitgehender Ausbau der Finanzierung Erneuerbarer Energien durch das Center of Competence Renewable Energies.</li> <li>Ausbau ökologisch orientierter Geldanlagen wie zum Beispiel Solarfonds: 2010 Lancierung des CFB-Fonds 177 Solar-Deutschlandportfolio III zur Finanzierung von acht Solarkraftwerken.</li> <li>Zinsgünstige KfW-Kredite für Energieeffizienzmaßnahmen für Immobilien mit einer Laufzeit von bis zu 17 Jahren.</li> <li>Bundesweiter Roll-out des neuen Produkts „SolarLight“, das „schlanke“ Finanzierungen von Photovoltaikanlagen ab 250 000 Euro für mittelständische Unternehmen ermöglicht.</li> <li>Weiterentwicklung von „klima:coach“ – einer kombinierten Finanz- und Klimaberatung für Unternehmen, die dabei hilft, Energie-Einsparpotenziale zu realisieren sowie die CO<sub>2</sub>-Emissionen von Prozessen und Produkten zu reduzieren.</li> <li>Sanierung des „Silberturms“ (frühere Dresdner-Bank-Zentrale) gemäß modernster Standards der Deutschen Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen e. V. (DGNB).</li> <li>Einsparung von jährlich 5,3 Millionen kWh Strom durch den Einsatz von LED-Technologie bei Außensignalisation und Schaufenster-Informationssystemen.</li> <li>Ausbau von energieeffizienten Technologien im eigenen Betrieb durch den Einsatz von Green IT zur Reduktion des Stromverbrauchs und den Einsatz energieeffizienter Fahrzeugtechnologie zur Reduktion des Treibstoffverbrauchs.</li> </ul>	Seite 46 Seite 25 Seite 25 Seite 52 EN5, Seite 112 EN5, Seite 112 EN5, Seite 112
<b>Korruptionsbekämpfung</b>		
<b>Prinzip 10:</b> Selbstverpflichtung, gegen Korruption in allen ihren Formen vorzugehen, einschließlich Erpressung und Bestechung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Commerzbank verfolgt einen präventiven Ansatz zur Abwehr von Korruption und anderen Betrugsdelikten. Als Mitglied von Transparency International ist sie nicht nur den Antikorruptions-Mindeststandards verpflichtet, sondern auch dazu, Vorbild zu sein, die Standards beispielhaft zu erfüllen sowie kontinuierlich zu verbessern.</li> <li>Im März 2010 wurde die Global Anti-Fraud Policy veröffentlicht, deren aktualisierte Fassung im Mai 2011 in Kraft trat. Im Juli 2011 veröffentlichte die Bank zudem eine Global Anti-Corruption Policy, die konkrete Vorgaben beispielsweise für den Umgang mit Geschenken und Einladungen enthält und den Mitarbeitern damit klare Orientierung gibt.</li> <li>Korruptionsverhinderung ist wesentlicher Bestandteil der Gefährdungsanalyse der Commerzbank. Alle Einheiten (Tochter- und Filial-Einheiten im In- und Ausland sowie die Zentral-Einheiten) der Bank werden in die Gefährdungsanalyse Compliance einbezogen.</li> <li>Korruption ist seit 2010 in dem bankweiten webbasierten Compliance-Pflicht-Training (WBT) ein eigener Themenschwerpunkt. Alle Mitarbeiter müssen das WBT absolvieren.</li> <li>Die Bank hat aufgrund der systematisch durchgeführten Risikoanalysen der letzten zwei Jahre und aufgrund des Informationsaustausches mit anderen Unternehmen und Experten regelmäßig ihre Maßnahmen zur Prävention von Korruption überprüft und ergänzt.</li> <li>Vertraglich vereinbarte Integritätsklauseln mit Geschäftspartnern schließen die Verpflichtung ein, Korruption zu unterbinden und Korruptionsvorfälle gegenseitig zu melden.</li> </ul>	Seite 66 Seite 68 SO2, Seite 135 Seite 66 SO3, Seite 136 SO4, Seite 136 SO4, Seite 136

# Profilindikatoren

---

## 1. Strategie und Analyse

### 1.1

**Erklärung des CEO zum Stellenwert der Nachhaltigkeit für die Organisation und im Rahmen ihrer strategischen Ausrichtung**

Siehe Seite 4.

### 1.2

**Beschreibung der wichtigsten Auswirkungen, Risiken und Chancen (Hauptauswirkungen der Organisation auf die Nachhaltigkeit und die Folgen für die Stakeholder, Auswirkungen von Nachhaltigkeitstrends, -risiken und -chancen auf die langfristige Entwicklung der Organisation)**

Siehe Seite 6.

## 2. Organisationsprofil

### 2.1

**Name der Organisation**

Commerzbank AG.

### 2.2

**Wichtigste Marken, Produkte beziehungsweise Dienstleistungen**

Die Commerzbank ist führend bei Privat- und Firmenkunden in Deutschland. Ihren Kunden steht mit künftig rund 1 200 Filialen eines der dichtesten Filialnetze aller privaten Banken in Deutschland zur Verfügung. Der Fokus der Geschäftstätigkeit ist auf die vier Segmente Privatkunden, Mittelstandsbank, Corporates & Markets sowie Central & Eastern Europe gerichtet, die als sogenannte Kernbank das Herzstück der Commerzbank bilden. Dazu kommen im Segment Asset Based Finance das assetbasierte Kreditgeschäft in den Bereichen Immobilien-, Staats- und Schiffsfinanzierung sowie das Real Estate Asset Management. Die nicht zum Kerngeschäft gehörenden Portfolios werden im Segment Portfolio Restructuring Unit wertschonend abgebaut.

### 2.3

**Organisationsstruktur einschließlich der Hauptabteilungen, der verschiedenen Betriebsstätten, Tochterunternehmen und Joint Ventures**

Der Commerzbank-Konzern gliedert sich in die Segmente

- Privatkunden
- Mittelstandsbank
- Central & Eastern Europe
- Corporates & Markets
- Asset Based Finance
- Portfolio Restructuring Unit

Eine Übersicht dieser Segmente und ihrer operativen Einheiten findet sich im Geschäftsbericht 2010 auf der Seite U4. Der Geschäftsbericht enthält auch eine Übersicht aller im Geschäftsjahr 2010 erstkonsolidierten Tochtergesellschaften, Zweckgesellschaften und Fonds (Seite 218) sowie eine vollständige Aufzählung des Anteilsbesitzes des Commerzbank-Konzerns (ab Seite 326).

### 2.4

**Hauptsitz der Organisation**

Der Sitz der Commerzbank AG befindet sich in Frankfurt am Main.

### 2.5

**Anzahl der Länder, in denen die Organisation tätig ist**

In Deutschland steuert die Commerzbank AG von ihrer Zentrale in Frankfurt am Main aus ein flächendeckendes Filialnetz. Wichtigste inländische Tochtergesellschaften sind die Eurohypo AG, die comdirect bank AG, die Commerz Real AG und die Deutsche Schiffsbank AG. Im Ausland ist die Bank mit 8 wesentlichen Tochtergesellschaften, 25 operativen Auslandsniederlassungen und 32 Repräsentanzen in 50 Ländern vertreten (siehe Geschäftsbericht 2010, Seite 75).

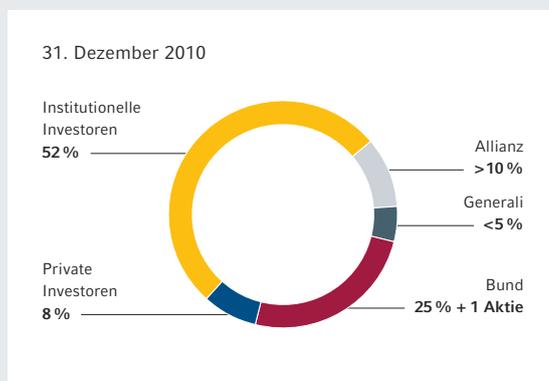
Dieser Nachhaltigkeitsbericht konzentriert sich auf die Commerzbank AG Inland (siehe 3.6, Seite 91).

## 2.6

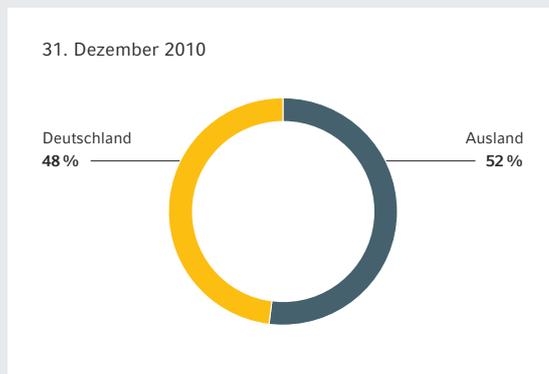
### Eigentümerstruktur und Rechtsform

Die Commerzbank AG ist eine Aktiengesellschaft (AG) nach deutschem Recht. Zum 31. Dezember 2010 befand sich etwas mehr als die Hälfte der Commerzbank-Aktien im Besitz von institutionellen Investoren; der Rest entfiel auf überwiegend in Deutschland beheimatete Privataktionäre und die Großaktionäre Allianz, Generali sowie den Sonderfonds für Finanzmarktstabilisierung (SoFFin). (Siehe Geschäftsbericht 2010, Seite 40).

#### Aktionärsstruktur nach Typen



#### Aktionärsstruktur nach Regionen



## 2.7

### Märkte, in denen die Commerzbank tätig ist

Die Commerzbank ist führend bei Privat- und Firmenkunden in Deutschland und eine der bedeutendsten Banken Europas. Insgesamt hat die Commerzbank weltweit rund 15 Millionen Privat-, Geschäfts- und Firmenkunden, davon rund 11 Millionen in Deutschland. Im Inland besitzt die Commerzbank ein flächendeckendes Filialnetz zur Betreuung aller Kundengruppen, im Ausland ist sie unter anderem an allen wichtigen Finanzplätzen wie London, New York, Tokio, Hongkong

und Singapur vertreten. Der Schwerpunkt der internationalen Aktivitäten liegt jedoch auf Europa (siehe Geschäftsbericht 2010, Seite 75).

Bei der Mittelstandsbank sind je Leistungsangebot zwischen 62 und 76 % der Kunden mittelständische Unternehmen, der übrige Anteil entfällt auf Großunternehmen. In allen Geschäftsfeldern der Mittelstandsbank entfallen über 90 % der Umsätze auf Deutschland. Im Privatkundengeschäft, zu dem auch das Wealth Management und die Betreuung von Geschäftskunden zählen, entfallen je nach Leistungsangebot zwischen 46 und 84 % auf Privatkunden. Details zur Kundenverteilung bei der Mittelstandsbank und im Privatkundengeschäft sind auf Seite 97 unter Punkt FS6 dargestellt.

## 2.8

### Größe der berichtenden Organisation

Die Marktkapitalisierung der Commerzbank lag Ende 2010 bei 6,6 Milliarden Euro (Vorjahr 7,0 Milliarden Euro), das Konzernergebnis betrug 1 430 Millionen Euro (Vorjahr -4 537 Millionen Euro). Die Bank betreut weltweit rund 15 Millionen Privat-, Geschäfts- und Firmenkunden, davon rund 11 Millionen in Deutschland. Zum Jahresende 2010 hatte der Konzern 59 101 Mitarbeiter und die Commerzbank AG 39 695 Mitarbeiter (siehe Geschäftsbericht 2010, Seite U2, Seite 40 und Seite 75).

## 2.9

### Wesentliche Veränderungen der Größe, Struktur oder Eigentumsverhältnisse im Berichtszeitraum

2010 vollzog die Commerzbank wesentliche Schritte bezüglich der Integration der Dresdner Bank, unter anderem im Hinblick auf die Markenmigration, die Integration der Investmentbank und aller Auslandseinheiten sowie die Personalintegration (siehe 3.1, Seite 90 und 3.10, Seite 91 sowie Geschäftsbericht 2010, Seite 10). Bedingt durch die Zusammenführung der Banken sind die Daten für 2010 in vielen Bereichen nicht direkt mit den Daten früherer Jahre vergleichbar. In solchen Fällen enthält der Bericht nur die Daten des Jahres 2010. Ansonsten gab es in den meisten Fällen keine relevanten Änderungen der Informationsdarstellung; die Ausnahmen sind an der entsprechenden Stelle explizit vermerkt.

## 2.10

### Im Berichtszeitraum erhaltene Preise

Die Commerzbank erhielt unter anderem folgende Preise und Auszeichnungen:

- Digita-Preis: Lernprogramm zur Informationssicherheit
- Beste Mittelstandsbank, Focus Money (Heft 05/2010)
- Beste Direktbank: comdirect bank AG, Wirtschaftswoche
- iF-Award: Neues Markenzeichen
- BCP-Award: Mitarbeitermagazin
- Inkom-Grandprix: Mitarbeitermagazin
- Vision-Awards: Geschäftsbericht
- Vermögensverwaltung: „sehr gut“ (07/2010), Test des Magazins Euro, Private Banking
- Red-Dot-Design-Award: Geschäftsbericht
- Red-Dot-Design-Award: Neues Markenzeichen
- Beste Mittelstandsbank Internationales Geschäft, Impulse (08/2010)
- Employee Involvement Association (EIA), Seer-Award: Finance, News and Business Service
- Deutscher PR-Preis: comdirect bank AG, Nachhaltigkeitskommunikation/CSR
- Deutscher PR-Preis: Beste B2B-Kommunikation
- Pass Online-Banking-Awards, comdirect bank AG: Bester Broker
- Herausragende Vermögensverwaltung, Focus Money und n-tv
- Max-Spohr-Preis: Diversity
- Econ-Special-Award: Personalbericht

Eine vollständige Übersicht der Preise und Auszeichnungen ist im Geschäftsbericht 2010 auf Seite 19 dargestellt.

## 3. Berichtsparameter

### Berichtsprofil

#### 3.1

##### Berichtszeitraum

Der Berichtszeitraum ist der 1. Januar 2010 bis 31. Dezember 2010. Quantitative Informationen und Kennzahlen sind für diesen Zeitraum dargestellt, und in vielen Fällen werden auch Vergleichszahlen aus vorhergehenden Jahren angegeben. Besonders im Hinblick auf Personalkennzahlen liegt jedoch aus systemtechnischen Gründen im Zusammenhang mit der Integration der Dresdner Bank oft keine vergleichbare Datenbasis für 2009 oder früher vor. Zusätzlich zur quantitativen Information zu diesem formalen Berichtszeitraum wurden relevante Ereignisse noch bis zum Redaktionsschluss am 30. Juni 2011 aufgenommen.

#### 3.2

##### Veröffentlichung des letzten Berichts

Der letzte ausführliche Bericht zur unternehmerischen Verantwortung der Commerzbank wurde 2009 veröffentlicht, der letzte Statusbericht zur unternehmerischen Verantwortung im Jahr 2010 (siehe auch Punkt 3.3 unten).

#### 3.3

##### Berichtszyklus

Die Commerzbank veröffentlicht alle zwei Jahre einen ausführlichen Bericht zur unternehmerischen Verantwortung. Seit 2010 werden außerdem in den Zwischenjahren wesentliche Kennzahlen und relevante Entwicklungen in einem im Internet publizierten Statusbericht dargestellt.

#### 3.4

##### Ansprechpartner für Fragen zum Bericht und seinem Inhalt

Siehe Seite 144.

##### Berichtsumfang und -grenzen

#### 3.5

##### Die Vorgehensweise bei der Bestimmung des Berichtsinhalts

Die inhaltlichen Schwerpunkte des Berichts wurden in einer zweitägigen Reihe von Workshops definiert, indem die für die Commerzbank und ihre Anspruchsgruppen relevanten Themenbereiche und Indikatoren zur Nachhaltigkeit gemäß den GRI-Kriterien ermittelt wurden. Grundlage der Arbeit in den Workshops waren die in den GRI-Richtlinien aufgeführten Prüfaussagen zur Wesentlichkeit für externe Anspruchsgruppen und das Unternehmen selbst. Bei der Erhebung der Berichtsinformationen durch die einzelnen Fachabteilungen erhielten dann diejenigen Themen und Indikatoren ein besonderes Gewicht, die in den Workshops sowohl für die externen Stakeholder wie für bankinterne Gruppen als besonders relevant eingestuft worden waren. In diesen Fällen wurden außer den zur Erfüllung der GRI-Anforderungen notwendigen Kennzahlen noch umfangreichere qualitative Kontextinformationen erhoben. Die vertiefte Darstellung der entsprechenden Themen im vorliegenden Bericht verdeutlicht diese Schwerpunkte.

### 3.6

#### Berichtsgrenze

Die im Bericht enthaltenen Kennzahlen beziehen sich, sofern nicht anders angegeben, auf die Commerzbank AG in Deutschland. Ausgewählte Konzerngesellschaften wie die BRE Bank, die comdirect Gruppe und die Eurohypo werden exemplarisch vorgestellt.

### 3.7

#### Geben Sie besondere Beschränkungen des Umfangs oder der Grenzen des Berichts an

Es bestehen keine besonderen Beschränkungen.

### 3.8

#### Berichterstattungsgrundlagen zu Joint Ventures, Tochterunternehmen, gepachteten Anlagen und ausgelagerten Tätigkeiten sowie anderen Einheiten, die die Vergleichbarkeit der Berichtszeiträume oder der Angaben für verschiedene Organisationen erheblich beeinträchtigen können

Im Berichtszeitraum gab es keine entsprechenden Änderungen in der Konzernstruktur, die die Berichterstattung erheblich beeinträchtigt hätten (siehe 2.9, Seite 89).

### 3.9

#### Erhebungsmethoden und Berechnungsgrundlagen für Daten, die für Indikatoren und andere Informationen im Bericht verwendet werden, einschließlich der den Schätzungen zugrunde liegenden Annahmen und Techniken

Die Richtlinien und Messvorschriften der G3-Leitlinien der Global Reporting Initiative (GRI) wurden angewandt, wo immer die Datenlage dies zuließ. Die im Bericht publizierten Kennzahlen wurden von den einzelnen Fachabteilungen erhoben beziehungsweise die Umweltkennzahlen durch das Umweltmanagementsystem erfasst und von der Abteilung Reputations- und Nachhaltigkeits-Management zusammengestellt.

### 3.10

#### Erläutern Sie, welche Auswirkungen die neue Darstellung von Informationen aus alten Berichten hat und warum die Informationen neu dargestellt wurden

2010 hat die Commerzbank wesentliche Meilensteine bezüglich der Integration der Dresdner Bank erreicht, neben der Markenintegration und der Integration der Investmentbank und aller Auslandseinheiten unter anderem auch die personelle Integration der beiden Häuser (siehe Geschäftsbericht 2010, Seite 10). Dadurch sind die Daten für das Jahr 2010 in verschiedenen Bereichen nicht direkt mit den Daten der Vorjahre

vergleichbar. In solchen Fällen enthält der Bericht nur die Daten des Jahres 2010. Abgesehen davon gab es in den meisten Fällen keine relevanten Änderungen der Informationsdarstellung; Ausnahmen sind an der entsprechenden Stelle explizit vermerkt.

### 3.11

#### Wesentliche Veränderungen des Umfangs, der Berichtsgrenzen oder der verwendeten Messmethoden gegenüber früheren Berichtszeiträumen

Im Berichtszeitraum gab es keine wesentlichen Änderungen bezüglich des Umfangs der Berichterstattung und der Messmethoden. Falls in Einzelfällen eine neue Messmethode zur Verwendung kam, wurde dies beim jeweiligen Indikator vermerkt. Die Berichtsgrenze im vorhergehenden Bericht ist die Commerzbank AG Inland. Der Einfluss der Integration der Dresdner Bank auf die Vergleichbarkeit der Datengrundlage ist unter Punkt 2.9, Seite 89, beschrieben.

### GRI-Inhaltsindex

#### 3.12

#### Der Index gibt in Form einer Tabelle an, an welcher Stelle im Bericht die Standardangaben enthalten sind

Der ausführliche Performanceteil des Commerzbank-Berichts zur unternehmerischen Verantwortung 2011 ist entsprechend den Vorgaben der G3-Richtlinien der Global Reporting Initiative gegliedert. Er dient damit gleichzeitig als GRI-Inhaltsindex.

### Bestätigung

#### 3.13

#### Richtlinien und zurzeit angewendete Praxis im Hinblick auf die Bestätigung des Berichts durch externe Dritte

Der vorliegende Bericht wurde nicht durch externe Dritte geprüft, jedoch sind die Umweltdaten verifiziert, das Umweltmanagementsystem zertifiziert und die Daten im Geschäftsbericht 2010 testiert.

## 4. Governance, Verpflichtungen und Engagement

Die Darstellung der ökonomischen Leistung und Unternehmensführung der Commerzbank erfolgt insbesondere, ausführlich und regelmäßig im Rahmen der Finanzberichterstattung (Geschäfts- und Zwischenberichte). Daher haben wir im Folgenden den Schwerpunkt der Darstellung auf ökologische und soziale/gesellschaftliche Leistung und Unternehmensführung der Commerzbank gelegt.

## Corporate Governance

### 4.1

**Unter Corporate Governance wird hier die Führungsstruktur der Organisation verstanden. Dazu zählen auch Ausschüsse unter dem obersten Leitungsorgan, die für bestimmte Aufgaben, wie zum Beispiel die Erarbeitung von Strategien oder die Aufsicht über die Organisation, zuständig sind**  
Siehe Seite 70 und Geschäftsbericht 2010, ab Seite 45 (ausführlicher Corporate-Governance-Bericht).

### 4.2

**Geben Sie an, ob der Vorsitzende des höchsten Leitungsorgans gleichzeitig Geschäftsführer ist**  
Nein. Zum 31. Dezember 2010 war Klaus-Peter Müller Vorsitzender des Aufsichtsrats und Martin Blessing Vorstandsvorsitzender, siehe Geschäftsbericht 2010, Seite 26 f. (Vorstand) und Seite 34 ff. (Aufsichtsrat).

### 4.3

**Für Organisationen ohne Aufsichtsrat geben Sie bitte die Anzahl der Mitglieder des höchsten Leitungsorgans an, die unabhängig oder keine Mitglieder der Geschäftsführung sind**  
Dies trifft für die Commerzbank nicht zu, da sie einen Aufsichtsrat besitzt.

### 4.4

**Mechanismen für Inhaber von Anteilen und für Mitarbeiter, um Empfehlungen oder Anweisungen an das höchste Leitungsorgan zu adressieren**  
Ein Mal im Jahr findet die ordentliche Hauptversammlung statt. Sie beschließt insbesondere über – soweit ausgewiesen – die Verwendung des Bilanzgewinns, die Entlastung von Vorstand und Aufsichtsrat, die Bestellung des Abschlussprüfers sowie Satzungsänderungen. Gegebenenfalls erteilt sie die Ermächtigung zu Kapitalmaßnahmen oder die Zustimmung zum Abschluss von Gewinnabführungsverträgen. Dabei gewährt jeweils eine Aktie eine Stimme. Die Aktionäre der Bank können Empfehlungen oder sonstige Stellungnahmen per Brief oder E-Mail einbringen beziehungsweise persönlich vortragen. Für die Bearbeitung schriftlicher Hinweise ist das zentrale Qualitätsmanagement der Bank zuständig. Auf der Hauptversammlung erfolgt die Kommentierung oder Beantwortung direkt durch Vorstand oder Aufsichtsrat. Daneben können die Aktionäre durch Gegen- oder Erweiterungsanträge zur Tagesordnung den Ablauf der Hauptversammlung mitbestimmen. Eine außerordentliche Hauptversammlung kann auch auf Antrag der Aktionäre einberufen werden. Die vom Gesetz für die Hauptversammlung verlangten Berichte und Unterlagen einschließlich des

Geschäftsberichts sind im Internet abrufbar, ebenso die Tagesordnung der Hauptversammlung und eventuelle Gegen- oder Erweiterungsanträge (siehe Geschäftsbericht 2010, Seite 50).

Zehn von den aktuell zwanzig Mitgliedern des Aufsichtsrats werden von den Arbeitnehmern gewählt. Einer der Ausschüsse des Aufsichtsrats ist der gemäß § 27 Abs. 3 Mitbestimmungsgesetz gebildete Vermittlungsausschuss. Er musste auch im Geschäftsjahr 2010 nicht zusammentreten (siehe Geschäftsbericht 2010, Seite 32).

### 4.5

**Zusammenhang zwischen der Bezahlung der Mitglieder des höchsten Leitungsorgans, der leitenden Angestellten und der Mitglieder der Geschäftsführung (einschließlich Abfindungen) und der Leistung der Organisation (einschließlich der gesellschaftlichen/sozialen und der ökologischen Leistung)**  
Die Mitglieder des Aufsichtsrats erhalten zusätzlich zu einer festen Vergütung und Sitzungsgeld auch eine variable Vergütung, die an die ausgezahlte Dividende gekoppelt ist. Da die Commerzbank für das Geschäftsjahr 2010 keine Dividende gezahlt hat, ist die variable Vergütung für das Jahr 2010 entfallen.

Im Hinblick auf den Vorstand umfasst das neue Vergütungssystem als Kernbestandteile ein festes Jahresgrundgehalt sowie ein Short Term Incentive (STI) und ein Long Term Incentive (LTI) als variable Vergütungskomponenten. In den variablen Komponenten sind Elemente integriert, die sich auf den „Economic Value Added“ beziehen, das heißt auf den Konzernüberschuss nach Steuern abzüglich der Kapitalkosten der Bank, sowie aktienbasierte Komponenten. Den aufsichtsrechtlichen Vorgaben folgend wurde im Vergleich zur bisherigen Vorstandsvergütung der Anteil der kurzfristigen variablen Vergütung (STI) deutlich reduziert. Das feste Grundgehalt und insbesondere die langfristigen Vergütungselemente wurden im Gegenzug angehoben. Die langfristige Komponente kommt erst nach vier Jahren zur Auszahlung. Negative Entwicklungen im Laufe dieser Periode reduzieren zudem die Ansprüche aus dem LTI (Malus). Damit wird die Vergütung an den langfristig erreichten Erfolg der Bank geknüpft (siehe Geschäftsbericht 2010, Seite 51 und Seite 59).

Außerdem fließt die Kundenloyalität – gemessen am Net Promoter Score, der Kennzahl zur Quantifizierung der Weiterempfehlungsbereitschaft – seit Juli 2010 in die variable Vergütung der leitenden Angestellten des Privatkundensegments ein.

#### 4.6

##### **Bestehende Mechanismen, mit Hilfe derer das höchste Leitungsorgan sicherstellen kann, dass Interessenkonflikte vermieden werden**

Gemäß § 3 Abs. 6 der Geschäftsordnung des Aufsichtsrats hat jedes Aufsichtsratsmitglied Interessenkonflikte im Sinne von Ziffer 5.5 des Deutschen Corporate Governance Kodex offenzulegen. Im Berichtsjahr hat kein Aufsichtsratsmitglied einen Interessenkonflikt offengelegt (siehe Geschäftsbericht 2010, Seite 49).

#### 4.7

##### **Herangehensweise zur Bestimmung der Qualifikation und der Erfahrung der Mitglieder des höchsten Leitungsorgans, um die Strategie der Organisation in den Bereichen Wirtschaft, Umwelt und Soziales zu lenken.**

Der Aufsichtsrat berät und überwacht den Vorstand bei der Leitung des Unternehmens, während der Vorstand die strategische Ausrichtung des Unternehmens entwickelt und sie mit dem Aufsichtsrat abstimmt (siehe Geschäftsbericht 2010, Seiten 48 und 49).

Das Anforderungsprofil für Aufsichtsratsmitglieder der Commerzbank AG kann auf der Internetseite der Commerzbank unter [www.commerzbank.de](http://www.commerzbank.de) eingesehen werden.

Ziel ist es, den Aufsichtsrat so zu besetzen, dass eine qualifizierte Kontrolle und Beratung der Geschäftsführung der Bank durch den Aufsichtsrat sichergestellt ist. Der Aufsichtsrat ist so zusammenzusetzen, dass seine Mitglieder insgesamt über die zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung der Aufgaben erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen verfügen.

Im Bereich Wirtschaft werden explizite Anforderungen formuliert. Das Anforderungsprofil für Aufsichtsratsmitglieder schließt dabei Anforderungen im Hinblick auf Verständnis des Bankgeschäfts, Fähigkeiten zum Verständnis und zur Beurteilung der dem Aufsichtsrat vorgelegten Berichte, der Ordnungsmäßigkeit, Wirtschaftlichkeit, Zweckmäßigkeit und Rechtmäßigkeit der zu bewertenden Geschäftsentscheidungen sowie der Jahresabschlussunterlagen und kaufmännische Erfahrungen ein. In Bezug auf soziale Aspekte ist relevant, dass das Anforderungsprofil vorsieht, Kandidaten vorzuschlagen, die durch ihre Integrität, Leistungsbereitschaft, Unabhängigkeit und Persönlichkeit in der Lage sind, die Aufgaben eines Aufsichtsratsmitglieds in einer international tätigen Geschäftsbank wahrzunehmen und das Ansehen der Commerzbank in der Öffentlichkeit zu wahren. Bei den Wahlvorschlägen ist ferner auf Vielfalt (Diversity) zu achten und eine angemessene Berücksichtigung

von Frauen anzustreben. Außerdem ist durch die Wahl eines Teils der Aufsichtsratsmitglieder durch die Arbeitnehmer die Wahrung der Mitarbeiterperspektive gesichert. Explizite Anforderungen im Hinblick auf Kenntnisse zu Umweltfragen werden im Anforderungsprofil nicht genannt.

In Umsetzung der Ziffer 5.4.1 Abs. 2 des Deutschen Corporate Governance Kodex hat der Aufsichtsrat ferner folgende konkrete Ziele beschlossen:

- Erhöhung des Anteils von Frauen im Aufsichtsrat durch entsprechende Wahlvorschläge an die Hauptversammlung 2013.
- Beibehaltung zumindest eines internationalen Vertreters.
- Berücksichtigung von Sachverstand und Kenntnis in Bezug auf die Bank.
- Berücksichtigung besonderer Kenntnisse und Erfahrungen in der Anwendung von Rechnungslegungsgrundsätzen und internen Kontrollverfahren.
- Unabhängigkeit der Aufsichtsratsmitglieder und Vermeidung von Interessenkonflikten.
- Berücksichtigung der Altersgrenze von 72 Jahren.

#### 4.8

##### **Intern entwickelte Leitbilder, interner Verhaltenskodex und Prinzipien, die für die ökonomische, ökologische und gesellschaftliche/soziale Leistung der Organisation von Bedeutung sind, sowie die Art und Weise, wie diese umgesetzt werden**

Die Commerzbank verfügt über eine Vielzahl von Leitlinien und anderen Lenkungsinstrumenten in Bezug auf das Management der ökonomischen wie auch der nicht finanziellen Leistungen der Bank. Details dazu finden sich im Geschäftsbericht 2010, auf der Commerzbank-Website [www.commerzbank.de](http://www.commerzbank.de) sowie in internen Dokumenten. Beispiele für wesentliche Leitlinien sind:

- ComWerte (siehe Seite 7)
- Verhaltensrichtlinie (siehe Seite 130)
- Leitlinien zur unternehmerischen Verantwortung (siehe Seite 8)
- Umweltleitlinien der Commerzbank (siehe Seite 80)
- Einkaufsrichtlinie, die Ethikrichtlinien einschließt (siehe Seite 131)

Weitere Richtlinien und Positionspapiere – insbesondere zu Menschenrechten und Rüstungsgeschäften – sind auch im Nachhaltigkeitsportal der Commerzbank ([www.nachhaltigkeit.commerzbank.de](http://www.nachhaltigkeit.commerzbank.de)) unter der Rubrik Governance zusammengefasst.

 [www.commerzbank.de](http://www.commerzbank.de)  
> Über uns > Konzerninformationen > Management > Vorstand

[www.commerzbank.de](http://www.commerzbank.de)  
> Über uns > Konzerninformationen > Management > Aufsichtsrat > Anforderungsprofil

[www.commerzbank.de](http://www.commerzbank.de)  
> Über uns > Konzerninformationen > Verhaltensrichtlinie

[www.nachhaltigkeit.commerzbank.de](http://www.nachhaltigkeit.commerzbank.de) > Ökologie > Umweltpolitik

#### 4.9

##### **Verfahren des höchsten Leitungsorgans, um zu überwachen, wie die Organisation die ökonomische, ökologische und gesellschaftliche/soziale Leistung ermittelt und steuert, einschließlich maßgeblicher Risiken und Chancen sowie der Einhaltung international vereinbarter Standards, Verhaltensregeln und Prinzipien**

Im Hinblick auf die Gesamtleitung des Unternehmens, insbesondere mit Blick auf ökonomische Aspekte, gibt der Geschäftsbericht 2010 detailliert Auskunft. Die Aufgabenverteilung zwischen Vorstand und Aufsichtsrat dabei wird zum Beispiel auf den Seiten 48 und 49 des Geschäftsberichts dargestellt.

Im Hinblick auf maßgebliche Risiken findet sich im Geschäftsbericht 2010 ab Seite 161 ein ausführlicher Konzernrisikobericht. Unter anderem werden Vorstand und Aufsichtsrat über die wesentlichen nicht quantifizierbaren Risiken (einschließlich Reputationsrisiken) der Commerzbank durch ein vierteljährliches Reporting informiert (siehe Seite 70 f.). Die Beurteilung von ökologischen, sozialen und ethischen Risiken im Rahmen des Reputationsrisiko-Managements fließt dabei in die Gesamtrisiko-Strategie und -Steuerung der Bank ein.

#### 4.10

##### **Verfahren zur Bewertung der Leistung des höchsten Leitungsorgans selbst, insbesondere im Hinblick auf die ökonomische, ökologische und gesellschaftliche/soziale Leistung**

Eine Darstellung zur Effizienzprüfung des Aufsichtsrats findet sich im Geschäftsbericht 2010, Seite 49.

##### **Verpflichtungen gegenüber externen Initiativen**

#### 4.11

##### **Erklärung, ob und wie die Organisation den Vorsorgeansatz beziehungsweise das Vorsorgeprinzip berücksichtigt**

Es ist ein wesentliches Ziel der Commerzbank, sicherzustellen, dass alle Risiken in der Bank vollständig und auf Basis adäquater Verfahren identifiziert, überwacht und gesteuert werden (siehe Geschäftsbericht 2010, Seite 161). Unter anderem stellt die Prüfung aller Finanzierungen und Geschäftsbeziehungen, bei denen ökologische, ethische oder soziale Aspekte eine wesentliche Rolle spielen, durch die Abteilung Reputations- und Nachhaltigkeits-Management der Commerzbank sicher, dass dem Vorsorgeprinzip Rechnung getragen wird (siehe Seite 70). Dazu trägt auch die proaktive Haltung der Bank zum Schutz des Klimas bei, zu der

auch eine umfassende Prüfung der Risiken und Chancen gehört, die sich für die Commerzbank im Zusammenhang mit Klimafragen ergeben (siehe Seite 46 und Seite 103).

#### 4.12

##### **Extern entwickelte ökonomische, ökologische und gesellschaftliche/soziale Vereinbarungen, Prinzipien oder andere Initiativen, die die Organisation unterzeichnet beziehungsweise denen sie zugestimmt hat oder denen sie beigetreten ist**

Die Commerzbank beteiligt sich an der Umsetzung einer Vielzahl von extern entwickelten Vereinbarungen, Prinzipien oder Initiativen. Wie zu Beginn des Berichtsteils „Governance, Verpflichtungen und Engagement“ ausgeführt, wird hier keine detaillierte Darstellung aller entsprechenden Punkte gegeben, sondern es wird ein Fokus auf ökologische und soziale/gesellschaftliche Themen gelegt. Wesentliche Beispiele sind:

- „Aktionswoche Klima und Finanzen“ des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU)
- Bike + Business
- Carbon Disclosure Project
- Charta der Vielfalt
- Dax-30-Erklärung zu „Frauen in Führungspositionen“
- „Finanz-Forum: Klimawandel“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF)
- Transparency International
- UN Global Compact

#### 4.13

##### **Mitgliedschaft in Verbänden (wie zum Beispiel Branchenverbänden) beziehungsweise nationalen/internationalen Interessenvertretungen**

Wie unter 4.12 erwähnt, werden im Folgenden nur wesentliche nicht finanziell fokussierte Vereinigungen und Interessensvertretungen genannt:

- Bundesdeutscher Arbeitskreis für Umweltbewusstes Management (B.A.U.M.)
- Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen e.V. (DGNB)
- Netzwerk Büro- und Gebäudeökologie Rhein-Main (NBG)
- Umweltforum Rhein-Main e.V.
- Verein für Umweltmanagement und Nachhaltigkeit in Finanzinstituten e.V. (VfU)

 [www.klima-und-finanzen.de](http://www.klima-und-finanzen.de)  
[www.bikeandbusiness.de](http://www.bikeandbusiness.de)  
[www.cdproject.net](http://www.cdproject.net)  
[www.vielfalt-als-chance.de](http://www.vielfalt-als-chance.de)  
[www.cf21.org](http://www.cf21.org)  
[www.transparency.de](http://www.transparency.de)  
[www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)  
[www.baumev.de](http://www.baumev.de)  
[www.dgnb.de](http://www.dgnb.de)  
[www.umweltforum-rhein-main.de](http://www.umweltforum-rhein-main.de)  
[www.vfu.de](http://www.vfu.de)

## Einbeziehung von Stakeholdern

### 4.14

#### Liste der von der Organisation einbezogenen Stakeholdergruppen

Folgende Stakeholdergruppen sind für die Commerzbank besonders wesentlich:

- Kunden
- Lieferanten
- Mitarbeiter
- Medien
- Nichtregierungsorganisationen
- Gesellschaft
- Kapitalmarkt
- Politik und Gesetzgebung
- Forschung und Wissenschaft
- Anteilseigner

Siehe Seiten 8 bis 9 sowie die ausführliche Darstellung zu Stakeholderdialogen in der Rubrik „Governance“ im Nachhaltigkeitsportal der Commerzbank: [www.nachhaltigkeit.commerzbank.de](http://www.nachhaltigkeit.commerzbank.de).

### 4.15

#### Grundlage für die Auswahl der Stakeholder, die einbezogen werden sollen

Die Commerzbank pflegt Beziehungen zu allen Organisationen und Gruppen, die Ansprüche, Wünsche oder Anregungen an das Unternehmen herantragen. Die unter 4.14 genannten Stakeholder sind für die Stakeholderdialoge der Bank als besonders wichtig identifiziert worden, da sie folgende Kriterien erfüllen:

- die Stakeholdergruppe beeinflusst stark die ökonomische, ökologische oder gesellschaftliche Leistung der Commerzbank und/oder
- die Stakeholdergruppe ist stark von der ökonomischen, ökologischen oder gesellschaftlichen Leistung der Commerzbank betroffen.

### 4.16

#### Ansätze für die Einbeziehung von Stakeholdern, einschließlich der Häufigkeit der Einbeziehung unterschieden nach Art und Stakeholdergruppe

Die Herangehensweise und die konkrete Umsetzung der Dialoge mit allen Stakeholdergruppen ist in der Rubrik „Governance“ im Nachhaltigkeitsportal der Commerzbank ([www.nachhaltigkeit.commerzbank.de](http://www.nachhaltigkeit.commerzbank.de)) jeweils detailliert beschrieben. Dort sind unter anderem die folgenden Dialogformen beschrieben (Aus-

wahl): die Veranstaltungsreihe „Commerzbank im Dialog“ für die gesamte interessierte Öffentlichkeit sowie Kundenbefragungen, Kommunikation mit Lieferanten zur nachhaltigen Beschaffung und zur Ethikrichtlinie, regelmäßige Befragungen der Mitarbeiter, transparente und aktive Kommunikation mit den Medien, Bankendialogforum für Nichtregierungsorganisationen, Austausch zum gesellschaftlichen Engagement mit gemeinnützigen Organisationen, Analystengespräche und Investor's Day für den Kapitalmarkt, die Veranstaltungsreihe „Politisches Frühstück“ in Berlin sowie der Austausch des Commerzbank Center of Competence Renewable Energies mit Politik- und Wissenschaftsvertretern.

Einige Details unter anderem zu den Berliner Veranstaltungsreihen „Commerzbank im Dialog“ und „Politisches Frühstück“ sowie „NRO-Bankendialogforum“ finden sich auch in diesem Bericht (siehe Seite 9) und insbesondere auch im CR-Programm (siehe Seite 78). Ebenfalls im vorliegenden Bericht finden sich Informationen zu Kundenbefragungen (siehe Seite 22 und Seite 141), zur Initiative „UnternehmerPerspektiven“ für Firmenkunden (siehe Seite 13), zu Mitarbeiterbefragungen (siehe Seite 122) und zum Austausch zwischen dem Center of Competence Renewable Energies und der Wissenschaft (siehe Seite 46).

### 4.17

#### Wichtige Fragen und Bedenken, die durch die Einbeziehung der Stakeholder aufgeworfen wurden und Angaben dazu, wie die Organisation auf diese Fragen und Bedenken – auch im Rahmen ihrer Berichterstattung – eingegangen ist

Die Inhalte der Dialoge mit den verschiedenen Stakeholdergruppen, die auf die Interessen und Rückmeldungen dieser verschiedenen Gruppen eingehen, sind detailliert in der Rubrik „Governance“ im Nachhaltigkeitsportal der Commerzbank ([www.nachhaltigkeit.commerzbank.de](http://www.nachhaltigkeit.commerzbank.de)) und in diesem Bericht, differenziert nach Stakeholdergruppen, beschrieben.

Dies betrifft insbesondere die Ergebnisse und Konsequenzen der verschiedenen Mitarbeiterbefragungen (siehe Seite 122) sowie der Befragungen der Privatkunden (siehe Seite 23) und Firmenkunden (siehe Seite 141).

# Branchenergänzung Finanzdienstleister: Auswirkungen von Produkten und Dienstleistungen

---

Durch ihre Angebote an Produkten und Dienstleistungen können Finanzdienstleister eine nachhaltige Entwicklung fördern, auch wenn die Auswahl der tatsächlich zum Einsatz kommenden Lösungen natürlich von den Entscheidungen der Kunden abhängt. Die Palette nachhaltiger Produkte und Dienstleistungen, die die Commerzbank ihren Kunden bereits heute offeriert, soll auch in Zukunft erweitert werden.

Ein kompakter Überblick über diese Produkte und Dienstleistungen findet sich auf den folgenden Seiten. Beispiele und Hintergründe der Aktivitäten der Commerzbank in dieser Hinsicht werden ebenfalls auf den Seiten 16 bis 17, 24 bis 25, 46 bis 47 und 52 bis 53 vorgestellt.

## **Angaben zum Managementansatz „Auswirkungen von Produkten und Dienstleistungen“ (DMA-FSSS, einschließlich FS1 bis FS5)**

Die Leitlinien zur unternehmerischen Verantwortung, die sich die Commerzbank gegeben hat, sind ein Beleg für den hohen Stellenwert, den die Bank dieser besonderen Verantwortung beimisst. Die Grundsätze unternehmerischer Verantwortung sind als bedeutender Teil der Unternehmenskultur fest im Kerngeschäft verankert und prägen auch das operative Bankgeschäft und die internen Arbeitsprozesse. Das Kernstück des Portfolios an nachhaltigen Produkten und Dienstleistungen der Commerzbank bilden Unternehmens- und Projektfinanzierungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette Erneuerbarer Energien. Außerdem ist die Commerzbank im zukunftssträchtigen Handel mit Emissionsrechten aktiv. Im Jahr 2009 wurde darüber hinaus mit dem klima:coach, einem Beratungsservice zu Energieeffizienz und CO<sub>2</sub>-Intensität für mittelständische Kunden, eine neue Dienstleistung eingeführt. Spezielle Fördermaßnahmen für besondere Zielgruppen, wie der KfW-Studienkredit, der Studierenden den Lebensunterhalt unabhängig vom Einkommen der Eltern sichert, ergänzen das Angebot.

In der Abteilung Reputations- und Nachhaltigkeits-Management der Commerzbank werden alle Finanzierungen und Geschäftsbeziehungen, bei denen ökologische, ethische oder soziale Aspekte eine wesentliche Rolle spielen, intensiv geprüft und beurteilt (siehe Seiten 70 bis 71).

Das Reputationsrisiko-Management ist fester Bestandteil zentraler Geschäftsprozesse insbesondere in der Mittelstandsbank, von der Neukundenanalyse bis zur jährlichen Kreditprolongation. Das Reputationsrisiko-Management berücksichtigt bei seinen Prüfungen alle im UN Global Compact festgeschriebenen Prinzipien sowie eine Reihe von internen Richtlinien und Positionen. Ein Beispiel dafür sind Staudammprojekte. Hier prüft das Reputationsrisiko-Management, ob beispielsweise eine Umweltverträglichkeitsprüfung für das geplante Projekt vorliegt beziehungsweise nach welchen Standards diese durchgeführt wurde. Wesentliche Aspekte, die geprüft werden:

- Inwiefern hat der Dammbau unmittelbare Auswirkungen auf die Lebensbedingungen der Menschen vor Ort?
- Kommt es beispielsweise zu einer Umsiedelung der lokalen Bevölkerung?
- Gibt es Auswirkungen auf die Nahrungsmittelversorgung oder Artenvielfalt?
- Kommt es zu einer Zerstörung von Kulturgütern?

Ökologische, ethische und soziale Aspekte und Richtlinien fließen durch das konzernweite Reputationsrisiko-Management in die Geschäftstätigkeit der Commerzbank ein. Die Teil-Risikostrategie Reputationsrisiken ist Bestandteil unserer Gesamt-Risikostrategie. Dem entsprechend unterliegt das Reputationsrisiko-Management den üblichen internen (zum Beispiel Revision) und externen (zum Beispiel Aufsichtsbehörden) Überprüfungen. Darüber hinaus sind Reputationsrisiken

Teil eines vierteljährlichen Berichts über nicht quantifizierbare Risiken an den Risikoausschuss des Aufsichtsrats.

Die Commerzbank ist sich bewusst, dass Banken über die eigene Unternehmensgrenze hinaus einen Einfluss auf Fragen der Nachhaltigkeit nehmen können, wenn sie Firmenkunden sowie Unternehmen in ihrem Anlagenportfolio aktiv auf Nachhaltigkeitsthemen anspricht. Während die Bank noch über wenig Datenmaterial zu entsprechenden Dialogen verfügt, werden seit Mitte 2011 alle Aktienempfehlungen der Bank einem an klaren Nachhaltigkeitskriterien ausgerichteten Prozess unterworfen, der auch zum Ausschluss von Unternehmen führen kann.

#### Aspekt: Produktportfolio

Die von der Bank eingesetzten Prüfinstrumente bei geschäftlichen Entscheidungen, seien es prinzipielle oder Einzelfallentscheidungen, umfassen auch Kriterien der Verantwortlichkeit in Umwelt- und Sozialfragen. Dazu zählen folgende Punkte:

#### Verantwortung bei der Kreditvergabe

Kreditentscheidungen der Mittelstandsbank richten sich stets auch an den Zukunftsperspektiven der Kreditnehmer aus, diese werden künftig über Planzahlen und Branchenperspektiven im Rating der Kunden noch stärker berücksichtigt. Maßgeblich ist immer der Gesichtspunkt einer gesicherten Kreditrückzahlung. Gegenstand der Kreditprüfung sind auch ökologische Risiken; sind bei einer Finanzierung beziehungsweise einem Kundenunternehmen Umweltaspekte von besonderer Bedeutung, werden externe Experten hinzugezogen, um Umweltrisiken fachgerecht abzuschätzen.

#### Exportfinanzierung

Im Rahmen der Exportfinanzierung begleitet die Mittelstandsbank ihre überwiegend deutschen und europäischen Kunden beim Export langlebiger Investitionsgüter mit liefergebundenen Krediten. Diese sind überwiegend durch Garantien der Exportländer abgesichert. Bei der Beurteilung der Umweltrelevanz der Geschäfte stützt die Bank sich auf die Prüfungen, die die staatlichen Kreditversicherer im Rahmen des Garantievergabeprozesses in allen Fällen durchführen. In Deutschland erfolgen diese Prüfungen durch ein Konsortium aus Euler Hermes Kreditversicherungs-AG und PricewaterhouseCoopers AG. Die Prüfungen werden auf der Basis einheitlicher Kriterien (Common Approaches) der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) zur Gewährung staatlicher Kreditversicherungen für Export- und Projektfinanzierungen vorgenommen. Diese Kriterien stufen die Rele-

vanz der Geschäfte hinsichtlich ihrer ökologischen und sozialen Auswirkungen als hoch, mittel oder gering ein. Hoch- und mittelrelevante Geschäfte werden von den Kreditversicherern nach den Gesetzen des Ziellandes sowie internationalen Kriterien – in der Regel denjenigen der Weltbank – geprüft. Für besonders sensible Geschäfte sind detaillierte Umweltverträglichkeitsstudien vorzulegen, während in anderen Fällen Auflagen gemacht werden, deren Einhaltung während der Realisierung regelmäßig zu kontrollieren ist.

#### Projektfinanzierung/Strukturierte Finanzierung

Rund 85 % der Projektfinanzierungen der Commerzbank werden in Europa realisiert, wobei die Einhaltung der nationalen Umweltrichtlinien standardmäßig im Rahmen einer sorgfältigen Projektprüfung (Due Diligence) überwacht wird. An Projekten in Entwicklungsländern beteiligte sich die Commerzbank bisher nur in Ausnahmefällen. Bei der Finanzierung dieser Projekte war und ist es das Ziel der Bank, entweder mit supranationalen Institutionen, zum Beispiel der International Finance Corporation (IFC), oder nationalen Exportkreditversicherungen zusammenzuarbeiten. Somit gelten dann automatisch die Standards der supranationalen Institutionen oder der nationalen Exportkreditversicherungen (Common Approaches) der OECD.

#### Nachhaltigkeitsauswirkungen besonders geprüft

Seit 2005 werden in der Abteilung Reputations- und Nachhaltigkeits-Management der Commerzbank alle Finanzierungen und Geschäftsbeziehungen, bei denen ökologische, ethische oder soziale Aspekte eine wesentliche Rolle spielen, intensiv geprüft und beurteilt (siehe Seiten 70 bis 71). Aufgrund der Ergebnisse dieser Prüfung können die betreffenden Finanzierungen unter Umständen abgelehnt werden.

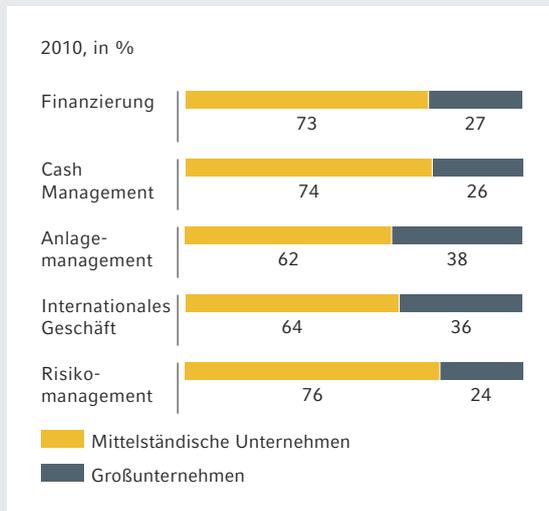
#### FS6 Portfolio-Anteil je Geschäftsfeld gemäß Größenklassen und regionaler Verteilung der Kunden sowie gemäß Branchen

Bei der Mittelstandsbank gliedert sich das Kundenportfolio in Kunden aus dem Mittelstandsbereich (Umsatz zwischen 2,5 und 250 Millionen Euro pro Jahr) und Großunternehmen (Umsatz über 250 Millionen Euro pro Jahr). Kleinunternehmen werden durch das Segment Privatkunden betreut.

Bei allen Leistungsangeboten ist die Bank vor allem für Kunden aus dem Mittelstand aktiv: Hier trägt der Produkt- und Dienstleistungsanteil in den Geschäftsfeldern Finanzierung, Cash Management und Risikomanagement etwa drei Viertel. In den Feldern Anlagemanagement und Internationales Geschäft trägt er rund zwei Drittel.

- Komplett abgedeckt
- ◐ Zum Teil abgedeckt
- Nicht abgedeckt
- ✘ Nicht relevant

**Kundenanteil gemäß Größenklasse am Produkt- und Dienstleistungsportfolio der Mittelstandsbank**

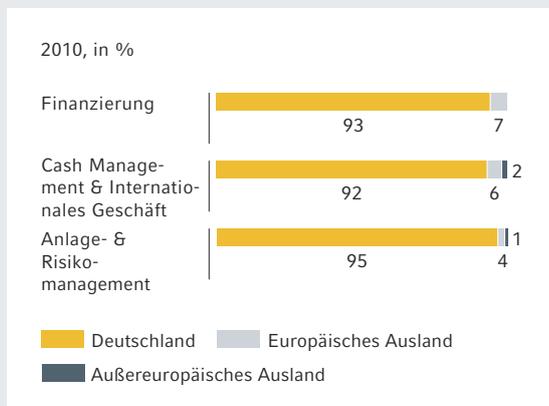


**Anteil der Kundengruppen am Produkt- und Dienstleistungsportfolio im Privatkundengeschäft**



In Bezug auf die regionale Zusammensetzung entfallen in allen Geschäftsfeldern über 90 % der Umsätze auf Deutschland.

**Kundenanteil gemäß Standortregionen am Produkt- und Dienstleistungsportfolio der Mittelstandsbank**



Eine Aufschlüsselung der Geschäftstätigkeit nach Branchen liegt bisher nicht vor. Es ist jedoch geplant, entsprechende Daten in den nächsten zwei bis drei Jahren zu erheben.

Im Hinblick auf das Privatkundengeschäft, zu dem auch das Wealth Management und die Betreuung von Geschäftskunden zählen, belegen das Risiko-management und das Wertpapiergeschäft den höchsten Anteil an Privatkunden. Der größte Anteil des Wealth Management zeigt sich im Wertpapiergeschäft und im internationalen Geschäft, während der Anteil an Geschäftskunden vor allem im internationalen Geschäft und im Zahlungsverkehr bedeutend ist.

Eine Aufschlüsselung der Geschäftstätigkeit nach Regionen sowie im Falle von Geschäftskunden nach Branchen liegt derzeit nicht vor. Dies beruht unter anderem darauf, dass der das Segment Geschäftskunden betreuende Bereich erst zum 1. Juli 2011 neu aufgestellt wurde (Gründung neue Geschäftskunden-Center). Es ist nach Implementierung und Festigung des Geschäftsmodells Geschäftskunden geplant, eine detaillierte Branchensegmentierung bis 2012/2013 vorzunehmen.

● **FS7 Geldwert der Produkte und Dienstleistungen mit besonderem sozialen Nutzen je Geschäftsgebiet und Art des Nutzens**

Produkte und Dienstleistungen, die einen speziellen sozialen Nutzen aufweisen, lassen sich nicht klar von den übrigen Produkten und Dienstleistungen trennen, da der soziale Nutzen wesentlich von Kaufmotiven der Kunden abhängt, die sich einer Bewertung durch die Commerzbank entziehen. Ob ein Produkt oder eine Dienstleistung aus Gründen eines sozialen Bedürfnisses oder als rein kommerzielles Angebot angenommen wird, kann nicht angegeben werden, sodass keine verlässlichen Angaben über das jeweilige absolute oder relative Volumen vorliegen. Dennoch gibt es eine Reihe von Produkten und Dienstleistungen, speziell im Privatkundengeschäft, die einen sozialen Nutzen beinhalten, wie die folgenden Beispiele zeigen.

Das Leistungsangebot „Zahlen und Finanzieren“ schließt unter anderem KfW-Studienkredite ein. Der bei der KfW gebuchte Kredit ermöglicht jungen Kunden finanzielle Spielräume während ihres Erststudiums, unabhängig von den Einkommens- und Vermögensverhältnissen des Studenten und seiner Eltern. 2010 erfolgten 1261 Darlehenszusagen der KfW aufgrund einer Einreichung über die Commerzbank. Ferner wird in diesem Geschäftsfeld die Begleitung von Existenzgründungsfinanzierungen für Geschäftskunden angeboten. Die Commerzbank begleitet dabei alle Formen der Existenzgründung, durch die oftmals Arbeitsplätze geschaffen werden, in der Regel gemeinsam mit öffentlichen Instituten wie der KfW oder regional tätigen Instituten wie der L-Bank.

Im Leistungsangebot „Sparen und Anlegen“ offeriert die Commerzbank Lösungen zum Stiftungsmanagement. Dies schließt die Beratung bei der Planung gemeinnütziger Stiftungen privaten Rechts sowie Dienstleistungen zur Errichtung selbstständiger und unselbstständiger Stiftungen zu Lebzeiten und von Todes wegen ein. Im Stiftungsmanagement betreut die Commerzbank AG derzeit rund 300 selbstständige und unselbstständige gemeinnützige Stiftungen im laufenden Geschäftsbetrieb. Weiterhin werden in der Vermögensanlage für Stiftungen besondere, stiftungsgerechte Lösungen angeboten. Für unselbstständige Stiftungen führt die Commerzbank AG die Commerz-Stiftungstreuhand GmbH als Träger in Form einer 100-prozentigen Tochtergesellschaft.

Im Leistungsangebot „Bauen und Erwerben“ wird aktuell ein Programm zum altersgerechten Umbau von Gebäuden eingeführt. Die Commerzbank fördert hier gemeinsam mit der KfW Maßnahmen, die dazu beitragen, die Wohnqualität von alten Menschen, Menschen mit Behinderung sowie Familien mit Kindern zu verbessern, zum Beispiel durch die bedarfsgerechte Verminderung von Barrieren und den Einsatz von intelligenter Haustechnik. Im Rahmen des allgemeinen Bau-spargeschäfts der Commerzbank, dessen Umfang im Jahr 2010 etwa 1,25 Milliarden Euro betrug, dienen die Angebote ferner dazu, den Eigentumserwerb für (junge) Familien zu sichern.

Im Leistungsangebot „Vorsorgen und Absichern“ wird nicht zuletzt die Riester-Vorsorge mit staatlicher Förderung angeboten, die zum Beispiel als Mittel zur Prävention der Altersarmut dient. Riester-Vorsorgepläne als Säule der privaten Altersversorgung werden in Zukunft vermutlich noch an Bedeutung gewinnen, da die finanzielle Absicherung der Pflegebedürftigkeit bei der weiteren Verschiebung der Alterspyramide zunehmend drängender wird. Die Bewertungssumme

der Riester-Vorsorgen beträgt derzeit insgesamt rund 400 Millionen Euro. Des Weiteren umfasst die Angebotspalette Pflegeversicherungen zur Finanzierung von Pflegeaufwendungen zu Hause oder in einem Pflegeheim sowie Berufsunfähigkeits- und Hinterbliebenenprogramme zur finanziellen Absicherung von Familien, zur Abfederung eines Gehaltsausfalls im Versicherungsfall und zur Verhinderung der Verarmung von Familien.

Da Pflege-, Berufsunfähigkeits- und Hinterbliebenenabsicherungen sowohl individuell als auch als Baustein innerhalb umfassenderer Vorsorgekonzepte abschließbar sind, gibt es derzeit keine belastbaren Zahlen, die den Umfang dieser Produkte und Dienstleistungen mit sozialem Nutzen beschreiben.

#### ● **FS8 Geldwert der Produkte und Dienstleistungen mit besonderem ökologischen Nutzen je Geschäftsgebiet und Art des Nutzens**

Produkte und Dienstleistungen mit einem speziellen Nutzen für die Umwelt werden von der Commerzbank in einer Reihe von Programmen angeboten. Dabei ist nur zum Teil eine Angabe des Umfangs und des Anteils an einer entsprechend größeren Produktklasse möglich; in vielen Fällen ist eine klare Abgrenzung zu anderen Geschäften nicht möglich, da der Umweltnutzen wesentlich von Kaufmotiven beziehungsweise detaillierten Investitionsvorgängen der Kunden abhängt, die sich einer Bewertung durch die Commerzbank ganz oder größtenteils entziehen.

Im Privatkundengeschäft ist für das Geschäftsfeld „Sparen und Anlegen“ eine Umfangsabschätzung im Bereich der Wertpapier-Produkte möglich. Hier werden geschlossene Beteiligungen für nachhaltige Holzwirtschaft und Solarenergie angeboten, zum Beispiel:

- CFB 177 – Solar Deutschland 3, HAJOSINTA Beteiligungsgesellschaft mbH & Co. Solarkraftwerke KG, 2010
- KGAL InfraClass Energie 5, Infra Class Energie 5 GmbH & Co. KG, 2010
- KGAL InfraClass Energie 7, Infra Class Energie 7 GmbH & Co. KG, 2010

Der Umfang der geschlossenen Beteiligungen betrug hier 68,8 Millionen Euro im Vergleich zum Umfang der gesamten Produktklasse von 419 Millionen Euro, was einem Anteil von 16,4 % entspricht.

Das Angebot umfasst regelmäßig eine Auswahl von nachhaltigen Investmentfonds. Zu den Produkten gehören zum Beispiel:

- Sarasin OekoSar Equity – Global
- Pioneer Funds Global Ecology A No Dis EUR
- BGF New Energy Fund
- Allianz-dit Global EcoTrends – A – EUR
- SAM Sustainable Water Fund B
- Pictet-Wasser-P EUR

Ausführlichere Informationen zu den Angeboten im Bereich Nachhaltigkeitsfonds und andere Fonds zur nachhaltigen Energienutzung finden sich auf der Seite 24.

Im Geschäftsfeld „Sparen und Anlegen“ hat die Bank im Geschäftsjahr 2010 einzelne Investmentideen lanciert, die sich mit nachhaltigen Investitionsmöglichkeiten, Erneuerbaren Energien oder speziellen Umweltthemen auseinandergesetzt haben. Ab Juli 2011 trägt die Bank dem Nachhaltigkeitsgedanken innerhalb des Investmentprozesses nun auch generell Rechnung. So durchlaufen beispielsweise alle analysierten Aktien einen dreistufigen Auswahlprozess: Prinzipiell ausgeschlossen werden Unternehmen, die klar gegen die Menschenrechtskonventionen und UN-Standards verstoßen. Dazu zählen zum Beispiel Produzenten von Antipersonenminen oder Streubomben. Hier erfolgt somit eine Negativauswahl. Im zweiten Prozessschritt werden die übrigen Aktien mit den Methoden der klassischen Fundamentalanalyse auf ihr künftiges Kurspotenzial hin untersucht. Aktien, die hier positiv abschneiden, werden im dritten Schritt einem umfangreichen Nachhaltigkeits-Screening unterzogen. Dabei berücksichtigen wir ökologische und soziale Kriterien sowie die Einhaltung von Corporate-Governance-Vorschriften. Nach einem „best in class“-Ansatz werden dabei die nachhaltigsten Unternehmen eines Sektors herausgefiltert. Bei diesem Nachhaltigkeits-Screening kooperieren wir mit einem externen Dienstleister. Durch diese Modifikation des Investmentprozesses ist sichergestellt, dass wir den Nachhaltigkeitsgedanken permanent in unseren Überlegungen berücksichtigen und unseren Kunden Hilfestellungen zur nachhaltigen Vermögensanlage an die Hand geben. Nachhaltigkeitsaspekte spielen dabei auch in unserer Vermögensverwaltung eine entscheidende Rolle.

Im Geschäftsfeld „Zahlen und Finanzieren“ werden Finanzierungen im Rahmen diverser Umwelt- und Energiesparprogramme angeboten. Für private Kunden oder Geschäftskunden finanziert die Commerzbank – gegebenenfalls gemeinsam mit öffentlichen Förderbanken – zum Beispiel Photovoltaik-Dachanlagen oder hilft bei der Anschaffung emissionsarmer Nutzfahrzeuge. In diesem Geschäftsfeld werden zusammen mit der KfW im Rahmen des ERP-Umwelt- und Energieeffizienzprogramms speziell für Geschäftskunden Finanzierungen von allgemeinen Umweltschutz- und Energieeffizienzmaßnahmen in Deutschland begleitet. Die Maßnahmen sollen dabei die Umweltsituation deutlich verbessern, zum Beispiel durch die Vermeidung von Papierverbrauch oder einen geringeren CO<sub>2</sub>-Ausstoß.

Im Geschäftsfeld „Bauen und Erwerben“ begleitet die Commerzbank Modernisierungs-, Sanierungs- und Baumaßnahmen, die die ökologische Bilanz von Immobilien verbessern, und zwar in der Regel gemeinsam mit öffentlichen Instituten wie der KfW. Im Bauspargeschäft der Commerzbank, dessen Umfang im Jahr 2010 rund 1,25 Milliarden Euro betrug, werden außerdem Maßnahmen zur Steigerung der Energieeffizienz wie Wärmedämmung oder die Nutzung Erneuerbarer Energien finanziert. Eine Aufschlüsselung nach Nutzung von Angeboten mit ökologischem Mehrwert ist hier nicht möglich, da die Kaufmotive und Nutzung von Bausparverträgen durch die Kunden individuell unterschiedlich sind, und der Commerzbank keine Kundenangaben über den Verwendungszweck der Bausparmittel vorliegen. Die Commerzbank geht davon aus, dass Bausparaktivitäten unter Energiesparaspekten eher an Bedeutung gewinnen werden.

Ferner offeriert das Privatkundengeschäft auch im Geschäftsfeld „Vorsorgen und Absichern“ Angebote mit ökologischem Mehrwert. In der Palette der fondsgebundenen Versicherungen zur Altersvorsorge sind unter anderem Fonds wie der Allianz RCM Global Sustainability enthalten.

Auch die Mittelstandsbank bietet eine Reihe von Produkten und Dienstleistungen mit ökologischem Mehrwert. Das Angebot umfasst zum Beispiel Mischfinanzierungen im Programm SolarLight, in welchem die Commerzbank die Finanzierung der für mittelständische Unternehmen sehr interessanten Investitionen in eine Photovoltaikanlage mit einem schlanken Prozess begleitet, und zwar bereits ab einem Volumen von 250 000 Euro. Die Bank bietet zudem Non-Recourse-Projektfinanzierungen für Projekte zu Erneuerbaren Energien (Wind- und Solarenergie) mit einem ange-

strebten Mindestfinanzierungsvolumen im Inland von 10 Millionen Euro und im Ausland ab 20 Millionen Euro an (mit allen dazugehörigen Facetten wie zum Beispiel einer Kursabsicherung). Hierfür ist weltweit das Center of Competence Renewable Energies der Commerzbank zuständig (siehe Seite 46).

#### Aspekt: Audit

##### ● FS9 Abdeckungsgrad und Frequenz von Audits, die die Umsetzung von ökologischen und sozialen Richtlinien und Risk-Assessment-Prozeduren beurteilen

Ökologische, ethische und soziale Aspekte und Richtlinien fließen durch das konzernweite Reputationsrisiko-Management in die Geschäftstätigkeit der Commerzbank ein. Die Teil-Risikostrategie Reputationsrisiken ist Bestandteil unserer Gesamt-Risikostrategie. Dementsprechend unterliegt das Reputationsrisiko-Management den üblichen internen (zum Beispiel Revision) und externen (zum Beispiel Aufsichtsbehörden) Überprüfungen.

#### Aspekt: Aktive Eignerschaft

Die Bank kann über die eigene Unternehmensgrenze hinaus einen Einfluss auf Fragen der Nachhaltigkeit nehmen, wenn sie Firmenkunden sowie Firmen in ihrem Anlagenportfolio aktiv auf Nachhaltigkeitsthemen anspricht. Die Commerzbank sieht dies als relevantes Thema in ihrem Nachhaltigkeits-Management an, verfügt aber derzeit noch über wenig Datenmaterial zu diesem Aspekt.

##### ● FS10 Anteil und Anzahl der im Portfolio enthaltenen Firmen, mit denen die Commerzbank Umwelt- und Sozialthemen betreffend interagiert hat

Im Hinblick auf die im Anlageportfolio oder im Kundenportfolio enthaltenen Firmen, mit denen die Bank Umwelt- und Sozialthemen betreffend interagiert, liegen derzeit keine verlässlichen statistischen Angaben vor. Dies beruht unter anderem darauf, dass der das Segment Geschäftskunden betreuende Bereich erst zum 1. Juli 2011 neu aufgestellt wurde (Gründung neue Geschäftskunden-Center). Es ist jedoch geplant, entsprechende Daten in den nächsten zwei bis drei Jahren zu erheben.

##### ● FS11 Anteil der Assets, die im Hinblick auf Umwelt- oder Sozialfragen positiver oder negativer Selektion unterzogen werden

Alle Aktienempfehlungen der Bank werden seit Mitte 2011 einem an klaren Nachhaltigkeitskriterien ausgerichteten Prozess unterworfen, der auch zum Ausschluss von Unternehmen führen kann – siehe dazu auch FS8.

##### ● FS12 Richtlinie(n) zur Stimmrechtswahrnehmung zu Umwelt- und Sozialfragen für Aktien, für die die berichtende Organisation ein Aktionärsstimmrecht oder ein Stimmempfehlungsrecht hat

Die Commerzbank übt Stimmrechte von Depotkunden, die sie dazu per Dauervollmacht ermächtigt haben, in deutschen Hauptversammlungen aus und teilt ihren Depotkunden dazu eigene Vorschläge mit, wie das Stimmrecht ausgeübt werden soll. Die Stimmrechte des Kunden werden entsprechend den eigenen Vorschlägen ausgeübt, sofern der Kunde nicht andere Weisungen erteilt. Die Stimmrechtsvertretung verhindert Zufallsmehrheiten in Hauptversammlungen, was sowohl im Interesse der Aktionäre als auch der Aktiengesellschaften liegt. Circa 20 % der Depotkunden nutzen bereits das Verfahren der Allgemeinen Stimmrechtsvollmacht. Es existieren dabei keine Abstimmungsrichtlinien zu ökologischen oder sozialen Fragen, da dies zentrale Themen der Geschäftsführung sind, die damit üblicherweise nicht im Rahmen der Hauptversammlung durch die Aktionäre entschieden werden, falls es der Vorstand nicht ausdrücklich verlangt (siehe auch § 119 Aktienrecht).

Es trägt dazu bei, dass bei der Wahrnehmung des Depotstimmrechts zumindest der Kommunikationsprozess möglichst ökologisch abläuft, da eine papierhafte Rückmeldung im Falle des Einverständnisses ersatzlos entfällt. Grundlage dazu war eine gesetzliche Änderung ab 2009: Die Einführung des ARUG (Gesetz zur Umsetzung der Aktionärsrechterichtlinie) ermöglichte die elektronische Information zur Hauptversammlung der AG direkt an den Kunden. Die Commerzbank wird in diesem Rahmen den Aktionären die Stimmrechtsunterlagen der AG im persönlichen Onlinebanking-Portal zur Verfügung stellen. Damit kann ein papierhafter Versand der Unterlagen bei den für dieses Verfahren angemeldeten Kunden ersatzlos entfallen.

# Ökonomie

Erfolg am Markt ist eines der fundamentalen Ziele der Commerzbank. Obwohl das Unternehmen durch die Finanzmarktkrise in einem herausfordernden Umfeld stand, war 2010 ein erfolgreiches Jahr für die Bank. Die Integration der Dresdner Bank wurde im Wesentlichen bis Ende 2010, die IT-Integration im Speziellen im zweiten Quartal 2011 erfolgreich abgeschlossen. Detaillierte Darstellungen und Beurteilungen der Geschäftsergebnisse finden sich jeweils im Brief des Vorstandsvorsitzenden an die Aktionärinnen und Aktionäre der Commerzbank im Geschäftsbericht 2010 (siehe Seiten 20 bis 25) sowie in den Zwischenberichten 2011.

## Angaben zum Managementansatz Ökonomie (DMA-EC)

Die ökonomische Leistung der Bank wird, als die zentrale unternehmerische Zieldimension, durch die obersten Führungs- und Kontrollorgane gesteuert. Wesentliche Elemente des Managementansatzes zur ökonomischen Leistung werden daher im Geschäftsbericht 2010 vorgestellt. Das betrifft unter anderem den Aufgabenbereich des Vorstands, der das Unternehmen in eigener Verantwortung und im Unternehmensinteresse leitet. Dabei ist er den Belangen von Aktionären, Kunden, Mitarbeitern und sonstigen der Bank verbundenen Gruppen mit dem Ziel nachhaltiger Wertschöpfung verpflichtet (siehe Geschäftsbericht, Seite 48). Der Aufsichtsrat berät und überwacht den Vorstand bei der Leitung des Unternehmens und arbeitet vertrauensvoll und eng mit dem Vorstand zusammen (siehe Geschäftsbericht, Seite 49). Die Zusammensetzungen von Vorstand und Aufsichtsrat werden ebenfalls im Geschäftsbericht dargestellt (siehe Seiten 26 f. und 34 bis 36).

Über die wirtschaftliche Leistung wird detailliert und transparent berichtet (siehe Geschäftsbericht, ab Seite 81). Risiken und Chancen des Klimawandels werden im Rahmen des Carbon Disclosure Project veröffentlicht. Für Angaben zur Rückführung der Stillen Einlagen des Sonderfonds Finanzmarktstabilisierung (SoFFin) siehe EC4, Seite 104.

Im Hinblick auf die Marktpräsenz werden an keinem Geschäftsstandort Mitarbeiter im Mindestlohnsegment beschäftigt und es gibt keine Diskriminierung oder Bevorzugung von Mitgliedern der lokalen Nachbarschaft bei Einstellungen. Die Einkaufsrichtlinien machen keine Vorgaben hinsichtlich lokaler Zulieferer – einzige Ausnahme: Bei einigen Dienstleistungen, zum Beispiel im Gebäudebereich, kommen nur bundesweit tätige Dienstleister zum Einsatz.

Bei den mittelbaren wirtschaftlichen Auswirkungen ist die umfassende Stiftungstätigkeit der Commerzbank mit ihrem Engagement für Bildung, Kunst und Kultur sowie für soziale Belange ein wesentlicher Aspekt. Weiteres gesellschaftliches Engagement schließt (Umwelt-)Bildung und das Sponsoring mit Schlüsselpartnerschaften im Sport ein. Die Commerzbank engagiert sich traditionell gemeinsam mit Mitarbeitern und Kunden, um weltweit nach großen Katastrophen die Not der Betroffenen zu lindern. Zu den mittelbaren wirtschaftlichen Auswirkungen des Unternehmens gehört außerdem seine Rolle als zentraler Finanzpartner des deutschen Mittelstands sowie die Stellung als Marktführer bei der Abwicklung des deutschen Außenhandels.

## Aspekt: Wirtschaftliche Leistung

Kernelemente der wirtschaftlichen Leistung der Commerzbank werden unter anderem in der Zusammenstellung der erwirtschafteten und ausgeschütteten Werte sichtbar. Darüber hinaus sind auch Fragen der möglichen wirtschaftlichen Auswirkungen des Klimawandels, der langfristigen Vorsorge für die Mitarbeiter und der Beteiligung der öffentlichen Hand relevant. Im Hinblick auf letztere wurde im zweiten Quartal 2011 ein wesentlicher Meilenstein erreicht, indem ein Großteil der Stillen Einlagen des Sonderfonds Finanzmarktstabilisierung (SoFFin) zurückgeführt werden konnte.

## ● EC1 Unmittelbar erzeugter und ausgeschütteter wirtschaftlicher Wert

In der folgenden Tabelle werden wesentliche Indikatoren zur Werterzeugung und -ausschüttung gemäß den GRI-Vorgaben zusammengestellt. Diese Werte gelten dabei für den Commerzbank-Konzern:

 [www.commerzbank.de](http://www.commerzbank.de)  
> Investor Relations  
> Publikationen und Veranstaltungen > Berichte  
[www.cdproject.net](http://www.cdproject.net)

- Komplette abgedeckt
- ◐ Zum Teil abgedeckt
- Nicht abgedeckt
- ✂ Nicht relevant

Mio. €	2009	2010
<b>Direkte ökonomische Wertschöpfung: Erträge</b>		
Zinsüberschuss nach Risikovorsorge	2 960	4 555
Provisionsüberschuss	3 773	3 647
Handelsergebnis und Ergebnis aus Sicherungszusammenhängen	-409	1 958
Ergebnis aus Finanzanlagen	417	108
Laufendes Ergebnis aus at-Equity- bewerteten Unternehmen	15	35
Sonstiges Ergebnis	-22	-131
<b>Weitergegebene ökonomische Werte</b>		
Verwaltungsaufwendungen	9 004	8 786
davon Personalkosten (Gehälter und betriebliche Leistungen)	4 698	4 418
Restrukturierungsaufwendungen	1 621	33
Wertminderungen auf Geschäfts- oder Firmenwerte sowie Markennamen	768	-
<b>Ergebnis vor Steuern</b>	<b>-4 659</b>	<b>1 353</b>
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	-26	-136
<b>Konzernergebnis</b>	<b>-4 633</b>	<b>1 489</b>
den Minderheitenanteilen zurechenbares Konzernergebnis	-96	59
den Commerzbank-Aktionären zurechenbares Konzernergebnis	-4 537	1 430

Zu „Investitionen in das Gemeinwesen“ siehe die Angaben zu Stiftungen der Commerzbank und ihren Ausschüttungen auf Seite 105 unter EC8. Für die Jahre 2009 und 2010 wurde keine Dividende ausgeschüttet.

#### ● EC2 Finanzielle Folgen des Klimawandels für die Aktivitäten der Organisation und andere mit dem Klimawandel verbundene Risiken und Chancen

Risiken des Klimawandels sind Teil der Risikostrategie und des Gesamtrisikomanagements. Das Risikomanagement berücksichtigt Fragen des Klimawandels in seiner Analyse und Bewertung länder- und sektorenspezifischer Risiken.

Darüber hinaus werden ökologische Risiken, also auch Aspekte des Klimawandels, im Rahmen des Reputationsrisiko-Managements über einen qualitativen Ansatz geprüft und bewertet. Der Umgang mit solchen Risiken liegt in der Verantwortung der Abteilung Reputations- und Nachhaltigkeits-Management (siehe Seiten 70 bis 71). Geschäfte und Geschäftsbeziehungen, bei denen Aspekte des Klimawandels eine wesentliche Rolle spielen, werden intensiv recherchiert, analysiert und mit einer differenzierten Bewertung versehen, die bis zur Ablehnung des entsprechenden Geschäfts beziehungsweise bis zur Beendigung der Geschäftsbeziehung führen kann. Tätigkeitsschwerpunkte sind derzeit

das Firmenkunden- sowie Interbankengeschäft und hier besonders Projekt-, Export- und strukturierte Finanzierungen. Um auch Klimarisiken frühzeitig erkennen und entsprechend darauf reagieren zu können, wird beispielsweise die Finanzierung CO<sub>2</sub>-intensiver Energieformen geprüft. Bei Finanztransaktionen im Bereich „Fossile Energien“ (Erdöl, Erdgas, Kohle) untersucht das Reputationsrisiko-Management unter anderem die Art und Weise, wie das Unternehmen die Exploration der Öl-/Gasfelder beziehungsweise der Kohlemine betreibt und den Schutz von als „High Conservation Value Areas“ beziehungsweise „UNESCO Welterbe“ ausgewiesener Gebiete oder sonstiger geschützter Flächen (regelmäßig unter Einbindung lokaler Spezialisten beziehungsweise Nichtregierungsorganisationen). Die Beurteilung der Rohstoffgewinnung aus Ölsand beispielsweise illustriert die Haltung der Commerzbank in Fragen der genannten Risiken gut. Das Reputationsrisiko-Management hat die Debatte über die Kohlenstoffbilanz der Ölgewinnung aus Teersänden oder vergleichbarer umstrittener Verfahren zur Gewinnung von Erdöl und Erdgas genau verfolgt und beschlossen, alle mit dieser kontroversen Industrie verbundenen finanziellen Transaktionen zu vermeiden.

Ebenfalls in die Verantwortung der Abteilung Reputations- und Nachhaltigkeits-Management gehört es, mögliche Chancen im Zusammenhang mit dem Klimawandel zu erkennen, zu beurteilen und nutzbar zu machen. Die Abteilung ist im oberen Management fest verankert und eng in die Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen und Divisionen der Commerzbank eingebunden. Die Mitarbeiter der Abteilung beobachten und evaluieren die fortschreitenden Debatten und Erkenntnisse zum Klimawandel und pflegen mit den Anspruchsgruppen der Bank einen aktiven Dialog zu diesen Themen (siehe Seite 39, Seite 52, und Seite 109). Die Commerzbank sieht Klimafragen auch unter dem Gesichtspunkt neuer Geschäftschancen. Es gehört zu den übergreifenden Zielen der Klimastrategie der Commerzbank, die Kerngeschäftsaktivitäten der Bank verstärkt nachhaltig auszurichten und innovative Produkte und Dienstleistungen anzubieten, die den Klimaschutz fördern (siehe Seite 16 und 39). So haben die Finanzierung von Erneuerbaren Energien und Energieeffizienzmaßnahmen (zum Beispiel durch den klima:coach) sowie der Emissionshandel ein großes Marktpotenzial.

● **EC3 Umfang der betrieblichen sozialen Zuwendungen**

Alle bei der Commerzbank unbefristet beschäftigten Mitarbeiter erhalten eine Zusage auf betriebliche Altersversorgung. Diese besteht zum einen aus einer unmittelbaren Versorgungszusage der Commerzbank (Defined Benefit Plan) und zum anderen aus einer mittelbaren Versorgungszusage über ein externes Versorgungswerk (Defined Contribution Plan), den Versicherungsverein des Bankgewerbes a.G. (BVV).

Detaillierte Angaben zu den Versorgungszusagen sowie zur Ermittlung der entsprechenden Rückstellungen finden sich im Geschäftsbericht 2010 (Seiten 232 f.), einschließlich Angaben zur Höhe der Pensionsverpflichtungen und ihrer Finanzierung durch Planvermögen (Seite 272 f.) sowie zu den Aufwendungen für Altersversorgung und den Zeitwert des Planvermögens (Seite 274).

● **EC4 Bedeutende finanzielle Zuwendungen der öffentlichen Hand**

Die Commerzbank erhielt im Berichtsjahr keine Subventionen, Steuererleichterungen oder andere finanzielle Zuwendungen der öffentlichen Hand in nennenswerter Höhe.

Die Commerzbank hat im zweiten Quartal 2011 die Stillen Einlagen des Sonderfonds Finanzmarktstabilisierung (SoFFin) in Höhe von 16,2 Milliarden Euro um rund 90 % zurückgeführt und damit weitgehend abgelöst. Der noch verbleibende Betrag von rund 1,9 Milliarden Euro soll bis spätestens 2014 zurückgeführt werden. Der Rückführungsbetrag in Höhe von 14,3 Milliarden Euro setzt sich aus zwei Komponenten zusammen: rund 3,3 Milliarden Euro stammen aus freiem regulatorischen Kapital und rund 11 Milliarden Euro aus Kapitalerhöhungen. Bei diesen wurden rund 8,25 Milliarden Euro über den Kapitalmarkt platziert, zusätzlich hat der SoFFin zur Aufrechterhaltung seines Anteils von 25 % plus 1 Aktie am Grundkapital der Commerzbank rund 2,75 Milliarden Euro Stille Einlagen in Commerzbank-Aktien umgewandelt. Darüber hinaus erhielt der SoFFin im Zusammenhang mit der Rückführung der Stillen Einlagen eine Einmalzahlung in Höhe von 1,03 Milliarden Euro.

Für die Kapitalerhöhungen wurde ein Maßnahmenpaket mit zwei Schritten initiiert, das darauf abzielte, neue Investoren zu gewinnen, die Interessen der bisherigen Aktionäre zu wahren und größtmögliche Transaktionssicherheit zu gewährleisten.

In einem ersten Schritt wurden ab dem 6. April 2011 bedingte Pflichtumtauschanleihen (Conditional Mandatory Exchangeable Notes = CoMEN) mit einem Volumen von rund 1,0 Milliarden Stück von einem internationalen Bankenkonsortium den bestehenden Aktionären angeboten und im Wege eines Bookbuilding-Verfahrens bei nationalen und internationalen Anlegern platziert. Aktionäre, die am 6. April 2011 zum Börsenschluss Commerzbank-Aktien hielten, wurden im Rahmen des Angebots der CoMEN-Erwerbsrechte zugeteilt, das heißt, sie konnten für je 1 Aktie 1 CoMEN erwerben. Der Erwerbspreis wurde im Bookbuilding-Verfahren mit 4,25 Euro je CoMEN festgelegt, wodurch ein Gegenwert von 4,3 Milliarden Euro erzielt wurde. Auf der Grundlage des Hauptversammlungsbeschlusses vom 6. Mai 2011 wurden am 12. Mai 2011 rund 1,0 Milliarden CoMEN in Commerzbank-Aktien mit Gewinnanteilberechtigung ab 1. Januar 2011 getauscht. Die neuen Umtauschaktien sind wie vorgesehen durch die Wandlung Stillen Einlagen des SoFFin entstanden. Der SoFFin hat im Gegenzug den Bruttoerlös aus der Platzierung der CoMEN in Höhe von rund 4,3 Milliarden Euro erhalten. Der Ausgabebetrag der neuen Stückaktien in Höhe von 4,25 Euro je Aktie aus dem neuen Bedingten Kapital entsprach wie vorgesehen dem Erwerbspreis der CoMEN. Das entsprechende Bedingte Kapital zur Schaffung der Umtauschaktien in Höhe von rund 1,3 Milliarden Euro wurde am 9. Mai 2011 in das Handelsregister eingetragen. Aus diesem Bedingten Kapital hat der SoFFin am 12. Mai 2011 zusätzlich Stille Einlagen mit einem Volumen in Höhe von rund 1,4 Milliarden Euro in rund 334,7 Millionen Commerzbank-Aktien gewandelt. Insgesamt beläuft sich somit die Anzahl der ausgegebenen Commerzbank-Aktien nach Abschluss des ersten Schrittes der Kapitalmaßnahme auf rund 2,7 Milliarden Aktien.

Als zweiter Schritt erfolgte eine Kapitalerhöhung mit Bezugsrecht, bei der auch die im ersten Schritt im Tausch gegen CoMEN gelieferten Aktien bezugsberechtigt waren. Auf der Grundlage des Hauptversammlungsbeschlusses vom 6. Mai 2011 hat der Vorstand der Commerzbank mit Zustimmung des Aufsichtsrats den Bezugspreis auf 2,18 Euro festgelegt. Im Rahmen der Kapitalerhöhung mit Bezugsrecht wurden rund 2,4 Milliarden neue Aktien mit Gewinnbeteiligung ab 1. Januar 2011 ausgegeben. Insgesamt wurden somit rund 5,3 Milliarden Euro Erlöst. Von den Bezugsrechtinhabern wurden 99,94 % der Bezugsrechte ausgeübt. Die nicht bezogenen rund 1,5 Millionen neuen Aktien sowie die Aktienspitze von 1,4 Millionen neuen Aktien, für die das Bezugsrecht ausgeschlossen war,

wurden im Markt verkauft. Der SoFFin hat wie vereinbart in vollem Umfang an der Kapitalerhöhung teilgenommen.

Die Durchführung der Kapitalerhöhung wurde am 6. Juni 2011 in das Handelsregister eingetragen. Insgesamt beläuft sich die Anzahl der ausgegebenen Commerzbank-Aktien nach Abschluss der Kapitalmaßnahme auf 5,1 Milliarden Aktien.

#### Aspekt: Marktpräsenz

Die Commerzbank trägt zur Förderung der wirtschaftlichen Lage an ihren Standorten bei, direkt über Lohnzahlungen, Geschäftsbeziehungen mit Zulieferern und Spendentätigkeit, indirekt über ihre Funktion als Finanzdienstleister, dessen Tätigkeit eine Voraussetzung für eine Vielzahl anderer wirtschaftlicher Aktivitäten ist.

#### ● EC5 (Zusätzlich) Spanne des Verhältnisses der Standard-Eintrittsgehälter zum lokalen Mindestlohn an wesentlichen Geschäftsstandorten

In der Commerzbank AG Inland werden die Gehälter der tieferen Gehaltsstufen über den Manteltarifvertrag für das private Bankengewerbe geregelt. Mitarbeiter mit höheren Gehältern erhalten eine außertarifliche Vergütung.

Seit der letzten Erhöhung der Tariflöhne im Januar 2011 liegt das niedrigste Tarifgehalt der Tarifgruppe 1 im 1. und 2. Berufsjahr bei monatlich 1929 Euro. Die niedrigsten eingruppierten Mitarbeiter (insgesamt 3) liegen derzeit in Tarifgruppe 1 im 8. Berufsjahr (2 277 Euro). Es werden also an keinem Geschäftsstandort Mitarbeiter im Mindestlohnsegment beschäftigt, und die Frage der geschäftsstandortabhängigen Umsetzung von Mindestlohnvorschriften ist damit für die Commerzbank nicht relevant.

#### ● EC6 Geschäftspolitik, -praktiken und Anteil der Ausgaben, der auf Zulieferer vor Ort an wesentlichen Geschäftsstandorten entfällt

In den Einkaufsrichtlinien der Commerzbank AG gibt es keine Direktiven im Hinblick auf eine Bevorzugung von lokalen Zulieferern, insbesondere Zulieferern aus bestimmten Ländern. Bei einigen Dienstleistungen, zum Beispiel im Gebäudebetrieb, gilt die Vorgabe, dass nur bundesweit tätige Dienstleister zum Einsatz kommen. Generell legt die Commerzbank bei der Lieferantenauswahl großen Wert auf eine nachhaltige Beschaffung und die Einhaltung der in den Einkaufsrichtlinien festgelegten Ethikgrundsätze (siehe Seite 131).

#### ● EC7 Verfahren für die Einstellung von lokalem Personal und Anteil von lokalem Personal an den Posten für leitende Angestellte an wesentlichen Geschäftsstandorten

Die Commerzbank verfolgt keine Personalpolitik und bedient sich keiner Einstellungspraktiken, die eine Diskriminierung oder Bevorzugung von Mitgliedern der lokalen Nachbarschaft bei der Einstellung von Personal mit sich bringen. Eine Angabe der lokalen Herkunft der Mitarbeiter ist aus Datenschutzgründen nicht möglich. In Bezug auf die Nationalität der Commerzbank-Mitarbeiter siehe Indikator LA13, Seite 128.

#### Aspekt: Mittelbare wirtschaftliche Auswirkungen

#### ● EC8 Entwicklung und Auswirkungen von Investitionen in die Infrastruktur und Dienstleistungen, die vorrangig im öffentlichen Interesse erfolgen

Stiftungsengagement ist für die Commerzbank integraler Bestandteil ihrer unternehmerischen Verantwortung. Die 1970 gegründete Commerzbank-Stiftung unterstützt Projekte in den Bereichen Bildung, Kunst und Kultur sowie soziale Initiativen. Die Jürgen-Ponto-Stiftung setzt sich seit 1977 für die künstlerische Nachwuchsförderung in Deutschland ein. Die Kulturstiftung Dresden der Dresdner Bank fördert seit 20 Jahren kulturelle und wissenschaftliche Projekte in Dresden.

Die Entscheidung über zu fördernde Projekte treffen die Kuratorien der einzelnen Stiftungen gemäß dem jeweiligen Stiftungszweck. Die Stiftungen in der Bank arbeiten oftmals mit verschiedenen namhaften Institutionen und Einrichtungen vor allem in Deutschland zusammen. In erster Linie verfolgen sie langfristige angelegte Projekte.

Vorschläge und Anregungen über mögliche Förderprojekte erhält die fördernd tätige Commerzbank-Stiftung über ihr bundesweites Netzwerk an Partnerorganisationen, wie zum Beispiel die Deutsche Stiftung Denkmalschutz und der Stifterverband der Deutschen Wissenschaft, sodass eine eigene stiftungsweite Bedürfnisanalyse durch die Commerzbank-Stiftung nicht notwendig ist. Die operativ ausgerichtete Jürgen-Ponto-Stiftung entwickelt eigene Programme, in die die Expertise renommierter Repräsentanten des deutschen Kulturlebens maßgeblich einfließt. Die Kulturstiftung Dresden der Dresdner Bank nutzt ihr ausgedehntes Netzwerk in der Dresdner Kulturszene, um aus den zahlreichen Förderanfragen die Projekte zu identifizieren, die dem kulturellen Leben der sächsischen Landeshauptstadt neue Impulse verleihen.

## Verteilung der Fördergelder und Gesamtauszahlungen

Empfänger	Spendenstruktur Commerzbank-Stiftung		Spendenstruktur Jürgen-Ponto-Stiftung		Spendenstruktur Kulturstiftung Dresden der Dresdner Bank	
	2009	2010	2009	2010	2009	2010
in %						
Soziales Engagement	22,4	23,2				
Kunst und Kultur	31,0	41,2	100	100	92,9	93,1
Bildung und Forschung	44,6	35,6			7,1	6,9
<b>Gesamtausgaben (€)</b>	<b>1 248,5</b>	<b>1 462,9</b>	<b>141 000</b>	<b>192 000</b>	<b>357 000</b>	<b>320 000</b>

Darüber hinaus unterstützen die sechs Sozialstiftungen der Commerzbank Mitarbeiter, Pensionäre und Familien, die unverschuldet in eine finanzielle Notlage geraten sind. Die erste Sozialstiftung der Bank – die „Bankdirektor Amandus de la Roy“-Stiftung – wurde bereits 1945 gegründet.

Eine detailliertere Übersicht über die Stiftungen in der Commerzbank findet sich auch auf Seite 64.

### Dotationskapital der Stiftungen

2010   Mio. €	
Commerzbank-Stiftung	58
Jürgen-Ponto-Stiftung	11,8
Kulturstiftung Dresden der Dresdner Bank	7,7
<b>Summe</b>	<b>77,5</b>
Dotationskapital Sozialstiftungen	20,2
<b>Dotationskapital</b>	<b>97,7</b>

### Dotationskapital der Sozialstiftungen

2010   Mio. €	
„Bankdirektor Amandus de la Roy“-Stiftung	11,2
Stiftung Meier-Bruck	4,5
„Hugo Zinsser“-Stiftung	3,3
Alfred-Prahn-Stiftung	0,6
Max-Grunow-Stiftung	0,3
„Charlotte Seibold“-Stiftung	0,3
<b>Summe</b>	<b>20,2</b>

Die Commerzbank engagiert sich außerdem traditionell gemeinsam mit Mitarbeitern und Kunden, um weltweit nach großen Katastrophen die Not der Betroffenen zu lindern. Im Jahr 2010 wurden Hilfsaktionen nach dem Erdbeben in Haiti und dem Hochwasser in Pakistan ins Leben gerufen und 2011 kam eine weitere Aktion zur Hilfe nach der Naturkatastrophe in Japan hinzu.

Im Januar 2010 ereignete sich in Haiti eine Erdbebenkatastrophe verheerenden Ausmaßes. Über 230 000 Menschen starben, Unzählige wurden obdachlos und verloren ihre Familie und Freunde. Die Commerzbank rief unmittelbar nach der Katastrophe zu

einer Spendenaktion für die Opfer auf. Kunden und Mitarbeiter spendeten dabei rund 79 000 Euro, die der Vorstand der Commerzbank auf einen Betrag von insgesamt 180 000 Euro erhöhte. Die Commerzbank unterstützte damit die Deutsche Welthungerhilfe beim Bau vorläufiger Schulgebäude, da über 2 700 Schulen durch das Erdbeben beschädigt oder zerstört worden waren und der geregelte Tagesablauf mit Schulbesuch den Kindern hilft, nach der traumatischen Erfahrung wieder Halt zu finden.

Im Sommer 2010 verloren in Pakistan Millionen von Menschen durch die Flutkatastrophe ihre gesamte Existenz. Nachdem der Commerzbank-Vorstand der in Bonn ansässigen Hilfsorganisation CARE 100 000 Euro zugesagt hatte, kamen durch Mitarbeiterspenden bis Ende Oktober weitere 100 000 Euro zusammen. In vielen Kommunen Pakistans konnte CARE bislang mehr als 150 000 Menschen mit dem Nötigsten versorgen, darunter Milch, Trinkwasser und Grundnahrungsmittel, Hygienepakete, Waschplätze, Küchensets oder medizinische Betreuung. Die 200 000 Euro der Commerzbank flossen in zwei Projekte: Zum einen kaufte und verteilte CARE 250 000 Wolldecken für etwa 50 000 Haushalte, zum anderen wurden rund 800 besonders bedürftige Familien mit Winterquartieren, Wolldecken, Kissen, Matratzen und Küchen-Carepaketen unterstützt.

Japan ist die drittgrößte Volkswirtschaft der Welt und mit seinem vorbildlichen Katastrophenschutz eigentlich bestens auf Erdbeben und ähnliche Naturereignisse eingestellt. Doch das Zusammentreffen von Erdbeben, Tsunami und atomarem GAU im Frühjahr 2011 überschritt die Grenze der Belastbarkeit. Unmittelbar nach dem Erdbeben startete die Commerzbank einen Spendenaufruf an ihre Mitarbeiter. Dabei kamen rund 55 000 Euro zusammen, die der Vorstand der Commerzbank auf insgesamt 100 000 Euro erhöhte. Die Spende der Commerzbank fließt in das CARE-Hilfsprogramm in der Präfektur Iwate zur Unterstützung

von 20 000 in Evakuierungszentren und Übergangsunterkünften lebenden Menschen ein. CARE verteilt warme, nährstoffreiche Mahlzeiten an Opfer der Katastrophe und weitere Hilfsmaßnahmen werden derzeit mit CARE Japan erarbeitet und rasch umgesetzt.

Die Commerzbank dankt allen Kunden und Mitarbeitern, die diese Hilfsprojekte durch ihre Spende unterstützt haben.

Zum gesellschaftlichen Engagement der Bank gehört außerdem die bereits 1990 gestartete Initiative der Commerzbank für Bildung und für ein nachhaltiges Miteinander von Mensch und Natur, das „Praktikum für die Umwelt“. Gemeinsam mit Europarc Deutschland, dem Dachverband der Nationalen Naturlandschaften, ermöglicht die Bank jedes Jahr rund 50 Studierenden ein mehrmonatiges, bezahltes Praktikum in einer der Nationalen Naturlandschaften. Die Commerzbank trägt vor allem Praktikantengehälter und Unterkunftskosten. Zusätzlich unterstützt sie die Kommunikation des Projekts. Seit 1990 haben über 1 300 Praktikantinnen und Praktikanten in insgesamt 24 Nationalparks, Naturparks und Biosphärenreservaten einzigartige Orte für ihr Engagement gefunden. Sie erarbeiten dabei eigenständige Projekte wie zum Beispiel neue Beteiligungsformate für Kinder, Lehrpfade oder Kooperationen mit Betrieben der Region. Außerdem bringen sie mit ihrer Arbeit die Bildungs- und Öffentlichkeitsarbeit der jeweiligen Naturlandschaft ein gutes Stück weiter. Gleichzeitig erwerben die Praktikanten wichtige Kompetenzen für ihre spätere Berufswahl in den Bereichen Öffentlichkeitsarbeit und Umweltbildung. 2010 lag ein Schwerpunkt der Arbeit darauf, das „Praktikum für die Umwelt“ auch unter den Mitarbeitern der Commerzbank bekannter zu machen, etwa durch eine Broschüre, die die einzelnen teilnehmenden Naturlandschaften vorstellt. Die Mitarbeiter konnten die Schutzgebiete beispielsweise im Rahmen der „ZusammenWachsen“-Workshops zur Bankenintegration auch selber kennenlernen und erleben, können sie jedoch auch generell für Mitarbeiter- und Kundenveranstaltungen nutzen. In Zukunft soll das „Praktikum für die Umwelt“ auch für solche Studiengänge attraktiver gestaltet werden, die aufgrund ihrer Themenspektren nicht so naturnah sind. Dazu ist eine intensive Kooperation mit ausgewählten Partner-Hochschulen geplant.

Ferner engagiert sich die Commerzbank als Partner der Internatsschule Schloss Hansenberg für die Ausbildung und Erziehung junger Menschen zu leistungsbereiten und gesellschaftlich verantwortungsbewussten Bürgerinnen und Bürgern. Über die Aufnahme von Schülern entscheidet ein mehrstufiges Auswahlverfahren, das neben den fachlichen Leistungen vor allem die sozialen Kompetenzen und die Motivation

der Schüler in den Mittelpunkt stellt. Das bundesweit einmalige Modellprojekt zeigt auf, wie Leistung und Verantwortung in der Schulbildung so zusammengeführt werden können, dass die Schüler später selbst bereit sind, in Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft Verantwortung zu übernehmen. Die Commerzbank unterstützt die Schule, deren Besuch kostenfrei ist, nicht nur finanziell, sondern stellt auch Praktikumsplätze an ihren Auslandsstandorten bereit und trägt mit Fachreferenten zum Unterricht bei.

Schließlich feierte 2011 „Das Grüne Band“ sein 25-jähriges Jubiläum. In diesem Sponsoringprojekt fördert und honoriert die Commerzbank vorbildliche Talentförderung in Sportvereinen, und zwar unabhängig von der Sportart. Der Wettbewerb wird zusammen mit dem Deutschen Olympischen Sportbund (DOSB) gestaltet. Ziel ist es, Kindern und Jugendlichen den Weg in den Leistungssport zu ebnen und Sportvereinen zu helfen, ihre Jugendarbeit weiter auszubauen. Die Entscheidung, welche Vereine für ihre vorbildliche Nachwuchsförderung und für ihre Dopingprävention prämiert werden, trifft eine hochkarätig besetzte Jury, die durch Personen aus Sport und Wirtschaft gebildet wird. In der jährlichen Ausschreibung werden jeweils 50 mal 5 000 Euro Förderprämie an Vereine vergeben, die ganz unterschiedliche Sportarten abdecken. Zu den 2011 Ausgezeichneten gehört der Boxverein S.C. Colonia 06 Köln, einer der ältesten Vereine im Deutschen Boxsport-Verband und besonders im Jugend- und Junioren-Bereich sehr erfolgreich. Neben der stetigen und engagierten Nachwuchsarbeit überzeugte die Juroren vor allem die Integration von sozial schwachen und benachteiligten Kindern. Dieses „Grüne Band“ wie auch die anderen 49 Auszeichnungen wurden im Herbst im Rahmen einer Deutschlandtour in verschiedenen Städten vergeben. Fußballerin Birgit Prinz und Leichtathletin Ariane Friedrich sind als offizielle Botschafterinnen dabei.

#### ● EC9 (Zusätzlich) Verständnis und Beschreibung der Art und des Umfangs wesentlicher indirekter wirtschaftlicher Auswirkungen

Die Geschäftstätigkeit der Commerzbank hat wesentliche indirekte positive Auswirkungen durch die Bedeutung ihrer Finanzdienstleistungen für die Wirtschaft und Bevölkerung sowie ihre Rolle als Arbeitgeber von 39 695 Mitarbeitern (Commerzbank AG, siehe Seite 137). Viele dieser Auswirkungen sind zwar qualitativ, aber kaum quantitativ erfassbar – Ausnahme ist zum Beispiel die Exportwirtschaft: Rund 23 % des deutschen Außenhandels werden über die Commerzbank abgewickelt.

 [www.praktikum-fuer-die-umwelt.de](http://www.praktikum-fuer-die-umwelt.de)  
[www.hansenberg.de](http://www.hansenberg.de)  
[www.dasgrueneband.com](http://www.dasgrueneband.com)

# Ökologie

Die Commerzbank wägt sowohl die ökonomischen und ökologischen als auch die sozialen Folgen ihres Handelns sehr sorgfältig ab. Zu diesen Überlegungen zählen insbesondere der Schutz der Umwelt und der Natur sowie der schonende Umgang mit natürlichen Ressourcen. Es ist der Bank dabei ein zentrales Anliegen, verantwortungsvolles Handeln im gesamten Unternehmen und auf allen Ebenen sicherzustellen und zu fördern. Über die selbstverständliche Einhaltung der geltenden umweltgesetzlichen Regelungen hinaus sind auch die vom Vorstand der Commerzbank verabschiedeten Umweltvorgaben für alle Bereiche des Unternehmens verbindlich. Als Finanzdienstleister steht für das Unternehmen die Optimierung des Ressourcenverbrauchs im Mittelpunkt des betrieblichen Umweltschutzes, und zwar insbesondere dort, wo die Commerzbank direkten Einfluss auf die Umwelt nehmen kann: beispielsweise im Gebäudemanagement und bei Dienstreisen. Das Hauptziel ist dabei die Reduktion der CO<sub>2</sub>-Emissionen im Rahmen der Klimastrategie (siehe Seite 50). Im Bestreben, ihre Umweltziele zu erreichen, setzt die Commerzbank auf eine starke Vernetzung und pflegt den Austausch mit anderen Unternehmen und Nichtregierungsorganisationen über Foren, Arbeitskreise und Mitgliedschaften.

## **Angaben zum Managementansatz Ökologie (DMA-EN)**

### **Umweltschutz ist Führungsaufgabe**

Die Commerzbank versteht Umweltschutz als Führungsaufgabe, darum tragen alle Führungskräfte – angefangen beim Vorstand – die Verantwortung für die Umsetzung der gemeinsamen Ziele in diesem Bereich. Der betriebliche Umweltschutz unter der Leitung des betrieblichen Umweltbeauftragten ist ein Teil der Konzerneinheit „Organisation“, die direkt an den Konzernvorstand berichtet. Es ist typisch für den Bankensektor, dass in dieser Einheit die Prozesse mit der größten Umweltrelevanz angesiedelt sind, wie zum Beispiel das Energie-, Wasser- und Abfallmanagement sowie der Konzerneinkauf von Materialien oder das Management von Dienstreisen und Transportdienstleistungen. Innerhalb der Commerzbank sind die Vertreter des

betrieblichen Umweltschutzes mit allen relevanten Bereichen des Unternehmens systematisch vernetzt, unter anderem durch einen Konzernumweltausschuss (siehe Seite 49). Der direkte Berichtsweg zum Vorstand und die regelmäßige Berichterstattung über Umweltbelange unterstreichen die große Bedeutung, die die Commerzbank den die Umwelt betreffenden Fragen beimisst.

### **Strukturiertes Umweltmanagement**

Das Umweltmanagement sichert zum einen die Kontrolle und zum anderen die Weiterentwicklung sämtlicher ökologischer Maßnahmen. Nachteilige Umweltauswirkungen werden auf diese Weise möglichst frühzeitig aufgespürt und entweder vermieden oder reduziert. Zum Ende des Jahres 2007 begann die Bank mit dem Aufbau des Umweltmanagementsystems nach ISO 14001, einer internationalen Norm für den Aufbau sowie die Umsetzung und Weiterentwicklung von Umweltmanagementsystemen. Im Februar 2009 wurde das Umweltmanagementsystem der Commerzbank AG, das für alle Standorte in Deutschland gilt, extern zertifiziert und im April 2010, nach der Integration der Dresdner Bank, erfolgreich rezertifiziert. Die externe Prüfung des Systems erfolgte durch das akkreditierte Zertifizierungsunternehmen Det Norske Veritas. Die umweltrelevanten Daten, wie zum Beispiel der Energie- und Wasserverbrauch, Dienstreisekilometer, der Papierverbrauch oder Abfallmengen, werden vom Umweltmanagement jeweils bei den einzelnen Fachabteilungen abgefragt und anschließend analysiert, verglichen, Qualitätsgesichert sowie extern verifiziert.

### **Produkte, Dienstleistungen und Kunden**

Die Commerzbank verfolgt das Ziel, im Kerngeschäft das Angebot an Produkten und Dienstleistungen zu erweitern, die einen Beitrag zur Nachhaltigkeit und zum Schutz der Umwelt leisten (siehe Seite 24). Dabei will die Bank auch die Marktchancen, die im Umweltschutz liegen, nutzen. Um die Kunden für das Thema zu sensibilisieren und gleichzeitig eigene Risiken zu minimieren, werden Umweltaspekte bei Bedarf auch in die Kundenberatung mit einbezogen. Die Commerzbank steht hierbei ihren Kunden beim Erkennen von umweltrelevanten Chancen und Risiken zur Seite.

Geschäfte und Geschäftsbeziehungen, bei denen unter anderem ökologische Aspekte eine wesentliche Rolle spielen, werden im Rahmen einer Einzelfallentscheidung intensiv recherchiert sowie analysiert und mit einer differenzierten Bewertung versehen, die bis zur Ablehnung des entsprechenden Geschäfts und sogar bis zur Beendigung der Geschäftsbeziehung führen kann.

### Lieferanten und Dienstleister

Auch beim Einkauf von Waren und Dienstleistungen sind für die Commerzbank die Nachhaltigkeitskriterien – unter Berücksichtigung der Kosten – wesentliche und verbindliche Entscheidungsfaktoren. Unter der Führung des Konzerneinkaufs nimmt die Bank auch durch die Kaufentscheidung Einfluss auf die nachhaltige und ökologische Ausrichtung der Lieferanten und Dienstleister.

Die Commerzbank legt großen Wert darauf, dass die von ihr eingekauften Produkte und Dienstleistungen von der Herstellung über den Gebrauch bis zur Entsorgung beziehungsweise der Wiederverwertung, sofern Letzteres möglich ist, nachhaltigen Anforderungen genügen. Sie sollten möglichst umwelt- und klimafreundlich sein und dürfen auch die Gesundheit nicht beeinträchtigen. Des Weiteren müssen sie unter menschenwürdigen Bedingungen produziert werden und möglichst für eine Kreislaufwirtschaft geeignet sein. Um all diese und noch weitere Ansprüche im Einkauf zu erfüllen, hat die Bank im September 2006 einen „Standard für eine nachhaltige Beschaffung“ eingeführt, der regelmäßig aktualisiert wird und die Einkaufsrichtlinien ergänzt. Als wertvolle Orientierungsgrundlage für die Kaufentscheidung beinhaltet dieser Standard zum Beispiel Empfehlungen für die Handhabung von Ökosiegeln und Zertifikaten für Büromaterial, Papier sowie Hardware und Software.

### Sensibilisierung der Mitarbeiter

Eine nachhaltige Entwicklung ist nur dann erreichbar, wenn sich möglichst viele Menschen daran beteiligen. Darum motiviert die Commerzbank in diesem Bereich ihre Mitarbeiter, indem sie neue Ideen fördert sowie regelmäßig und umfassend zum Umweltschutz informiert. Auf diese Weise soll der Umweltschutz im Handeln eines jeden Einzelnen als Selbstverständlichkeit verankert werden – er ist eine Investition in die Zukunft.

### Aufbau von Netzwerken

Mit der freiwilligen Teilnahme an renommierten Initiativen und Vereinigungen bekennt sich die Commerzbank zu ihrer Verantwortung im Bereich der Finanzdienstleister. Von Bedeutung für den Umweltschutz sind hierbei vor allem folgende Initiativen (Teilnahmedaten in Klammern):

- Bundesdeutscher Arbeitskreis für Umweltbewusstes Management (B.A.U.M.) (seit 1985)
- Carbon Disclosure Project (seit 2002)
- UN Global Compact (seit 2006)
- Verein für Umweltmanagement und Nachhaltigkeit in Finanzinstituten e. V. (VfU) (seit 2006)
- Netzwerk Büro- und Gebäudeökologie Rhein-Main (NBG) (seit 2006)
- „Finanz-Forum: Klimawandel“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) (seit 2007)
- Umweltforum Rhein-Main e. V. (seit 2009)
- „Aktionswoche Klima und Finanzen“ des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU) (seit Januar 2010)

Im Rahmen dieser Mitarbeit ist die Commerzbank an der Entwicklung neuer Standards und Themen wesentlich beteiligt, wie zum Beispiel am neuen VfU-Standard zur Berechnung von Kennzahlen in der Umweltberichterstattung oder am VfU-Forum Biodiversität.

### Transparente Kommunikation und kontinuierliche Verbesserung

Die Commerzbank informiert umfassend über die eigenen Umweltleistungen (siehe Seiten 49 bis 52). Zur Umsetzung und Verwirklichung ihrer Umweltleitlinien sind Anregungen oder Kritik im offenen Dialog sowohl mit Kunden, Aktionären, Mitarbeitern und Geschäftspartnern als auch mit der Politik und der Gesellschaft stets willkommen. Dies schafft Transparenz und fördert die Akzeptanz in allen Bereichen. Gleichzeitig verbessert die Commerzbank ihre Umweltschutzmaßnahmen im Rahmen ihrer Einflussmöglichkeiten kontinuierlich und leistet damit einen Beitrag zum Erhalt von Umwelt und Natur, der langfristig wirkt.

 [www.baumev.de](http://www.baumev.de)  
[www.cdproject.net](http://www.cdproject.net)  
[www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)  
[www.vfu.de](http://www.vfu.de)  
[www.cf21.org](http://www.cf21.org)  
[www.umweltforum-rhein-main.de](http://www.umweltforum-rhein-main.de)  
[www.klima-und-finanzen.de](http://www.klima-und-finanzen.de)

### Aspekt: Materialien

Als Finanzdienstleister fokussiert die Commerzbank ihre Aufmerksamkeit beim Management des Materialverbrauchs auf die relevanten Kategorien Papier und Toner. Dabei wird nicht nur auf die Reduktion des Verbrauchs gesetzt, zum Beispiel durch den Ausbau von IT-gestützten papierlosen Prozessen, durch doppelseitiges Ausdrucken und die Optimierung des Toneraustauschs, sondern es wird auch auf einen möglichst umweltfreundlichen Papiereinsatz geachtet: Für Papier, das extern versandt wird, sind die Vorgaben des Forest Stewardship Council (FSC) als Standard definiert und werden schrittweise umgesetzt. Für den internen Gebrauch ist mit dem Blauen Engel zertifiziertes Recyclingpapier zu verwenden.

Zudem wird das Büromaterialsortiment vom Konzerneinkauf gemeinsam mit einem externen Dienstleister kontinuierlich hinsichtlich Sortimentsstraffung und Einführung von umweltfreundlicheren Produkten optimiert. So wurden im Jahr 2010 rund 250 Ökoprodukte in das Büromaterialsortiment aufgenommen. Gleichzeitig werden die Nutzer der Bestellsysteme auf die Ökoprodukte aufmerksam gemacht, um deren breite Anwendung zu fördern.

- Komplet abgedeckt
- ◐ Zum Teil abgedeckt
- Nicht abgedeckt
- ⊗ Nicht relevant

### ● EN1 Eingesetzte Materialien nach Gewicht oder Volumen

### ● EN2 Anteil von Recyclingmaterial am Gesamteinsatz

Beim Papierverbrauch zeigt sich insgesamt eine leichte Einsparung gegenüber dem Vorjahr, und die Zunahme beim für externe Zwecke verwendeten FSC-Papier verläuft plangemäß. Nach der früher erfolgten Umstellung auf FSC-Druckpapier für Kontoauszüge wurde 2010 auch FSC-zertifiziertes Kopierpapier für externe Zwecke eingesetzt. Ebenso achtet die Commerzbank

Papier und Tonerverbrauch sowie Einsatz von Recyclingpapier bei der Commerzbank AG

	2009	2010
<b>Papierverbrauch</b>		
Frischfaser, ECF <sup>1</sup> (t)	1 971	2 259
Frischfaser, FSC-zertifiziert (t)	1 300	1 999
Recyclingpapier (t)	1 888	836
<b>Gesamtverbrauch (t)</b>	<b>5 159</b>	<b>5 095</b>
<b>Anteil Recyclingpapier (%)</b>	<b>37</b>	<b>16</b>
<b>Tonerverbrauch (t)<sup>2</sup></b>	<b>90</b>	<b>105</b>
für Drucker (Stück)	67 994	79 904
für Kopierer (Stück)	1 127	603

<sup>1</sup> ECF-Herstellung aus elementar chlorfrei beziehungsweise chlorarm gebleichtem Zellstoff.

<sup>2</sup> Toner inklusive Tinte.

darauf, dass das Papier für hochwertige Druckerzeugnisse in der externen Kommunikation nach und nach auf FSC-Papier umgestellt wird und dass die beauftragten Druckereien FSC-zertifiziert sind. Bei der Verwendung von Recyclingpapier für den internen Gebrauch gibt es derzeit trotz sehr guter Qualität und mit einem Weißegrad von 90 % guter optischer Eigenschaften immer noch ein Akzeptanzproblem. Entsprechende Maßnahmen zur Gegensteuerung sind bereits eingeleitet worden. Dazu gehört beispielsweise die erneute Veröffentlichung des Papierstandards im Intranet anlässlich des von den Vereinten Nationen für 2011 erklärten internationalen Jahres der Wälder. Was die Toner anbetrifft, zeigen die Daten eine Zunahme der Multifunktionsgeräte auf Kosten der reinen Kopiermaschinen.

### Aspekt: Energie

Der Energieverbrauch in Gebäuden und durch Dienstreisen sowie Pool-Fahrzeuge sind Schlüsselbereiche für das Umweltmanagement und tragen mit 66 % beziehungsweise 28 % den größten Anteil am Carbon Footprint der Commerzbank (siehe EN16, Seite 114). Das sich an der Richtlinie der German Facility Management Association GEFMA 124 orientierende Energiemanagement ist auf ein systematisches Energiecontrolling ausgerichtet, was Vergleiche mit internen wie externen Benchmarks einschließt und hilft, Potenziale für möglichst wirkungsvolle Maßnahmen zu erkennen. Diese liegen einerseits in der Steigerung der Energieeffizienz, zum Beispiel durch die Sanierung der Gebäudehülle, effizientere Beleuchtungssysteme mit LED-Technologie oder immer effizientere Fahrzeuge. Andererseits setzt die Commerzbank auf Erneuerbare Energien und bezieht ihren Strom seit 2010 zu 87 % aus Wasserkraft.

### ● EN3 Direkter Energieverbrauch, aufgeschlüsselt nach Primärenergieträgern

Der direkte Verbrauch von fossilen Brenn- und Treibstoffen (gemäß VfU-Standard und Greenhouse Gas (GHG) Protocol entspricht dies Scope 1, siehe EN16, Seite 114) hat gegenüber dem Vorjahr um rund 12 % abgenommen. Bei der Wärmeerzeugung werden Ölheizungen nach und nach durch umweltfreundlichere Systeme ersetzt und tragen mittlerweile nur noch im Prozentbereich zum Energieverbrauch bei. So wurden im Jahr 2010 bei der Sanierung des Silberturms (Zentrale der ehemaligen Dresdner Bank) und am Standort Münster Fernwärmeanschlüsse vorgesehen beziehungsweise installiert. Beim Erdgasverbrauch zeigt sich zudem die Wirkung von Standortverdichtungen und -stilllegungen im Rahmen der Integration der

**Direkter Energieverbrauch der Commerzbank AG (Inland)**

in MWh <sup>1</sup>	2009	2010
Erdgas	173 467	151 368
Heizöl (schwer, leicht)	2 600	2 100
Diesel (Treibstoff) <sup>2</sup>	63 899	60 935
Benzin (Treibstoff) <sup>2</sup>	9 207	4 585
<b>Gesamt</b>	<b>249 173</b>	<b>218 988</b>

<sup>1</sup> Die Konvertierung in GJ finden Sie im Online-Bericht unter [www.nachhaltigkeit2011.commerzbank.de](http://www.nachhaltigkeit2011.commerzbank.de) unter Nachhaltigkeitsleistung > Leistungsindikatoren Ökologie > EN3.

<sup>2</sup> Für die Berechnung des Benzin- und Dieselverbrauchs der Fahrzeuge wird der rechnerisch ermittelte dienstliche Anteil der Bankwagen sowie der Verbrauch aller Pool-Fahrzeuge zugrunde gelegt. Der dienstliche Anteil der Bankwagen lag 2010 bei 56,16 % der Fahrleistung.

Dresdner Bank. Der Einsatz immer effizienterer Neufahrzeuge (siehe EN5, Seite 112) führt zu reduzierten Treibstoffverbräuchen.

**● EN4 Indirekter Energieverbrauch, aufgeschlüsselt nach Primärenergieträgern**

Beim Verbrauch von Strom und Fernwärme (gemäß VfU-Standard und Greenhouse Gas (GHG) Protocol entspricht dies Scope 2, siehe EN16, Seite 114) sind im Jahr 2010 weitreichende Änderungen umgesetzt worden. Der Bezug von Ökostrom aus Wasserkraft wurde stark ausgebaut. Der verbleibende Stromanteil von rund 13 % ist der herkömmliche Graustrom aus dem „Strommix Deutschland“ mit einem zusätzlichen Anteil von 17 % an Erneuerbaren Energien. Bei der Fernwärme sind einerseits neue Standorte erschlossen worden (siehe Sanierung des Silberturms auf Seite 50), andererseits sind im Rahmen der Standortverdichtungen und -stilllegungen Verbräuche reduziert worden

**Energieverbrauch durch Strom und Fernwärme der Commerzbank AG (Inland)**

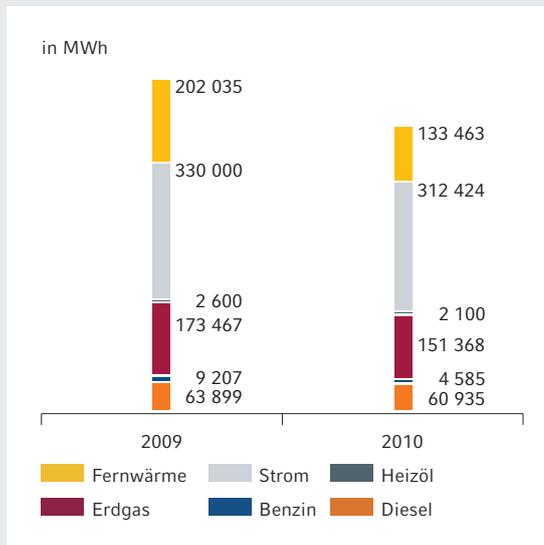
in MWh <sup>1</sup>	2009	2010
<b>Energieverbrauch Strom</b>	<b>330 000</b>	<b>312 424</b>
aus Wasserkraft	96 690	272 434
aus Strommix Deutschland <sup>2</sup>	233 310	39 990
<b>Energieverbrauch Fernwärme<sup>3</sup></b>	<b>202 035</b>	<b>133 463</b>
<b>Gesamt</b>	<b>532 035</b>	<b>445 887</b>

<sup>1</sup> Die Konvertierung in GJ finden Sie im Online-Bericht unter [www.nachhaltigkeit2011.commerzbank.de](http://www.nachhaltigkeit2011.commerzbank.de) unter Nachhaltigkeitsleistung > Leistungsindikatoren Ökologie > EN4.

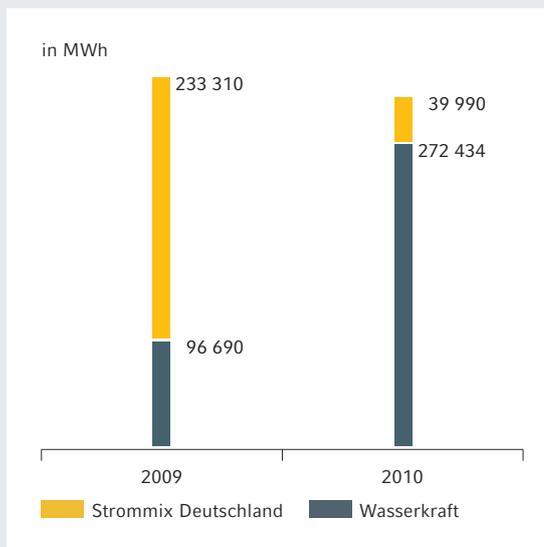
<sup>2</sup> Der Strommix 2010 in Deutschland setzte sich nach einer Schätzung des Umweltbundesamts (UBA) von Mai 2011 aus folgenden Primärenergien zusammen: 42,2 % Kohle, 22,5 % Kernenergie, 14,7 % Erdgas and Mineralölprodukte, 16,5 % Erneuerbare Energieträger.

<sup>3</sup> Gemäß VfU-Standard 2010 wird als „Standardmix Wärme“ der Mix aus einem Gaskraftwerk mit Kraft-Wärme-Kopplung angenommen.

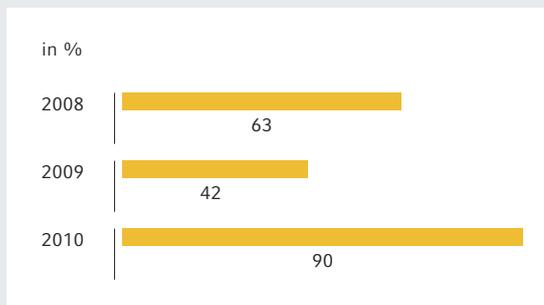
**Energieverbrauch nach Energieträger**



**Anteil Strom aus Wasserkraft**



**Anteil umweltfreundlicher Energieträger<sup>1</sup>**



<sup>1</sup> Schließt Ökostrom, den Anteil Erneuerbarer Energien am Strommix sowie Fernwärme ein.

beziehungsweise weggefallen. Da die Fernwärme auch für Kühlung eingesetzt wird, macht sich zudem der tendenziell kühlere Sommer 2010 bemerkbar.

● **EN5 (Zusätzlich) Eingesparte Energie in MWh durch umweltbewussten Einsatz und Effizienzsteigerungen**

Energieeinsparungen hat die Commerzbank durch verschiedene Effizienz- und Sanierungsmaßnahmen erreicht. Zum einen wird die Sanierung des bis 1978 errichteten, 166 Meter hohen Silberturms am 31. Dezember 2011 abgeschlossen sein. Das Gebäude wird gemäß den Standards der Deutschen Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen e. V. (DGNB) zertifiziert. Durch die aufwendige Sanierung wird ab 2012 der Stromverbrauch um fast 30 % reduziert, während beim Wärmeverbrauch Einsparungen von rund 55 % erreicht werden können. Damit wird der Primärenergiebedarf im Vergleich zum Anforderungswert der Energieeinsparverordnung von 2007 um 37 % unterschritten.

Ferner werden in der Commerzbank jährlich 5,3 Millionen kWh Strom durch die Umstellung auf den neuen Markenauftritt eingespart. Grund für den geringeren Verbrauch ist die moderne Beleuchtungstechnik in den neuen Elementen der Außensignalisation und Schaufenster-Informationssysteme: Anstelle von Glühbirnen oder Leuchtstoffröhren produzieren jetzt Leuchtdioden (LED) das Licht – elektronische Bauteile, die den Strom effektiver als jede andere Lichtquelle nutzen. Überdies erhitzen sie sich nicht und halten länger als alle anderen Leuchtmittel, was sich zusätzlich in niedrigen Wartungskosten niederschlägt. Mit der alten Technik verbrauchte die Commerzbank in Deutschland jährlich ungefähr 6,5 Millionen Kilowattstunden allein für die Beleuchtung von Firmenschildern und Schaufenstern. Durch die Umrüstung sank der Verbrauch bei der Außensignalisation um 85 %, bei den Schaufenster-Kommunikationssystemen immerhin um 59 % und insgesamt um 82 % auf knapp 1,2 Millionen kWh.

Dank wesentlicher technologischer Fortschritte findet besonders energieeffiziente IT-Technologie (Green IT) immer breiteren Einsatz: Wichtige Maßnahmen wurden Ende 2010 in Gang gesetzt, als man damit begann, in den energieintensiven Rechenzentren die Systeme flächendeckend auf ein Kalt-/Warmgangkonzept umzustellen. Die Vermischung von Warm- und Kaltluft wird dabei vermieden und die Energieeffizienz gesteigert, da weniger gekühlt werden muss. Ende 2010 wurde ebenfalls damit begonnen, die Client/Server-Systeme im PowerSafe-Modus zu betreiben. Dadurch können bis zu 30 % des Energieverbrauchs dieser Systeme gegenüber einem Normalbetrieb ein-

gespart werden. Energieeinsparungen von bis zu einem Drittel werden zudem durch den Ersatz von 80 % der rund 20 000 sogenannten FatClients durch ThinClients ermöglicht. Dabei wird die Rechenleistung von den Einzelmaschinen in das wesentlich effizientere Zentrum verlegt. Auch die Mitarbeiter leisten einen direkten Beitrag: So wird seit Ende 2010 das Ziel verfolgt, die Anzahl an Endgeräten pro Benutzer von durchschnittlich 1,6 auf 1,3 zu reduzieren, was Energieeinsparungen im Bereich von 20 % erbringt. Weitere Maßnahmen umfassen den Ersatz von Hardware durch virtuelle Systeme (Windows- und UNIX-Virtualisierung) und die bedarfsorientierte Verkabelung, um Kabelmengen zu reduzieren und ineffiziente „Wärmenester“ in Doppelböden zu vermeiden. Insgesamt erzielte Verbrauchsreduzierungen können nach Abschluss der Umstellungsmaßnahmen bilanziert werden.

Einen weiteren Beitrag zur Energieeinsparung bringt die auf Energieeffizienz ausgelegte Fahrzeugpolitik bei Bankwagen und Pool-Fahrzeugen. Durch bewusste Fahrzeugauswahl, die zunehmenden Möglichkeiten energieeffizienter Fahrzeugtechnologie sowie sich bewährender Anreizsysteme für Nutzer konnte der durchschnittliche Treibstoffverbrauch der Neuwagen von 2009 auf 2010 gemäß Herstellerangaben von 6,1 auf 5,8 Liter/100 km gesenkt werden (siehe EN29, Seite 118). Dies entspricht einer Reduktion der CO<sub>2</sub>-Emissionen von 162,5 auf 155 Gramm/km. Die Fahrzeugpolitik wird auch in Zukunft weiter an umweltpolitische Aspekte angepasst werden, um zusätzliche Einsparungen erzielen zu können.

● **EN6 (Zusätzlich) Initiativen zur Gestaltung von Produkten und Dienstleistungen mit höherer Energieeffizienz und solchen, die auf Erneuerbaren Energien basieren, sowie dadurch erreichte Verringerung des Energiebedarfs**

Siehe Seite 52, Produkte und Dienstleistungen.

● **EN7 (Zusätzlich) Initiativen zur Verringerung des indirekten Energieverbrauchs und erzielte Einsparungen**

Beschreibung der Maßnahmen zur Verringerung des indirekten Energieverbrauchs durch Dienstreisen und den Fahrten der Mitarbeiter zwischen Wohnung und Arbeitsstätte siehe EN29, Seite 118. Weitere Aspekte gemäß GRI-Richtlinien, wie der Verbrauch energieintensiver Materialien, sind für ein Unternehmen der Finanzbranche nicht wesentlich.

**Aspekt: Wasser**

Wasser wird bei der Commerzbank zu sanitären Zwecken und darüber hinaus in haushaltsüblichen Mengen verwendet. An den größeren Standorten findet eine monatliche Kontrolle statt, sodass bei Auffälligkeiten Optimierungsmaßnahmen ergriffen werden können.

● **EN8 Gesamtwasserentnahme aufgeteilt nach Quellen**

Die Commerzbank verwendet ausschließlich Trinkwasser (Stadtwasser) in ihren Gebäuden. Der Verbrauch im Jahr 2010 betrug 599 148 m<sup>3</sup> (2009: 580 438 m<sup>3</sup>).

● **EN9 (Zusätzlich) Wasserquellen, die wesentlich von der Entnahme von Wasser betroffen sind**

Der Wasserverbrauch der Commerzbank AG führt zu keiner erheblichen Belastung von Wasserquellen im Sinne der GRI-Kriterien.

● **EN10 (Zusätzlich) Anteil in Prozent und Gesamtvolumen an rückgewonnenem und wiederverwendetem Wasser**

Im Gebäudeportfolio der Commerzbank AG wird normalerweise kein Wasser rückgewonnen oder wiederverwertet. In der Commerzbank-Zentrale in Frankfurt kommt allerdings eine besonders innovative Technologie zum Einsatz: Die im Gebäude anfallende Wärmeenergie wird über die Kühltürme durch Verdunstung von Kühlwasser an die Außenwelt abgegeben. Bei der Bewirtschaftung des Umlaufwassers im Kühlkreislauf wird das verbrauchte Wasser nicht ungenutzt in die Kanalisation geleitet, sondern es wird aufgefangen und trägt etwa 95 % des Wasserbedarfs zum Spülen der WC-Anlagen der oberen Hälfte des Commerzbank-Hochhauses bei.

**Aspekt: Biodiversität**

Die Commerzbank unterstützt das Ziel der Erhaltung der Biodiversität, indem sie seit Ende 2010 am Forum Biodiversität des Vereins für Umweltmanagement und Nachhaltigkeit in Finanzinstituten e. V. (VfU) teilnimmt und sich an der Entwicklung von speziell für die Finanzbranche geeigneten Prinzipien zum Erhalt der Biodiversität beteiligt. Damit verbundene Maßnahmen werden nicht das Gebäudeportfolio der Commerzbank betreffen, sondern das Bankgeschäft an sich, um Biodiversitätsrisiken und -chancen in Investitionen und Projekt-

**Drei Wanderfalken auf dem Dach des Commerzbank-Hochhauses**

Seit 2007 dienen verschiedene Plateaus von Deutschlands höchstem Bürogebäude einem Wanderfalkenpaar als städtischer Ersatz für Felsvorsprünge in den Bergen. Am 13. April 2010 sind drei Küken auf 258 Meter Höhe geschlüpft. Um die Falkenfamilie zu schützen, wurde der Zugang zum Plateau im 63. Obergeschoss abgesperrt, die Fassadenreinigung ausgesetzt und die Antennenwartung verschoben. Vor allem aber wurde der für diesen Zeitraum geplante Logo-austausch zum neuen Markenauftritt verschoben, bis die Jungfalken das Nest verlassen hatten. Die Mitarbeiter der Commerzbank und die Öffentlichkeit nahmen regen Anteil an der Entwicklung der Küken. So wurden im Rahmen einer Leseraktion der „Bild-Zeitung“ die drei Nachwuchsfalken auf die Namen Tick, Trick und Track getauft.

finanzierungen besser zu berücksichtigen. Schon heute werden ökologische Risiken (einschließlich Biodiversitätsaspekten) im Rahmen des Reputationsrisiko-Managements geprüft (siehe Seite 70).

- ⊗ **EN11 Ort und Größe von Grundstücken in Schutzgebieten oder angrenzend an Schutzgebiete; Ort und Größe von Grundstücken in Gebieten mit hohem Biodiversitätswert außerhalb von Schutzgebieten oder daran angrenzend**
- ⊗ **EN12 Beschreibung der wesentlichen Auswirkungen von Aktivitäten, Produkten und Dienstleistungen in Schutzgebieten und in Gebieten mit hohem Biodiversitätswert außerhalb von Schutzgebieten**
- ⊗ **EN13 (Zusätzlich) Geschützte oder wiederhergestellte natürliche Lebensräume**
- ⊗ **EN14 (Zusätzlich) Strategien, laufende Maßnahmen und Zukunftspläne für das Management der Auswirkungen auf die Biodiversität**
- ⊗ **EN15 (Zusätzlich) Anzahl der Arten auf der Roten Liste der IUCN und auf nationalen Listen, die ihren natürlichen Lebensraum in Gebieten haben, die von der Geschäftstätigkeit der Organisation betroffen sind, aufgeteilt nach dem Bedrohungsgrad**

Die GRI-Indikatoren für Biodiversität sind für die Commerzbank AG nicht direkt relevant, da ihre Standorte nicht an Schutzgebiete oder Gebiete mit hohem Biodiversitätswert angrenzen oder diese direkt beeinflussen.

**Direkte und indirekte Treibhausgasemissionen (THG-Emissionen)  
der Commerzbank AG (Inland)**

in t CO <sub>2</sub> -Äquivalente	2009	2010
<b>Scope 1: Direkte THG-Emissionen</b>		
Energieversorgung Gebäude	35 734	31 293
Erdgas	35 040	30 728
Heizöl	694	565
Notstromdiesel <sup>1</sup>	k. A.	k. A.
Dienstreisen (Pkw)	17 835	16 716
Bankwagen <sup>2</sup>	15 852	14 921
Pool-Fahrzeuge	1 983	1 795
<b>Gesamt Scope 1</b>	<b>53 569</b>	<b>48 009</b>
<b>Scope 2: Indirekte THG-Emissionen</b>		
Energieversorgung Gebäude	153 669	43 832
Strom <sup>3</sup>	121 141	30 699
Fernwärme <sup>4</sup>	32 528	13 133
<b>Gesamt Scope 2</b>	<b>153 669</b>	<b>43 832</b>
<b>Scope 3: Sonstige indirekte THG-Emissionen</b>		
Papierverbrauch <sup>5</sup>	3 318	6 123
Energieversorgung (aus vor- und nachgelagerten Emissionen)	7 579	8 451
Erdgas	7 459	8 346
Heizöl	120	105
Dienstreisen	13 053	18 961
Flugzeug <sup>6</sup>	7 871	5 502
Bahn	1 691	1 414
Pkw (aus vor- und nachgelagerten Emissionen) <sup>7</sup>	k. A.	7 591
Pkw privat	3 491	4 454
Wasser/Abwasser	217	449
Entsorgung Abfall <sup>8</sup>	1 041	1 399
<b>Gesamt Scope 3</b>	<b>25 208</b>	<b>35 383</b>
<b>Gesamt Scope 1 + 2 + 3</b>	<b>232 446</b>	<b>127 224</b>

<sup>1</sup> An einigen Standorten stehen dieselbetriebene Notstromaggregate bereit. Ein valides Verfahren zur Messung der Verbrauchsmengen wurde Anfang 2011 implementiert und wird erstmals für den Berichtszeitraum 2011 Ergebnisse liefern.

<sup>2</sup> Der dienstliche Anteil der Fahrten mit bankeigenen Fahrzeugen wird im Jahr 2010 mit 56,16 % der Fahrleistung angenommen und berücksichtigt.

<sup>3</sup> Die angegebene Menge an CO<sub>2</sub>-Emissionen resultiert aus der tatsächlich bezogenen Stromqualität einschließlich des aus Wasserkraft gewonnenen Ökostroms. Für eine Angabe entsprechend den Vorgaben des Carbon Disclosure Project (CDP) muss als Stromqualität der Länderdurchschnitt zugrunde gelegt werden. Daraus ergeben sich rechnerisch CO<sub>2</sub>-Emissionen von 170 907 t (2009) und 214 723 t (2010).

<sup>4</sup> Bei den Fernwärmedaten gab es 2010 eine verbesserte Datenqualität aufgrund einer größeren Datenbasis für die Hochrechnung.

<sup>5</sup> Es handelt sich um den Verbrauch ohne extern beauftragte Druckerzeugnisse. Die deutliche Erhöhung der CO<sub>2</sub>-Emissionen resultiert aus veränderten Umrechnungsfaktoren des neuen VfU-Standards; der Papierverbrauch selbst ist im Vergleich zum Vorjahr leicht gesunken.

<sup>6</sup> Trotz steigender Kilometerleistung sind die CO<sub>2</sub>-Emissionen aufgrund neuer Umrechnungsfaktoren des neuen VfU-Standards gesunken (siehe EN29, Seite 118).

<sup>7</sup> Diese Position wurde 2010 erstmalig gemäß dem neuen VfU-Standard berechnet.

<sup>8</sup> Die Steigerung der CO<sub>2</sub>-Emissionen beim Abfall im Jahr 2010 ist auf die große Menge an Bau- und Abbruchabfällen durch den Umbau des Silberturms (der Zentrale der ehemaligen Dresdner Bank) zurückzuführen. Bei den Bauabfällen sind ausschließlich die Großprojekte berücksichtigt.

**Aspekt: Emissionen**

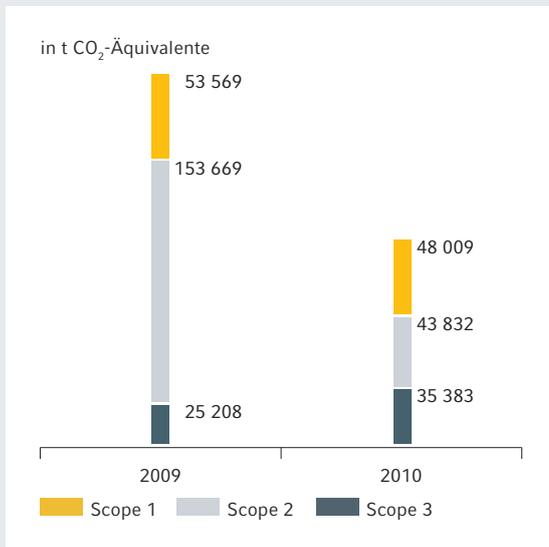
Die Klimastrategie und daraus abgeleitete Maßnahmen der Commerzbank stellen ein Schlüsselement der Umweltleistung des Unternehmens dar (siehe Seite 50). Erfolge der Maßnahmen im betrieblichen Umweltschutz sind im Rahmen der Bilanz der Treibhausgasemissionen (Carbon Footprint) direkt nachvollziehbar. Das übergeordnete Ziel beim betrieblichen Umweltschutz war die Reduktion der Treibhausgasemissionen um 30 % bis 2011 gegenüber dem Basisjahr 2007, wobei die Fusion mit der Dresdner Bank bereits berücksichtigt ist. Dieses wesentliche Ziel wurde im Jahr 2010 schon übererfüllt. Im Berichtsjahr gab es dazu einen außerordentlichen Beitrag mit einem Rückgang der CO<sub>2</sub>-Emissionen um 46 % gegenüber dem Vorjahr infolge verschiedener Effizienzmaßnahmen und vor allem aufgrund des Zukaufs von Ökostrom.

● **EN16 Gesamte direkte und indirekte Treibhausgasemissionen nach Gewicht**

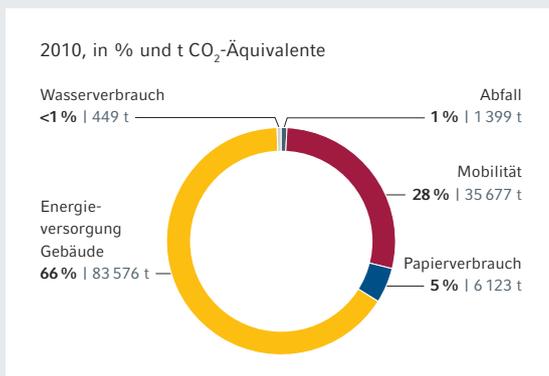
● **EN17 Andere relevante Treibhausgasemissionen nach Gewicht**

Die Treibhausgasemissionen werden auf der Basis von Kennzahlen des Vereins für Umweltmanagement und Nachhaltigkeit in Finanzinstituten e. V. (VfU) errechnet und gemäß VfU-Standard als CO<sub>2</sub>-Äquivalente ausgewiesen. In den Angaben werden nicht nur die CO<sub>2</sub>-Mengen, sondern auch die CO<sub>2</sub>-Äquivalente weiterer zwei im Kyoto-Protokoll genannter Treibhausgase je nach ihrem Beitrag zur atmosphärischen Erwärmung quantitativ berücksichtigt. Für den Berichtszeitraum 1. Januar bis 31. Dezember 2010 wurde zur Ermittlung der Emissionen erstmalig der aktualisierte VfU-Standard 2010 verwendet, der am international maßgebenden Standard des Greenhouse Gas (GHG) Protocol ausgerichtet ist. Die Treibhausgasemissionen (CO<sub>2</sub>-Äquivalente) werden mithilfe der integrierten Emissionsfaktoren errechnet, die auf der weltweit umfassendsten Umweltdatenbank Ecoinvent, Version 2.1 (www.ecoinvent.ch), basieren. Die Verbrauchsdaten einschließlich des Erhebungsmodus sowie die berechneten CO<sub>2</sub>-Emissionen werden seit 2009 durch die DNV-Zertifizierung und Umweltgutachter GmbH extern verifiziert. Die Verifizierung im Jahr 2010 war an den Standard ISO 14064-3 angelehnt.

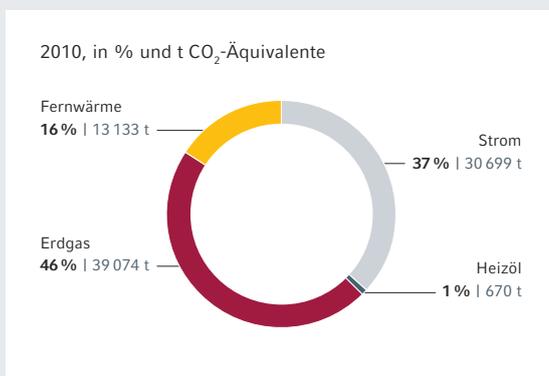
**CO<sub>2</sub>-Bilanz nach Scopes**



**CO<sub>2</sub>-Bilanz nach Verbräuchen**



**Anteil Energieträger an CO<sub>2</sub>-Bilanz**



Die relevanten Standards unterscheiden zunächst zwischen direkten und indirekten Emissionen: Direkte Treibhausgasemissionen stammen aus Quellen, die das berichtende Unternehmen selbst besitzt oder kontrolliert. Dies kann zum Beispiel eine erdgasbefeuerte Heizungsanlage sein. Indirekte Treibhausgasemissionen ergeben sich zwar auch infolge der Unternehmensfähigkeit des berichtenden Unternehmens, die Emissionsquellen befinden sich aber in fremdem Besitz beziehungsweise unter fremder Kontrolle, wie zum Beispiel die zur Stromerzeugung genutzten Kraftwerke. Auf dieser Grundlage werden die Emissionen gemäß GHG Protocol nach dem Grad der Beeinflussbarkeit durch das berichtende Unternehmen in die Kategorien „Scope 1“, „Scope 2“ und „Scope 3“ unterteilt:

- Scope 1 beinhaltet alle direkten Emissionen.
- Scope 2 deckt alle indirekten Emissionen ab, die zum Beispiel bei der Erzeugung von Elektrizität, Dampf oder Wärmeenergie entstehen, die das Unternehmen von externer Seite bezieht.
- Scope 3 gilt für alle übrigen indirekten Emissionen im Bereich Logistik, Materialverbrauch und Ver- und Entsorgung. Dies schließt auch die bei Dienstleistungs- und Produktionsunternehmen sowie in deren Vorketten entstehenden Emissionen ein.

Zum Gesamttrückgang der Treibhausgasemissionen um rund 105 000 t CO<sub>2</sub>-Äquivalent beziehungsweise 46 % gegenüber dem Vorjahr tragen verschiedene Faktoren bei. So gibt es einen Rückgang um 5 500 t CO<sub>2</sub>-Emissionen beim direkten Verbrauch fossiler Energie in Gebäuden und Fahrzeugen (Scope 1) infolge der Effizienz- und Sanierungsmaßnahmen (siehe EN5, Seite 112). Den größten Beitrag liefert jedoch der Bezug von Ökostrom, dessen Anteil am verbrauchten Strom gegenüber 2009 von 42 % auf 89,4 % gestiegen ist (siehe EN4, Seite 111). Dank der stark verbesserten Stromqualität mit einem Anteil von etwa 87 % aus Wasserkraft konnten allein rund 90 000 t CO<sub>2</sub>-Emissionen eingespart werden. Bei den indirekten Treibhausgasemissionen (Scope 3) gibt es hingegen eine Zunahme um etwa 10 000 t CO<sub>2</sub>-Äquivalent, was vor allem an den 2010 erstmals ausgewiesenen Beiträgen zu indirekten Emissionen durch den Pkw-Verkehr liegt.

● **EN18 (Zusätzlich) Initiativen zur Verringerung der Treibhausgasemissionen und erzielte Ergebnisse**

Die Klimastrategie der Commerzbank mit den vier Handlungsfeldern in den Bereichen betriebliches Umweltmanagement, Kompensation nicht vermeidbarer CO<sub>2</sub>-Emissionen, klimafreundliche Produkte und Dienstleistungen im Kerngeschäft sowie Kommunikation im Klimaschutz wird auf den Seiten 50 bis 52 beschrieben. Dabei werden wesentliche Maßnahmen und Ergebnisse zusammengefasst.

Neben den laufenden Maßnahmen zur Effizienzsteigerung und der Beibehaltung des hohen Anteils an Ökostrom ist zukünftig die Verbesserung des Mobilitätsmanagements ein wesentlicher Ansatz (siehe EN29, Seite 118).

⊗ **EN19 Emissionen von Ozon abbauenden Stoffen nach Gewicht**

Die Verwendung von Ozon abbauenden Stoffen ist nicht wesentlich für die Commerzbank, daher werden auch keine Verbrauchsdaten dazu erhoben. Falls betreffende Stoffe noch als Kühlmittel in Klimasystemen der Gebäude vorkommen, werden diese Stoffe in gut gewarteten, geschlossenen Systemen praktisch verlustfrei und entsprechend den gesetzlichen Normen verwendet.

⊗ **EN20 NO<sub>x</sub>, SO<sub>x</sub> und andere wesentliche Luftemissionen nach Art und Gewicht**

Da die Commerzbank keine Produktionsanlagen betreibt oder spezielle Quellen für Emissionen an Schwefeloxiden (SO<sub>x</sub>), Stickoxiden (NO<sub>x</sub>) oder anderen wesentlichen Luftschadstoffen aufweist, werden diese Emissionen als nicht wesentlich betrachtet und nicht speziell erhoben. Zwar werden zum Beispiel Stickoxide durch den Energieverbrauch in Gebäuden und Fahrzeugen frei, doch die Anstrengungen der Commerzbank im Rahmen ihrer Klimastrategie zur Verminderung des eigenen Energieverbrauchs und der CO<sub>2</sub>-Emissionen verringern automatisch auch damit verbundene weitere Emissionen.

**Aspekt: Abwasser und Abfall**

Zum systematischen Umweltmanagement der Commerzbank gehört eine koordinierte und zielgerichtete Entsorgung von Abwasser und Abfall mit einem effizienten Recycling von nahezu allen Abfallfraktionen.

● **EN21 Gesamte Abwassereinleitungen nach Art und Einleitungsort**

Als Folge der Nutzung von Wasser zum Trinken, Kochen, Reinigen, für die sanitären Anlagen und die Gebäudetechnik hat die Commerzbank AG im Jahr 2010 etwa 569 000 m<sup>3</sup> Abwasser in die normale Kanalisation eingeleitet. Der Wert liegt rund 30 000 m<sup>3</sup> unter dem Frischwasserverbrauch, da diese Menge in Kühltürmen verdunstet (siehe EN8, Seite 113).

● **EN22 Gesamtgewicht des Abfalls nach Art und Entsorgungsmethode**

Im Jahr 2010 wurde ein Abfallkonzept für die neue Commerzbank erstellt. Dazu gehören eine Anpassung und Vereinfachung der Entsorgungsprozesse (zum Beispiel zentrale Entsorgung von Tonern und harten Datenträgern) und eine Konzentration auf möglichst wenige bundesweit tätige Entsorgungs-Dienstleister. Konzeptgrundlage war eine Bewertung von Entsorgungswegen nach ökologischen und ökonomischen Gesichtspunkten unter Gewährleistung der gesetzeskonformen Durchführung der Entsorgungsleistungen. Begleitend wurde die Datenqualität für die Abfallstatistik verbessert.

**Abfall der Commerzbank AG (Inland) nach Entsorgungsweg**

in t	2009	2010
Abfälle zur Verwertung/Recycling	8 992	13 186 <sup>1</sup>
davon Papierabfall	8 447	6 144
Abfälle zur Verbrennung	1 518	2 407
Deponieabfälle <sup>2</sup>	72	325
Sonderabfälle mit gesonderter Behandlung <sup>3</sup>	107	1
<b>Gesamt Abfälle</b>	<b>10 689</b>	<b>15 919</b>

<sup>1</sup> Die Steigerung der Abfallmenge ist auf den Umbau des Silberturms, der Zentrale der ehemaligen Dresdner Bank, mit einer großen Menge an Bau- und Abbruchabfällen zurückzuführen. Bei den Bauabfällen sind ausschließlich die Großprojekte berücksichtigt.

<sup>2</sup> Die Zunahme im Jahr 2010 ergab sich aufgrund großer Mengen an asbesthaltigen Baustoffen bei der Sanierung des Silberturms.

<sup>3</sup> Die Reduzierung der Sonderabfallmengen beruht darauf, dass für das Berichtsjahr 2009 gemäß altem VfU-Standard der Entsorgungsweg von Sonderabfällen nicht mehr weiter unterteilt werden konnte. Mit dem neuen VfU-Standard konnten die meisten Sonderabfälle dem Recycling zugewiesen werden.

Über 80 % des Abfalls wurden 2010 einer Wiederverwertung und Recyclingprozessen zugeführt. Dabei war die effiziente Entsorgung der Bau- und Abbruchabfälle bei der Sanierung des Silberturms (Zentrale der ehemaligen Dresdner Bank) eine wesentliche Herausforderung. Im Bankbetrieb selbst fällt hauptsächlich die Abfallfraktion Papier an, deren Entsorgung unter strikter Einhaltung der Vorgaben des Bundesdatenschutzgesetzes erfolgt. Nach wie vor ist die Menge an Papierabfall deutlich höher als der Papierverbrauch, wozu die Entsorgung von bestehenden Akten aufgrund der Umstellung auf elektronische Akten wesentlich beiträgt (siehe EN1, Seite 110).

Zukünftige Maßnahmen richten sich auf die Vereinheitlichung der Entsorgungswege in den bewirtschafteten Flächen der Bank und die Schaffung anwenderfreundlicher Lösungen durch geeignete Sammelsysteme und -wege.

#### Abfall der Commerzbank AG (Inland) nach Kategorie

in t	2009	2010
Gefährlicher Abfall <sup>1</sup>	107	491
Nicht gefährlicher Abfall	10 582	15 428
<b>Gesamt Abfälle</b>	<b>10 689</b>	<b>15 919</b>

<sup>1</sup> Im Jahr 2010 stammten 445 t an gefährlichem Abfall aus der Sanierung des Silberturms, der Zentrale der ehemaligen Dresdner Bank.

#### ● EN23 Gesamtzahl und Volumen wesentlicher Freisetzung

Im Berichtsjahr 2010 gab es keine wesentlichen Freisetzung.

#### ● EN24 (Zusätzlich) Gewicht des transportierten, importierten, exportierten oder behandelten Abfalls, der aufgrund von Bestimmungen des Basler Übereinkommens, Anhang I, II, III und IV als gefährlich eingestuft wird, sowie Anteil in Prozent des zwischenstaatlich verbrachten Abfalls

Die geringen Mengen an Sonderabfällen, die entsorgt wurden, sind unter EN22 dargestellt (siehe EN22, Seite 116). Alle Abfälle werden durch lizenzierte Entsorger abgenommen und fachgerecht entsorgt beziehungsweise verwertet.

#### ⊗ EN25 (Zusätzlich) Bezeichnung, Größe, Schutzstatus und Biodiversitätswert von Gewässern und damit verbundenen natürlichen Lebensräumen, die von Abwassereinleitungen und dem Oberflächenabfluss der berichtenden Organisation erheblich betroffen sind

Dieser Indikator ist nicht relevant für die Commerzbank, da das in den Bürogebäuden anfallende Abwasser ausschließlich kontrolliert in die Kanalisation eingeleitet wird und keine Gewässer wesentlich beeinträchtigt.

#### Aspekt: Produkte und Dienstleistungen

#### ● EN26 Initiativen, um die Umweltauswirkungen von Produkten und Dienstleistungen zu minimieren, und Ausmaß ihrer Auswirkungen

Initiativen der Commerzbank im Rahmen ihres Bankgeschäfts konzentrieren sich auf die Finanzierung von Unternehmen und Projekten zum Aufbau Erneuerbarer Energien, zur Steigerung der Energieeffizienz und zur Reduktion von CO<sub>2</sub>-Emissionen als wichtigste Leitgrößen (siehe Seite 52, Produkte und Dienstleistungen). Darüber hinaus werden die ökologischen Risiken von Produkten und Dienstleistungen durch die Abteilung Reputations- und Nachhaltigkeits-Management gesteuert. Geschäfte und Geschäftsbeziehungen, bei denen Nachhaltigkeitsaspekte eine wesentliche Rolle spielen, werden intensiv recherchiert, analysiert und mit einer differenzierten Bewertung versehen, die bis zur Ablehnung des entsprechenden Geschäfts beziehungsweise bis zur Beendigung der Geschäftsbeziehung führen kann. Tätigkeitsschwerpunkte sind derzeit das Firmenkunden- sowie Interbankengeschäft (siehe Seiten 70 bis 71).

#### ⊗ EN27 Prozentualer Anteil der verkauften Produkte und deren Verpackungsmaterialien, der zurückgenommen wird, aufgeteilt nach Kategorie

Dieser Indikator ist für ein Unternehmen der Finanzbranche nicht relevant.

#### Aspekt: Einhaltung von Rechtsvorschriften

#### ● EN28 Geldwert wesentlicher Bußgelder und Gesamtzahl nicht monetärer Strafen wegen Nichteinhaltung von Rechtsvorschriften im Umweltbereich

Im Berichtsjahr 2010 gab es keine wesentlichen Bußen.

**Aspekt: Transport**

**EN29 (Zusätzlich) Wesentliche Umweltauswirkungen, verursacht durch den Transport von Produkten und anderen Gütern und Materialien, die für die Geschäftstätigkeit der Organisation verwendet werden, sowie durch die Dienstreisen der Mitarbeiter**

Die Dienstreisen der Mitarbeiter tragen etwa 15 % zur Treibhausgasbilanz der Commerzbank bei und sind damit ein wesentlicher Umweltfaktor. Der größte Teil der Fahrtstrecken wird mit dem Pkw zurückgelegt, allerdings mit sinkender Tendenz. Die Flüge im Langstreckenbereich haben deutlich zugenommen, was hauptsächlich aus der Eingliederung von Daten von Tochterunternehmen in die AG resultiert: Bei den Töchtern gingen die Flugkilometer um nahezu die gleiche Menge zurück. Wo immer dies möglich ist, setzt die Commerzbank Anreize zur Nutzung der umweltfreundlicheren Bahn anstelle des Flugzeugs. So konnten 2010 die innerdeutschen Flugstrecken um rund 250 000 km gegenüber 2009 reduziert werden. Dies ist das Ergebnis eines speziellen Anreizsystems zur Nutzung der Bahn auf Fernstrecken.

Einen besonders wichtigen Hebel zur Verringerung der Umweltauswirkungen stellt die Beschaffung effizienter und emissionsarmer Fahrzeuge dar (siehe EN5, Seite 112). Dazu gehört die zentral gesteuerte Neuwagenpolitik bei den Pool-Fahrzeugen. Bei der größten Gruppe der Bankwagen, die eine optionale betriebliche Zusatzleistung für alle außertariflich bezahlten Mitarbeiter der Bank darstellen, können die Mitarbeiter unter Berücksichtigung bestimmter Restriktionen (zum Beispiel keine Sportwagen, eine CO<sub>2</sub>-Obergrenze sowie eine zusätzliche CO<sub>2</sub>-Abgabe ab einem gewissen Grenzwert) das geleaste Fahrzeug selbst auswählen. Zusätzlich zu den Leasingkosten trägt der Mitarbeiter

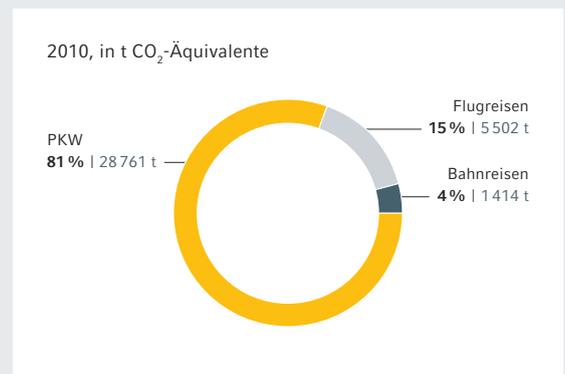
**Dienstreisen der Commerzbank AG (Inland)**

in km	2009	2010
<b>Pkw</b>	<b>107 167 637</b>	<b>100 915 370</b>
Bankwagen (AT-Leasing)	79 659 853	76 128 161
Pool-Fahrzeuge	9 964 635	9 160 274
Privat abgerechnete km	17 543 149	15 626 935
<b>Flugreisen</b>	<b>33 194 095</b>	<b>43 811 958</b>
<b>Bahnreisen</b>	<b>30 749 891</b>	<b>29 566 676</b>

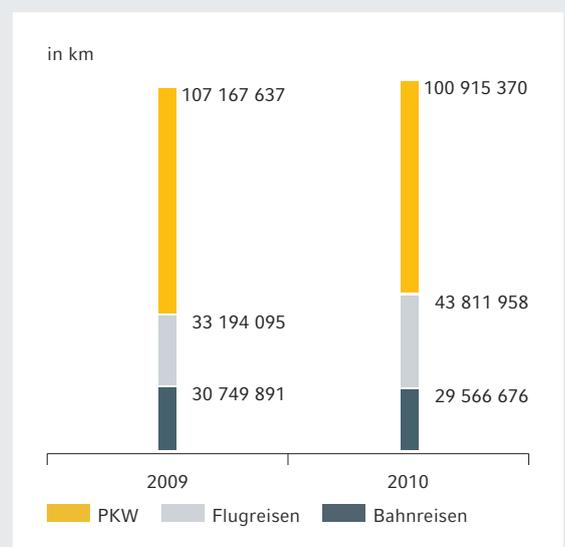
im Rahmen einer Gehaltsumwandlung eine Treibstoffpauschale. Diese ist nach dem Treibstoffverbrauch des Fahrzeugs gestaffelt und verursacht für den Fahrzeugnutzer monetäre Nachteile, wenn der Verbrauch und damit die Umweltauswirkungen außer Acht gelassen werden.

Im Jahr 2010 hat die Commerzbank zudem am Projekt „effizient mobil“ der Deutschen Energie-Agentur GmbH (dena) teilgenommen, die die bundesweite Umsetzung eines professionellen Mobilitätsmanagements in Unternehmen weiter vorantreiben will. Untersucht wurden die Objekte Dienstleistungszentrum, Estrella und Gallileo am Standort Frankfurt am Main. Die vorgeschlagenen Maßnahmen werden derzeit vom Umweltmanagement mit den Fachabteilungen geprüft. Das Projekt trägt zur Sensibilisierung von Entscheidungs-

**Anteil Verkehrsmittel an CO<sub>2</sub>-Bilanz**



**Mobilität nach Verkehrsmitteln**



trägern und Mitarbeitern für neue Formen der kombinierten Mobilität bei, die bestehende Angebote wie das DB Job-Ticket, Angebote zur Nutzung des öffentlichen Nahverkehrs oder die Förderung des Fahrradfahrens (Projekt bike+ business) weiter ergänzen können. Bereits geplante Maßnahmen konzentrieren sich auf die weitgehendere Förderung des öffentlichen Nahverkehrs und ein deutschlandweites Angebot zur Nutzung von Mietfahrrädern.

#### Aspekt: Ausgaben und Investitionen (insgesamt)

##### ● EN30 (Zusätzlich) Gesamte Umweltschutz- ausgaben und -investitionen, aufgeschlüsselt nach Art der Ausgaben und Investitionen

Der betriebliche Umweltschutz ist mit Mehrkosten verbunden. Der weitaus größte Teil fällt bei den direkten Umweltschutzmaßnahmen an, insbesondere bei den Sanierungskosten mit direktem Umweltnutzen. Diese haben in 2008 allein rund 10,5 Millionen Euro beigetragen. Für die Jahre 2009 und 2010 liegen keine Daten über die üblichen Sanierungskosten mit direktem Umweltnutzen vor, jedoch ist von einer ähnlichen Größenordnung auszugehen. 2010 fielen Sanierungskosten im Rahmen des Großprojektes „Umbau Silberturm“ (Zentrale der ehemaligen Dresdner Bank) an, die in der nachfolgenden Tabelle aufgeführt werden. Die Aufwendungen für das zentrale Umweltmanagement liegen bei nahezu 500 000 Euro, wobei Mehrkosten für den Einkauf umweltfreundlicher Materialien nicht berücksichtigt sind.

#### Ausgaben der Commerzbank AG für den betrieblichen Umweltschutz

€	2009	2010
<b>Ausgaben für direkte Umweltschutzmaßnahmen</b>		
Abfallaufbereitung und -entsorgung	2 700 000	2 000 000
Mehrausgaben für Bezug von Ökostrom	200 000	550 000
<b>Präventive Ausgaben für das Umweltmanagement</b>		
Kosten des Umweltmanagements (inkl. Personalkosten, Zertifizierung, Rechtsvorschriften-Service, Verifizierung der Umweltdaten, Mitgliedsbeitrag B.A.U.M. e.V.)	rd. 468 000	rd. 452 000
Fortbildung der Mitarbeiter	rd. 8 000	rd. 8 000
Mehrausgaben für Einkauf umweltfreundlicher Materialien	k. A.	k. A.
<b>Gesamtausgaben</b>	<b>rd. 3 376 000</b>	<b>rd. 3 010 000</b>
Sanierungskosten Silberturm <sup>1</sup>	k. A.	110 700 000

<sup>1</sup> Dabei sind beispielsweise die Brandschutzsanierung, der Fassadenaustausch, die Schadstoffsanierung sowie die Sanierung der technischen Gebäudeausrüstung enthalten.

# Arbeitspraktiken und Beschäftigung

Die Mitarbeiter der Commerzbank standen in den letzten Jahren durch das Zusammentreffen der Integration der Dresdner Bank und der Finanzmarktkrise vor einer doppelten Herausforderung. Beides wurde erfolgreich bewältigt und nun ist eine Phase der Konsolidierung und der fokussierten Weiterentwicklung erreicht.

Dabei ist es auch wichtig, dass das Wissen in der Belegschaft langfristig erhalten wird und die Bank für die besten Stellenbewerber attraktiv bleibt. Sollten Vergütungsleistungen aufgrund regulatorischer Vorgaben angepasst werden müssen, kann dies nur partnerschaftlich erfolgreich umgesetzt werden. Die Sicherstellung von Arbeitsschutz und der Ausbau des Gesundheitsmanagements sollen konsequent weiterverfolgt werden und bei Letzterem auch Fragen der psychosozialen Gesundheit umfassen. Bei der Aus- und Weiterbildung werden die drei Karrierewege Führungs-, Projekt- und Fachkarriere klar in den Fokus gestellt. Für die Förderung der Vielfalt – eine der wesentlichen Voraussetzungen für die Entwicklung von Talent, Erfahrung und Kreativität im Unternehmen – ist das Projekt „Frauen in Führungspositionen“ ein zentraler aktueller Schwerpunkt.

In den nachfolgenden Darstellungen werden soweit möglich zum Vergleich auch Vorjahresdaten angegeben. Dies ist im vorliegenden Bericht jedoch nur teilweise der Fall, da zu verschiedenen Gesichtspunkten aus systemtechnischen Gründen im Zusammenhang mit der Integration für 2009 keine entsprechende Datenbasis gegeben ist.

## **Angaben zum Managementansatz Arbeitspraktiken und Beschäftigung (DMA-LA)**

Leistungsstarke und engagierte Mitarbeiter sind für die Commerzbank zentral, um sich nachhaltig im Wettbewerb behaupten zu können. Bei allen Fragen, die die Mitarbeiter betreffen, trägt der Bereich Group Human Resources im Unternehmen eine wesentliche Verantwortung.

Im Hinblick auf die Beschäftigungszahlen ist hervorzuheben, dass der mit der Integration verbundene Stellenabbau bei Erreichen der entsprechenden Ziele bis Ende 2013 ohne betriebsbedingte Beendigungskündigungen erfolgen soll und bereits weit fortgeschritten ist. Die Dauer der Betriebszugehörigkeit beträgt im Durchschnitt fast 16 Jahre, und die Bank legt

Wert darauf, bei Mitarbeiterkündigungen die Gründe systematisch zu erfassen und zur Verbesserung in den einzelnen Unternehmensbereichen zu nutzen.

Die Zusammenarbeit zwischen den Arbeitnehmervertretern und der Bank ist geprägt durch eine vertrauensvolle und konstruktive Partnerschaft. Im Falle einer Umstrukturierung und eines damit einhergehenden Stellenabbaus sind die entsprechenden Maßnahmen mit den Arbeitnehmergremien umfassend zu beraten, und bei der konkreten Umsetzung von Veränderungen vor Ort ist der Betriebsrat maßgeblich beteiligt. 2011 werden insbesondere die Themen Gesundheitsmanagement, Demografie und Frauen in Führungspositionen wichtige Schwerpunkte für gemeinsame Verhandlungen mit den Arbeitnehmervertretungen sein.

Hinsichtlich Arbeitsschutz und Gesundheitsmanagement werden alle Mitarbeiter der Commerzbank im Arbeitsschutzausschuss vertreten. Fachkräfte für Arbeitssicherheit (FASI) führen regelmäßig Betriebsbegehungen durch und beraten in allen Belangen der Arbeitssicherheit. 2010 wurde ein „Beschäftigtenbeirat Gesundheit“ eingerichtet und ein betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) als strukturiertes Beratungsangebot für Mitarbeiter geschaffen, die länger als sechs Wochen im Jahr krank sind. Seitdem 2011 das Employee Assistance Program (EAP) zur psychosozialen Beratung in schwierigen Berufs- und Lebenssituationen für die Commerzbank AG Inland eingeführt wurde, können alle Mitarbeiter auf kompetente Ansprechpartner rund um psychosoziale und medizinische Themen zurückgreifen.

Was die Aus- und Weiterbildung anbetrifft, hat zukunftsorientierte Nachwuchsförderung in Zusammenarbeit mit Schulen und Hochschulen bei der Commerzbank Tradition: Programme wie „Handelsblatt macht Schule“ oder „management meets campus“ seien hier beispielhaft genannt. Die Bank bietet ihren Mitarbeitern Führungs- und Projektkarrieren mit umfangreichen Qualifizierungsmaßnahmen an. Außerdem besteht die Möglichkeit einer Fachkarriere, bei der fachliche Kompetenzen im Zentrum stehen.

Die Commerzbank ist im Hinblick auf Vielfalt und Chancengleichheit schon seit Langem ein Vorreiter. Seit Ende der 1980er-Jahre fördert die Bank Diversity besonders im Hinblick auf Frauen, und seit rund zehn Jahren hat das Diversity Management der Commerzbank den Menschen mit seinem ganzen

kulturellen, sozialen und fachlichen Spektrum im Fokus. Aktuelle Handlungsfelder sind zum Beispiel Frauen in Führungspositionen, Work-Life-Balance, Zusammenarbeit der Generationen, sexuelle Orientierung sowie kulturelle Vielfalt der Mitarbeiter. Eine große Auswahl entsprechender Netzwerke steht den Mitarbeitern dabei innerhalb der Bank zur Verfügung (siehe Seite 37).

**Aspekt: Beschäftigung**

Auf der einen Seite wird die Integration von einem Stellenabbau begleitet, der im Berichtsjahr schon zu einem großen Teil vollzogen wurde. Auf der anderen Seite muss die Commerzbank in Zukunft verstärkt vielversprechende Talente in die Bank holen und dort halten, um eine hohe Qualität zu sichern und um den Auswirkungen des demografischen Wandels entgegenzuwirken. Um Arbeitnehmerkündigungen zu minimieren, bietet die Bank neben interessanten beruflichen Herausforderungen unter anderem auch attraktive betriebliche Leistungen.

**● LA1 Gesamtbelegschaft nach Beschäftigungsart, Arbeitsvertrag und Region**

Die Mitarbeiterstruktur der Commerzbank ist geprägt durch ein ausgewogenes Verhältnis von außertariflich und tariflich angestellten Mitarbeitern und eine hohe Ausbildungsquote. Die Teilzeitanstellung von fast einem Viertel der Belegschaft unterstützt den Ausgleich von Arbeits- und Familienleben. Die überwiegende Mehrheit der Mitarbeiter ist in unbefristetem Arbeitsverhältnis angestellt.

Der mit der Integration verbundene Stellenabbau schreitet schneller voran als geplant: Der Abbau von rund 9 000 Vollzeitstellen, der sozial verträglich, also ohne betriebsbedingte Beendigungskündigungen, erfolgen soll, ist bereits zu mehr als 85 % kontrahiert. Die konstruktiven Verhandlungen der Group Human Resources und der Arbeitnehmergremien haben großen Anteil daran.

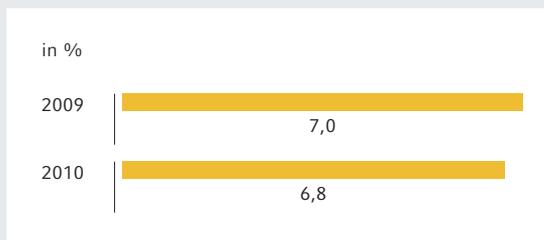
**Gesamtbelegschaft der Commerzbank AG nach Beschäftigungsart**

	2009		2010	
	gesamt	in %	gesamt	in %
Außertarifliche Mitarbeiter	18 705	45,5	18 251	46,0
Tarifliche Mitarbeiter <sup>1</sup>	21 967	53,5	21 008	52,9
Gewerbliche Mitarbeiter/Sonstige	401	1,0	436	1,1
<b>Gesamt</b>	<b>41 073</b>	<b>100</b>	<b>39 695</b>	<b>100</b>

<sup>1</sup> Einschließlich Auszubildende.

Im Hinblick auf die mittelfristige Altersstruktur und den demografischen Wandel muss die Commerzbank weiterhin aktiv in den Nachwuchs investieren (siehe LA13, Seite 128). Mit der hohen Ausbildungsquote zeigt die Bank außerdem ihr gesellschaftliches Engagement, indem sie Nachwuchskräften Zukunftsperspektiven eröffnet.

**Ausbildungsquote der Commerzbank AG<sup>1</sup>**

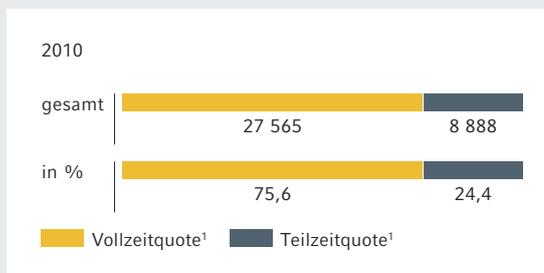


<sup>1</sup> Anteil der Auszubildenden am Stammpersonal der Commerzbank AG per Jahresresultimo.

Für die folgenden Informationen zu Vollzeit- und Teilzeitanstellungen, Vertragsort und Arbeitsort liegt aus systemtechnischen Gründen im Zusammenhang mit der Integration der Dresdner Bank für 2009 keine entsprechende Datenbasis vor.

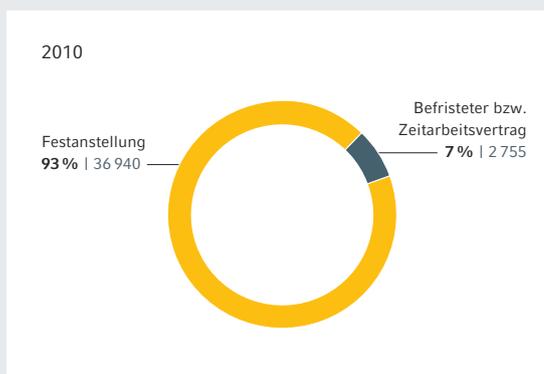
- Komplett abgedeckt
- ◐ Zum Teil abgedeckt
- Nicht abgedeckt
- ⊗ Nicht relevant

**Beschäftigungsquoten (Vollzeit/Teilzeit) der Commerzbank AG**

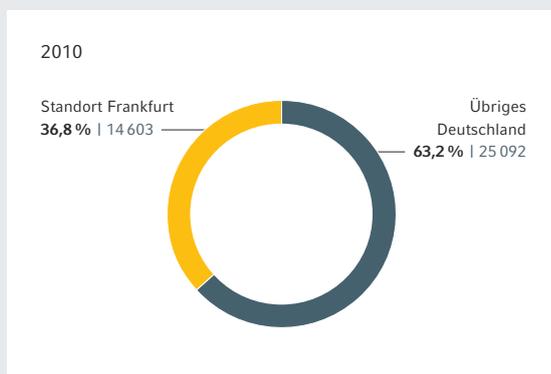


<sup>1</sup> Ohne Nachwuchskräfte.

**Belegschaft der Commerzbank AG gemäß Vertrag (befristet/unbefristet)**



#### Arbeitsorte der Mitarbeiter der Commerzbank AG



#### ● LA2 Mitarbeiterfluktuation insgesamt und als Prozentsatz, aufgliedert nach Altersgruppe, Geschlecht und Region

Die Fluktuation der Mitarbeiter lag 2010 insgesamt bei 4,3 %. Ein Drittel der Mitarbeiter sind bereits über 20 Jahre bei der Commerzbank beschäftigt; die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit beträgt 15,9 Jahre.

Die Anzahl der Firmenaustritte ist vor allem im mittleren Alterssegment von 30 bis 50 Jahren relativ gering. 2010 lag der Anteil an Austritten bei den Männern etwas höher als bei den Frauen, und Mitarbeiter am Standort Frankfurt traten anteilmäßig seltener aus als solche in anderen Regionen Deutschlands. Die überwiegende Anzahl der Austritte erfolgte aufgrund von Arbeitnehmer-Kündigungen oder einvernehmlichen Lösungen.

#### Mitarbeiterfluktuation der Commerzbank AG nach Alter

	2010	
	gesamt	in %
Austritte Mitarbeiter unter 30 Jahre	394	5,2
Austritte Mitarbeiter 30-50 Jahre	768	3,2
Austritte Mitarbeiter über 50 Jahre	555	8,1
<b>Austritte Mitarbeiter gesamt</b>	<b>1 717</b>	<b>4,3</b>

#### Mitarbeiterfluktuation der Commerzbank AG nach Geschlecht

	2010	
	gesamt	in %
Austritte weiblicher Mitarbeiter	792	4,0
Austritte männlicher Mitarbeiter	925	4,7
<b>Austritte Mitarbeiter gesamt</b>	<b>1 717</b>	<b>4,3</b>

#### Mitarbeiterfluktuation der Commerzbank AG nach Region

	2010	
	gesamt	in %
Standort Frankfurt	434	3,0
Übriges Deutschland	1 283	5,1
<b>Gesamt</b>	<b>1 717</b>	<b>4,3</b>

#### Mitarbeiterfluktuation der Commerzbank AG nach Austrittsgründen

	2010	
	gesamt	in %
Arbeitnehmer-Kündigungen	668	1,7
Arbeitgeber-Kündigungen	12	0,03
Einvernehmliche Lösungen	607	1,5
(Vor-)Ruhestand/Altersteilzeit	119	0,3
Berufsunfähigkeit/Tod	1	0,01

Besonders im Hinblick auf Arbeitnehmer-Kündigungen ist es der Bank ein Anliegen, die jeweiligen Beweggründe zu verstehen sowie durch eine eingehende Erfassung und Förderung der Mitarbeiterzufriedenheit vonseiten der Bank bedauerte Abgänge zu vermeiden. Gründe, die Mitarbeiter zur Kündigung veranlassen, werden von 2011 an durch strukturierte Interviews systematisch erfasst und für Verbesserungen in den einzelnen Unternehmensbereichen genutzt.

Die Ergebnisse regelmäßiger Mitarbeiterbefragungen zeigen eine hohe Zufriedenheit mit dem jeweiligen näheren Arbeitsumfeld. Die Führungskräfte identifizieren sich in besonderem Maße mit der Bank. Eine verstärkte Kommunikation der Unternehmensziele unterstützt eine enge Bindung der Mitarbeiter an ihr Unternehmen. Die Befragungen zeigen außerdem ein hohes Engagement der Mitarbeiter bei den Maßnahmen zur Integration. Speziell zu diesem Thema wurde auf Einladung im September 2010 eine umfassende Integrationsbefragung (Change Monitor) mit rund 30 000 Mitarbeitern durchgeführt. Die Akzeptanz des Zusammenschlusses, ausgedrückt im sogenannten „Integrations-Engagement-Index“ (IE), ist weiterhin sehr hoch. Der IE ist ein Maß dafür, in welchem Umfang Führungskräfte und Mitarbeiter sich im Zuge der Integration engagieren und inwieweit sie bereit sind, diese zu ihrer eigenen Sache zu machen. Mit einem Indexwert von 70 lag der IE im Vergleich zur vorhergehenden Erhebung auf unverändert hohem Niveau.

Spitzenwerte lieferte zum Beispiel die Einzelfrage zur Eigenmotivation der Mitarbeiter. Skepsis wurde hingegen mitunter zu Erfolgsmeldungen „von oben“ und deren Übereinstimmung mit dem erlebten Arbeitsalltag geäußert. Zur Förderung der Mitarbeiterzufriedenheit im Kontext der Integration werden unter anderem Schulungen der Führungskräfte zu Themen des Change-Managements durchgeführt, um es den Teilnehmern zu erleichtern, sensibel mit Ängsten und Befürchtungen von Mitarbeitern im Zuge von Veränderungsprozessen umzugehen. Des Weiteren gibt es obligatorische Workshops, die das Zusammenwachsen von Arbeitsteams gezielt fördern.

● **LA3 (Zusätzlich) Betriebliche Leistungen, die nur Vollzeitbeschäftigten und nicht Mitarbeitern mit einem befristeten Arbeitsvertrag oder Teilzeitkräften gewährt werden, aufgeschlüsselt nach Hauptbetriebsstätten**

Die Commerzbank hält ein umfangreiches und attraktives Angebot an betrieblichen Zusatzleistungen bereit, die die Mitarbeiterbindung und die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen stärken. Zur breiten Palette dieser betrieblichen Zusatzleistungen gehören zum Beispiel die Bezuschussung von Betriebsfeiern im Sinne der Festigung des kollegialen Miteinan-

ders oder Restaurantgutscheine in Höhe von 150 Euro, mit denen Führungskräften die Möglichkeit gegeben wird, ihren Mitarbeitern „Danke schön“ zu sagen und ihre Wertschätzung individuell auszudrücken. Weitere Beispiele sind das Geschäftswagenleasing zu attraktiven Bedingungen oder das Angebot von Bankprodukten zu besonderen Konditionen.

Mit Ausnahme der Leistungen der betrieblichen Altersversorgung, die nur für Mitarbeiter mit einem unbefristeten Arbeitsverhältnis gelten, stehen alle Zusatzleistungen allen Mitarbeitern offen.

**Aspekt: Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Verhältnis**

Die Zusammenarbeit zwischen den Arbeitnehmervertretern und der Bank ist geprägt durch eine offene kritische und zugleich vertrauensvolle und konstruktive Partnerschaft. In zahlreichen gemeinsamen Verhandlungen haben beide Seiten in 2010 und auch in 2011 viele weitreichende Veränderungsprozesse mit dem Abschluss von Betriebsvereinbarungen zu Ergebnissen geführt, die dem Interesse der Bank an einer zeitnahen und effizienten Umsetzung von Veränderungen ebenso Rechnung getragen haben wie den berechtigten sozialen Interessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Hierzu zählen beispielsweise die Schaffung der grundlegend überarbeiteten Vergütungsregelungen vor dem Hintergrund der Finanzkrise oder die frühzeitige Abstimmung der wesentlichen Maßnahmen der IT-Migration der Dresdner Bank auf die IT-Systeme der Commerzbank.

Auch in der Zukunft wird die Bank zu vielen wichtigen Veränderungsprozessen gemeinsame Verhandlungen mit den Arbeitnehmervertretungen führen und dabei auch künftig gemeinsame Lösungen für eine gleichermaßen wirtschaftlich erfolgreiche wie sozial ausgewogene Umsetzung anstreben. 2011 werden dabei insbesondere die Themen Gesundheitsmanagement, Demografie und Frauen in Führungspositionen wichtige Schwerpunkte bilden.

● **LA4 Prozentsatz der Mitarbeiter, die unter Kollektivvereinbarungen fallen**

Für etwa 38 000 Mitarbeiter beziehungsweise rund 98 % der Belegschaft der Commerzbank AG gelten kollektivrechtlich vereinbarte Regelungen.

**Betriebliche Leistungen der Commerzbank AG**

Tsd €	2009	2010
Aufwendungen für Pensionen	143 638,3	157 025,5
Arbeitgeberanteil zum BVV-Beitrag <sup>1</sup>	72 172,2	68 063,5
Zuschüsse zur Mittagsverpflegung (Kasino-/Menüschecks)	13 954,0	19 924,0
Jubiläumzahlungen (inkl. Rückstellungen)	11 943,7	17 450,0
Erstattung von Provisionen und Gebühren im Bankgeschäft	19 679,0	20 053,0
Belegschaftsaktien	0,0	0,0
Urlaubsbeihilfen (In- und Ausland)	339,4	313,0
Betriebsfeste und sonstige betriebliche Veranstaltungen	3 124,4	4 774,0
Sonstige (z. B. betriebliche Förderung der Kinderbetreuung, Zuschüsse zum Betriebssport, gesundheitliche Betreuung)	6 901,6	6 642,0
<b>Gesamt</b>	<b>271 752,6</b>	<b>294 245,0</b>

<sup>1</sup> Jeder neue Mitarbeiter wird in der BVV Versorgungskasse des Bankgewerbes angemeldet. Der monatliche Beitrag richtet sich nach dem individuellen Gehalt und wird von Bank und Mitarbeiter jeweils zur Hälfte getragen. Der Mitarbeiteranteil wird als Entgeltumwandlung direkt aus dem Bruttogehalt gezahlt und vermindert so das zu versteuernde Einkommen.

● **LA5 Mitteilungsfrist(en) in Bezug auf wesentliche betriebliche Veränderungen einschließlich der Information, ob diese Frist in Kollektivvereinbarungen festgelegt wurde**

Im Falle einer Umstrukturierung und eines damit einhergehenden Stellenabbaus sind die entsprechenden Maßnahmen mit den Arbeitnehmergremien umfassend zu beraten. Bei beabsichtigten Betriebsänderungen wird ein Interessenausgleich und Sozialplan beschlossen. Gegenstand des Sozialplanes ist es, insbesondere die sozialen Härten eines Stellenabbaus auszugleichen.

Auch bei der konkreten Umsetzung von Veränderungen vor Ort ist der Betriebsrat maßgeblich beteiligt, um den erforderlichen Stellenabbau mit möglichst geringen sozialen Belastungen für die Mitarbeiter zu erreichen. Nicht zuletzt durch diese konstruktive Zusammenarbeit konnten bislang betriebsbedingte Beendigungskündigungen vermieden werden, auch im Rahmen der Integration der Dresdner Bank.

Im Rahmen der Umsetzung von Veränderungsprozessen achtet die Bank stets darauf, die Arbeitnehmergremien so zeitnah wie möglich einzubinden. In gleicher Weise achtet die Bank darauf, die Mitarbeiter über die für sie wichtigen Veränderungen schnellstmöglich zu informieren. Eine zeitnahe Information in beide Richtungen ist nicht nur ein Gebot der Offenheit und Transparenz in der internen Kommunikation, sondern zugleich eine zentrale Voraussetzung, um das Commitment der Arbeitnehmergremien und der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Umsetzung von Veränderungsprozessen zu erhalten.

**Aspekt: Arbeitsschutz und Gesundheitsmanagement**

Der Erfolg und die Produktivität eines Unternehmens stehen und fallen mit der Leistungsfähigkeit seiner Mitarbeiter, darum bilden Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz die Basis des betrieblichen Gesundheitsmanagements. Die Commerzbank fördert bereits seit 1976 diese Bereiche über die gesetzlichen Regelungen hinaus. Als erste private Bank wurde die Commerzbank von der Verwaltungs-Berufsgenossenschaft bundesweit erfolgreich auditiert und mit dem Zertifikat „Arbeitsschutz mit System“ ausgezeichnet.

Zu den Initiativen des Jahres 2010 gehört unter anderem die Einrichtung eines „Beschäftigtenbeirats Gesundheit“. Im Rahmen dieses Beirats diskutieren die Mitarbeiter der Bank direkt mit dem Personalvorstand und dem Gesamtbetriebsratsvorsitzenden die

gesundheitlichen Themen, die sie am Arbeitsplatz besonders beschäftigen. Auf diese Weise steht die Bank in Bezug auf Gesundheitsthemen immer in enger Verbindung mit ihren Mitarbeitern. Grundsätzlich setzt die Commerzbank bei ihren Angeboten im Gesundheitsmanagement vier Schwerpunkte: ausgewogene Ernährung, viel Bewegung, Suchtvermeidung und persönliche Strategien für den Umgang mit Stress. Zu all diesen Bereichen gibt es Angebote, die die Mitarbeiter nutzen können (siehe LA8). Ferner wurden von Juli 2010 bis Juni 2011 in der Bank „Entrümpelungstage“ durchgeführt, die dazu beitragen, überflüssige Tätigkeiten und Verwaltungsprozesse zu erkennen und zu optimieren oder abzuschaffen. Diese Maßnahme soll die Mitarbeiter entlasten und empfundenen hohen Zeit- und Arbeitsdruck mindern. Die Bank stellt außerdem ein sehr breites, von 17 000 Mitarbeitern genutztes Betriebssportangebot bereit, das seit 2010 stärker mit dem Gesundheitsmanagement verzahnt wird, um gemeinsam für die Gesundheit der Mitarbeiter aktiv zu werden. Auch die Belange der Mitarbeiter mit gesundheitlichen und mobilen Einschränkungen werden stärker berücksichtigt: Zu diesem Zweck wurde in der Bank der „Projektkreis Barrierefreiheit“ etabliert.

● **LA6 (Zusätzlich) Prozentsatz der Gesamtbelegschaft im Konzern Inland, der im Arbeitsschutzausschuss vertreten ist**

Alle Mitarbeiter der Commerzbank sind im Arbeitsschutzausschuss vertreten – in Frankfurt am Main ist ein zentraler Arbeitsschutzausschuss für den Bereich „Konzern Inland“ angesiedelt, der für die Zentrale, die Filialen und die Tochtergesellschaften zuständig ist. Die Aufgaben und die Besetzung des Ausschusses sind durch das Arbeitssicherheitsgesetz vorgeschrieben. Alle Gruppen und Bereiche, die partnerschaftlich zusammenarbeiten, sind im Arbeitsschutzausschuss durch Interessenvertreter repräsentiert.

● **LA7 Verletzungen, Berufskrankheiten, Ausfalltage und Abwesenheit sowie Summe der arbeitsbedingten Todesfälle nach Region**

Im Jahr 2010 betrug die Unfallquote im Konzern Inland 18,0 je 1 000 Mitarbeiter und lag damit auf einem niedrigen Niveau unterhalb der Quoten der zuständigen gesetzlichen Unfallversicherung. Hauptursachen der gemeldeten Unfälle waren verhaltensbedingtes „Stolpern und Stürzen“ mit über 50 % sowie Wegeunfälle.

Ein systematischer Vergleich mit Vorjahreswerten ist hier allerdings nicht möglich, da vergleichbare Datensätze zur Dresdner Bank und Commerzbank nicht verfügbar sind. 2010 ereigneten sich bei der Commerzbank keine Unfälle mit Todesfolge. Die Krankenquote lag bei 4 %, wobei Dauerkranke nicht eingeschlossen sind. Da eine klare Unterscheidung nicht möglich ist, umfasst diese Quote sowohl Berufs- als auch Nichtberufskrankheiten.

**Anzahl der Arbeitsunfälle nach Region**

2010	Standort Frankfurt	Übriges Deutschland	Gesamt
Arbeits- und Wegeunfälle (mehr als 3 Tage Arbeitsunfähigkeit)	106	228	334
davon reine Betriebsunfälle	23	59	82

Seit 2010 gibt es bei der Commerzbank unter dem Namen BEM (Betriebliches Eingliederungs-Management) ein strukturiertes Beratungsangebot für Mitarbeiter, die mehr als sechs Wochen im Jahr krank sind. Das Ziel der Beratung ist vor allem, gemeinsam mit dem Mitarbeiter individuelle Lösungen und präventive Maßnahmen zu entwickeln, die es ihm ermöglichen, im beruflichen Alltag schnell wieder Fuß zu fassen und dauerhaft gesund in der Bank zu arbeiten.

● **LA8 Unterricht, Schulungen, Beratungsangebote, Vorsorge- und Risikokontrollprogramme in Bezug auf ernste Krankheiten für Mitarbeiter, ihre Familien oder Gemeindemitglieder**

Zur Gesunderhaltung bietet die Commerzbank Schulungen, Beratungen und Vorsorgeprogramme an. Diese richten sich jeweils ausschließlich an die Mitarbeiter – mit Ausnahme der psychosozialen Beratung in schwierigen Berufs- und Lebenssituationen, die auch im Haushalt lebenden Angehörigen zur Verfügung steht. Dieses Employee Assistance Program (EAP) wurde nach einem Pilotprojekt im Jahr 2010 nun 2011 für den gesamten Bereich der Aktiengesellschaft eingeführt. Auch Führungskräfte, die aus ihrer Führungsaufgabe heraus gesundheitliche Fragen oder Beratungsbedarf haben, können das EAP nutzen. Somit verfügen erstmals alle Mitarbeiter in der Fläche über kompetente Ansprechpartner rund um psychosoziale und medizinische Themen.

Seit Mai 2011 müssen alle Mitarbeiter ein obligatorisches webbasiertes Schulungsprogramm zum Thema „Gesund in der Commerzbank“ absolvieren. Das Programm gibt Tipps und Informationen und stellt die Gesundheitsangebote der Bank zu den Themen Ernährung, Bewegung, Stressmanagement und Suchtprävention sowie das Projekt „Im Lot“ vor. Letzteres ging Belastungsfaktoren für die Gesundheit der Mitarbeiter in der Bank auf den Grund und erarbeitet Maßnahmenempfehlungen zu deren Reduzierung. Mit dem webbasierten Schulungsprogramm kann die Bank auch Mitarbeitern in den weit gestreuten Filialen das Thema Gesundheit näherbringen.

Neben der oben angesprochenen psychosozialen Beratung gehören zu den Beratungsangeboten der Commerzbank die betriebsärztliche Betreuung an der Schnittstelle von Arbeit und Gesundheit sowie die ergonomische Beratung, Beratung zu gesunder Ernährung beim Betriebsarzt sowie Beratungen zur Raucherentwöhnung und Suchtberatung.

Bezüglich der Vorsorge und Risikokontrolle bietet die Commerzbank zudem regelmäßige Augenuntersuchungen beim Betriebsarzt, Gesundheits-Checkups für leitende Angestellte und betriebsärztliche Untersuchungsangebote an (Blutdruck, Diabetesvorsorge, Gewichtskontrolle etc.). Die Bank hat ebenfalls erkannt, dass Mitarbeiter im Kassenbereich im Falle von Raubüberfällen besonderen psychischen Belastungen ausgesetzt sind, und hat in dieser Hinsicht bereits vor Jahren ein betriebsspezifisches Betreuungsprogramm eingeführt.

Bei kleineren Verletzungen oder vorübergehenden Beeinträchtigungen wie Kopfschmerzen können alle Mitarbeiter in Frankfurt von einer Behandlung durch Krankenschwestern in einer der drei Sanitätsstationen profitieren.

Bei der Arbeitssicherheit nimmt die Tätigkeit der Fachkräfte für Arbeitssicherheit (FASI) eine zentrale Rolle ein: Sie führen in allen Betriebseinheiten regelmäßig Betriebsbegehungen durch und beraten zu allen Belangen der Arbeitssicherheit. Ebenfalls werden Schulungen oder finanzielle Unterstützung für externe Seminarbesuche angeboten, wo beispielsweise Führungskräfte im Erkennen belasteter Mitarbeiter geschult werden. Betriebsräte, Sicherheits- und Etagenbeauftragte, Führungskräfte und interessierte Mitarbeiter werden regelmäßig in allgemeinen Themen



der Arbeitssicherheit und speziellen Fachthemen, wie dynamisches Arbeiten, Brandschutz und Ergonomiefragen, geschult. Im letzteren Fall herrscht im Unternehmen ein Bewusstsein dafür, dass zum Beispiel bei bildschirmbezogenen Tätigkeiten Muskel- und Skelettbelastungen auftreten können. Zum Ausgleich und zur Prävention hat die Bank motorisch höhenverstellbare Arbeitstische, an denen sowohl im Sitzen als auch im Stehen gearbeitet werden kann, in ihr Standardmöbelprogramm aufgenommen.

● **LA9 (Zusätzlich) Arbeitsschutzthemen, die in förmlichen Vereinbarungen mit Gewerkschaften behandelt werden**

Die Arbeitnehmervertreter werden in alle Vorgänge zum Arbeitsschutz frühzeitig und partnerschaftlich eingebunden. Wesentliche Arbeitsschutzthemen werden von den jeweiligen fachlich zuständigen Einheiten definiert und im Arbeitsschutzausschuss besprochen. Derzeit verhandelt die Bank mit dem Gesamtbetriebsrat eine Betriebsvereinbarung, um mit dem Instrument der regelmäßigen Gefährdungsbeurteilung zukünftig physische und psychische Gefährdungen rechtzeitig zu erfassen und Maßnahmen zu deren Verhinderung umzusetzen.

**Aspekt: Aus- und Weiterbildung**

Die Aus- und Weiterbildung ist für die aktuelle und zukünftige Qualitätssicherung und Leistungsstärke der Commerzbank ein zentrales Thema, dem ein ausführliches Fokuskapitel im Magazinteil dieses Berichts gewidmet ist (siehe Seite 30).

Für Auszubildende und Studenten dualer Studiengänge bei der Commerzbank gehört neben der theoretischen Ausbildung in der Berufsschule beziehungsweise dualen Hochschule ein hausinternes Qualifizierungsprogramm in Kooperation mit der Frankfurt School of Finance & Management (FSFM) zum Kern der Ausbildung. Trainees nehmen an Seminaren zur fachlichen Qualifizierung in ihren Arbeitsbereichen teil, des Weiteren an den „Orientation Days“ (Einführung zur Struktur der Commerzbank, dem Rollenverständnis als Trainee und den Netzwerken mit Traineekollegen aus anderen Bereichen) und dem Seminar „Personal Impact“ (Präsentationstraining, Reflexion Eigenbild und Fremdbild). Die internationalen Teilnehmer des „Graduate Programme Corporates & Markets“ erhalten unter anderem ein gemeinsames fünfwöchiges Training in London in Kooperation mit dem externen Anbieter 7City.

Zukunftsorientierte Nachwuchsförderung genießt bei der Commerzbank einen hohen Stellenwert. Mit namhaften Kooperationen und eigenen Programmen trägt die Commerzbank zur finanziellen Allgemeinbildung von Schülern bei. Zum Beispiel über Fachvorträge an ausgewählten Schulen im Rahmen von „Handelsblatt macht Schule“ oder über das Commerzbank-eigene Bewerbertraining „Backstage“. Im akademischen Bereich wurde 2010 das Ziel des Hochschulkonzepts „management meets campus“ neu ausgerichtet: Sechs Top-Universitäten im europäischen Ausland kamen hinzu, womit die Zahl der betreuten Hochschulen auf 37 erhöht wurde. Ein ausgewogenes Engagement an unterschiedlichen Fakultäten rückt die Commerzbank dabei zunehmend in den Fokus von Studenten vermeintlich bankfremder Studienrichtungen wie Geistes-, Sozial-, Rechts- und Naturwissenschaften sowie der IT.

Die Commerzbank bietet ferner systematische Möglichkeiten für Führungs- und Projektkarrieren an, die von umfangreichen Qualifizierungsmaßnahmen begleitet werden. Das Commerzbank-Management-Programm (CMP) und das Commerzbank-Projektmanagement-Programm (CPP) unterteilen sich beide auf der jeweiligen Entwicklungsstufe in ein Development-Programm (vor Übernahme der Zielfunktion) und ein Professional-Programm (das die Mitarbeiter nach Übernahme der Funktion begleitet). Außerdem gibt es die Möglichkeit einer Fachkarriere, bei der im Vergleich zur Projekt- und Führungslaufbahn die fachlichen Kompetenzen überwiegen.

● **LA10 Durchschnittliche jährliche Stundenzahl für Aus- und Weiterbildung je Mitarbeiter und Mitarbeiterkategorie**

**Durchschnittliche jährliche Stundenzahl für Aus- und Weiterbildung je Mitarbeiter und Mitarbeiterkategorie<sup>1</sup>**

	2010
Führungsebene 1-4	12
<b>Mitarbeiter gesamt</b>	<b>30</b>

<sup>1</sup> Berechnung:  $\frac{\text{Stunden je Mitarbeiterkategorie insgesamt}}{\text{Gesamtzahl der Mitarbeiter je Mitarbeiterkategorie}}$

 [www.frankfurt-school.de](http://www.frankfurt-school.de)  
[www.commerzbank.de](http://www.commerzbank.de)  
 > Karriere  
[www.handelsblattmachtschule.de](http://www.handelsblattmachtschule.de)

● **LA11 (Zusätzlich) Programme für das Wissensmanagement und für lebenslanges Lernen, die die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter fördern und ihnen im Umgang mit dem Berufsaufstieg helfen**

Das Thema „Persönliche Leistungsfähigkeit erkennen und erhalten“ steht im Fokus eines Bausteins des Programms zur Führungskräfteentwicklung.

Auch soll im Rahmen des im April 2011 gestarteten Demografie-Projekts „Lebensphasenorientierte Personalarbeit“ unter anderem das Handlungsfeld „Beschäftigungsfähigkeit/Employability“ in all seinen Facetten betrachtet werden. Die Konkretisierung dieses Projekts wird seit dem Sommer 2011 vorgenommen. Ferner wird für eine zukünftige Beschäftigung bei anderen Arbeitgebern eine Outplacement-Beratung (Management-Beratung) angeboten.

Im Hinblick auf die Vorbereitung auf den Ruhestand bieten die Altersteilzeitmodelle der Commerzbank Flexibilität in den späteren Stadien der Berufstätigkeit.

● **LA12 (Zusätzlich) Prozentsatz der Mitarbeiter, die eine regelmäßige Leistungsbeurteilung und Entwicklungsplanung erhalten**

Ein offenes und klares Feedback ist bei der Commerzbank selbstverständlich: Mit jedem Mitarbeiter wird einmal im Jahr ein Leistungsbeurteilungs- und Zielerreichungsgespräch geführt. Außerdem ist das 360°-Feedback zentraler Bestandteil der Führungskräfteentwicklung.

Im 360°-Feedback geben rund 3 770 Commerzbanker dem Vorstand, den Executives, der zweiten Führungsebene sowie ausgewählten Projektmanagern ihre Einschätzung dazu, wie sie deren Führungsverhalten im vergangenen Jahr erlebt haben. Dadurch erhalten die Führungskräfte die Chance, sich selbst aus mehreren Perspektiven sehen zu können und sich gezielt weiterzuentwickeln.

Für alle Mitarbeiter und Führungskräfte bietet die Commerzbank umfassende Weiterbildungsmöglichkeiten.

**Aspekt: Vielfalt und Chancengleichheit**

Die Vielfalt unserer Mitarbeiter ist ein wesentliches Fundament des Erfolgs – heute und morgen –, denn sie bringt Talent, Erfahrung und Kreativität in das Unternehmen. Die Bedeutung und Förderung von Diversity ist daher auch eines der Fokusthemen im Magazinteil dieses Berichts (siehe Seite 37). Die Commerzbank för-

dert Diversity aktiv, um die besten Talente für die Bank zu gewinnen und zu halten. Gelebte Vielfalt im Unternehmen wirkt sich positiv auf die Leistungsbereitschaft, Motivation, Innovationskraft, Loyalität, Offenheit und ein gutes Betriebsklima aus – und damit letztendlich auch auf den Unternehmenserfolg.

Bereits seit Ende der 1980er-Jahre fördert die Commerzbank Diversity besonders im Hinblick auf Frauen. Zunächst stand die Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Vordergrund, später das Thema Chancengleichheit. Der Frauenanteil der Commerzbank hatte schon 1975 die 50-Prozent-Marke erreicht. Im Vergleich dazu stieg der Anteil der weiblichen Führungskräfte von 1980 bis 2010 von etwa 5 auf rund 23 %. Seither stagniert diese Zahl, was aktuell zum Anlass genommen wird, mit dem Projekt „Frauen in Führungspositionen“ dieses Thema erneut engagiert anzugehen.

Seit Anfang 2001 hat das Diversity Management der Commerzbank den Menschen mit seinem ganzen kulturellen, sozialen und fachlichen Spektrum im Fokus. Die aktuellen Handlungsfelder befassen sich mit Frauen in Führungspositionen, Work-Life-Balance, der Zusammenarbeit der Generationen, der sexuellen Orientierung sowie der kulturellen Vielfalt der Mitarbeiter. Dazu steht den Mitarbeitern eine Vielzahl von Netzwerken innerhalb der Bank zur Verfügung: das Frauennetzwerk „Courage“, das Netzwerk für Schwule und Lesben „Arco“, das Netzwerk „Fokus Väter“ und der interkulturelle Expertenkreis „CrossCulture“. Außerdem gibt es den Zusammenschluss „KulturWerk“, in dem Mitarbeitergruppen gemeinsamen Interessen und Hobbys in der Freizeit nachgehen.

Das breit gefächerte Engagement der Commerzbank für Vielfalt und Chancengleichheit wird auch von außen honoriert. Bereits 1996 erhielt die Bank den Cosmopolitan Award für das familienfreundlichste Unternehmen Deutschlands, und über die letzten Jahre wurde ihr gleich fünf Mal das Prädikat „Total-E-Quality“ für ihre auf Chancengleichheit ausgerichtete Personalpolitik verliehen. Im August 2010 wurde der Commerzbank außerdem durch das Audit Beruf & Familie zum vierten Mal das Zertifikat der Hertie-Stiftung zuerkannt. Des Weiteren erhielt die Bank 2010 den „Max-Spohr-Preis“ des Völklinger Kreises, mit dem insbesondere das Engagement der Bank für schwule und lesbische Mitarbeiter gewürdigt wurde.

 [www.commerzbank.de/Diversity](http://www.commerzbank.de/Diversity)  
[www.total-e-quality.de](http://www.total-e-quality.de)  
[www.vk-online.de/max-spohr-preis.de](http://www.vk-online.de/max-spohr-preis.de)

● **LA13 Zusammensetzung der leitenden Organe und der Belegschaft nach Geschlecht, Altersgruppen und anderen Indikatoren für Vielfalt**

Die Commerzbank weist derzeit eine komprimierte Altersstruktur mit einem Schwerpunkt bei den mittleren Jahrgängen auf. Es ist der Bank bewusst, dass die Auswirkungen dieser Altersstruktur mittelfristig problematisch sind. Das Angebot an geeigneten Arbeitskräften sinkt, und wenn es nicht gelingt, jüngere Nachwuchskräfte zu rekrutieren, droht eine zunehmende Überalterung des Unternehmens. Für den Fall einer ungünstigen Entwicklung erwarten die Prognosen in etwa zehn Jahren eine nicht mehr ausgewogene Altersstruktur der Bank. Dabei stellt sich die Situation in

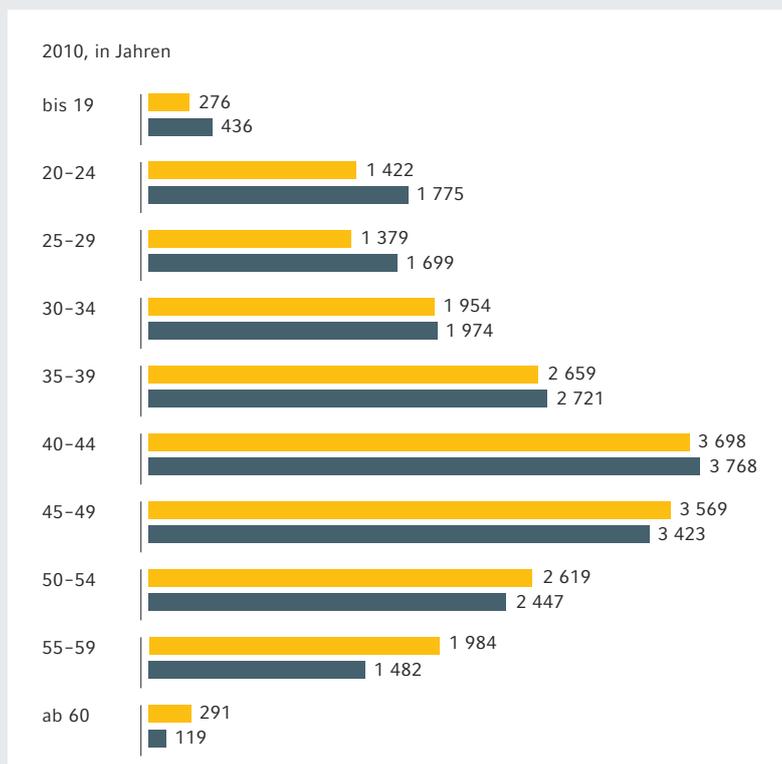
**Altersstruktur im Vorstand**

	2010
ab 60 Jahre	–
50–59 Jahre	2
40–49 Jahre	8
30–39 Jahre	–
bis 30 Jahre	–

verschiedenen Segmenten sehr unterschiedlich dar: Während im Vertrieb der Anteil an jüngeren Arbeitnehmern überwiegt, findet sich ein höherer Altersdurchschnitt in Backoffice-Einheiten.

Die Bank begegnet den Herausforderungen der Altersstruktur auf mehreren Wegen. Personalentwicklungsmaßnahmen sollen stärker auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter abgestimmt werden, und insbesondere soll die Leistungsfähigkeit der älteren Arbeitnehmer erhalten bleiben.

**Alters- und Geschlechtsstruktur der Mitarbeiter der Commerzbank AG**

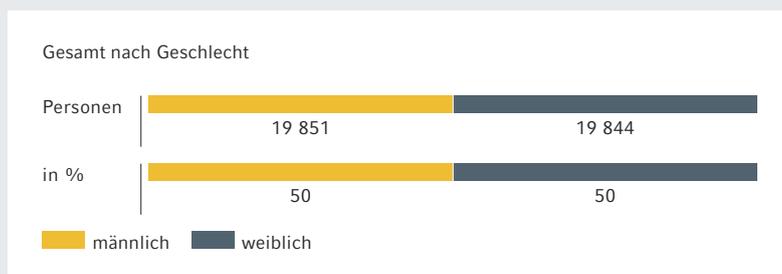


**Anteil weiblicher Mitarbeiter der Commerzbank AG nach Führungsebenen**

in %	2010
Frauenanteil der Commerzbank insgesamt	50
Frauenanteil der Führungsebenen (FE) 1–4 gesamt	23
4. FE – Gruppenleiterin	29
3. FE – Abteilungsleiterin	13
2. FE – Bereichsleiterin	11
1. FE – Bereichsvorstand	5

Im Jahr 2010 waren alle zehn Vorstandsmitglieder männlich.

Es ist ein wesentliches Ziel der Bank, auf allen Führungsebenen ein ausgeglicheneres Verhältnis von Männern und Frauen zu erreichen. Innerhalb des Vorstandsprojekts „Frauen in Führungspositionen“, das seit 2010 umgesetzt wird, gibt es ein ganzes Bündel von Maßnahmen, mit dem die Bank engagiert das Ziel verfolgt, den Anteil von Frauen in Führungspositionen



nachhaltig zu erhöhen. Hierzu gehören ein Mentoringprogramm, bei dem alle Vorstände sowie Führungskräfte der ersten und zweiten Führungsebene als Mentoren wirken und 50 % der Mentees weiblich sein sollten. Um die Transparenz über mögliche Karrierechancen zu erhöhen, wurden segmentspezifische Karrieretage durchgeführt, auf denen Mitarbeiter und Führungskräfte in den Erfahrungsaustausch gehen und ein Netzwerk aufbauen können. Für das Event „WomenUp 2010“ bewarben sich 373 Studentinnen, von denen 72 die Gelegenheit erhielten, am Event teilzunehmen, und 16 im Anschluss einen Arbeitsvertrag bekamen. Andere Maßnahmen betreffen spezielle technische Ausstattungen oder eine Anstellungsrate von 10 % während der Elternzeit, um den Kontakt mit dem Arbeitsumfeld aufrechtzuerhalten, oder beispielsweise den stufenweisen Ausbau der Betreuungsangebote für Kinder. Zum Maßnahmenkatalog gehört außerdem die Aufforderung an Führungskräfte, den Frauenanteil in den Potenzialpools deutlich zu erhöhen, sowie die signifikante Erhöhung der Anzahl weiblicher Beobachter bei Auswahlverfahren. Ferner werden in eintägigen Diversity-Training-Workshops Führungskräfte für das Thema „Frauen in Führungspositionen“ sensibilisiert und die Teilnehmer setzen sich mit den Themen Diversity und Wirtschaftlichkeit sowie Rollenstereotypen auseinander.

**Nationalitätenmix und Anzahl behinderter Mitarbeiter der Commerzbank AG**

Im Jahr 2010 waren 38 442 Mitarbeiter der Commerzbank deutsche Staatsbürger, 647 Bürger aus anderen EU-Staaten und 605 Nicht-EU-Bürger.

In Bezug auf behinderte Mitarbeiter hatte die Commerzbank 2010 insgesamt 1 952 Pflichtarbeitsplätze, von denen 1 751 besetzt und 201 unbesetzt waren. Um den Stellenwert der „Berücksichtigung der Belange von Personen mit gesundheitlichen und mobilen Einschränkungen“ zu erhöhen, wurde in der Bank ein spezieller Projektkreis Barrierefreiheit etabliert.

**LA14 Verhältnis des Grundgehalts für Männer zum Grundgehalt für Frauen nach Mitarbeiterkategorie**

Die Gehaltsstruktur der Commerzbank kann in einer Gesamtübersicht am besten durch die Tarifgruppen dargestellt werden, da individuelle Gehälter als vertrauliche Information geschützt sind und ihre Weitergabe, einschließlich zu statistischen Auswertungen nach Geschlecht oder anderen Kriterien der Vielfalt, entsprechend eingeschränkt bleibt. Im Hinblick auf das Geschlechterverhältnis in den verschiedenen Tarifgruppen ergibt sich folgendes Bild:

**Gehaltsstruktur der Commerzbank AG:  
Geschlechterverhältnis in den einzelnen Tarifgruppen**

2010	männlich	weiblich
>TG 1-3	16	39
>TG 4-6	1 389	4 564
>TG 7-9	4 192	8 676
>AT	14 115	6 440
Stunden-, Monats- und sonstiger Lohn	139	125

TG: Tarifgruppe, AT: außertariflich.

# Menschenrechte

Die Commerzbank hat sich mit der Teilnahme am UN Global Compact dazu verpflichtet,

- die Menschenrechte zu respektieren,
- ihre Einhaltung im eigenen Einflussbereich zu fördern und
- sicherzustellen, dass Menschenrechtsverletzungen nicht durch die eigenen Geschäftsaktivitäten unterstützt werden.

Bei der inhaltlichen Definition der Menschenrechte orientiert sich die Commerzbank an international akzeptierten Menschenrechtsnormen, unter anderem an der International Bill of Human Rights der UN und den Kernarbeitsnormen der International Labour Organization (ILO).

Das Bekenntnis der Commerzbank zu den Menschenrechten spiegelt sich auch in ihren Unternehmenswerten wider. Die ComWerte sind sowohl Ausdruck der gelebten Unternehmenskultur als auch Anspruch im Hinblick auf die Zukunft. Sie geben einen Rahmen vor, der die Förderung und Einhaltung der Menschenrechte als grundlegenden Bestandteil des täglichen Miteinanders in der Commerzbank garantiert.

## Angaben zum Managementansatz „Menschenrechte“ (DMA-HR)

Die Commerzbank bezieht im Hinblick auf die Menschenrechte eine klare Position. Ziele und Richtlinien, die sich auf die Menschenrechte beziehen, sind im Internet unter [www.nachhaltigkeit.commerzbank.de](http://www.nachhaltigkeit.commerzbank.de) in der Rubrik Governance, Richtlinien und Positionen, veröffentlicht. Als Grundlagen für die eigene Position betrachtet die Commerzbank unter anderem die International Bill of Human Rights der UN und die ILO-Kernarbeitsnormen. Ausdruck der gelebten und konkretisierten Verpflichtung zur Einhaltung der Menschenrechte sind die Mitgliedschaft der Commerzbank im UN Global Compact und die ComWerte (siehe Seite 7/8).

In Bezug auf die Investitions- und Beschaffungspraktiken sind die Einkaufs- und Beschaffungsrichtlinien der Commerzbank von Bedeutung, für deren Umsetzung der Konzerneinkauf eine wesentliche Verantwortung trägt. Bei der Analyse von Angeboten werden neben den Kosten auch ökologische, soziale und ethische Aspekte berücksichtigt. Lieferanten werden

regelmäßig auf die Einhaltung von Umwelt- und Sozialstandards hin überprüft, wobei die Commerzbank ihre Lieferanten naturgemäß nur bis zu einem gewissen Grad kontrollieren kann.

Im Hinblick auf die Gleichbehandlung macht die „Verhaltensrichtlinie der Commerzbank AG“ deutlich, dass Verhaltensweisen wie Mobbing, Diskriminierung und sexuelle Belästigung unvereinbar mit der Unternehmenskultur sind. Die Richtlinie drückt klar aus, dass die Bank jede Form von Diskriminierung ablehnt, zum Beispiel aus Gründen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion, der Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität. Ein Leitfaden zu dieser Verhaltensrichtlinie steht für alle Mitarbeiter im Intranet bereit, und eine Schulung zu den Vorschriften des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) ist verpflichtend. Ein umfassendes Diversity Management fördert im Übrigen die Individualität der Mitarbeiter.

In Bezug auf die Vereinigungsfreiheit und das Recht auf Kollektivverhandlungen ist wesentlich, dass die überwiegende Mehrzahl der Commerzbank-Mitarbeiter in Mitgliedsstaaten der Europäischen Union arbeitet. Diese Länder haben die Menschenrechtsstandards der UN und ILO bereits gesetzlich verankert. Die nationalen gesetzlichen Vorgaben setzt die Commerzbank selbstverständlich um. Zusätzlich hat die Bank unternehmensweit Vorgaben eingeführt, die die Menschenrechte einbeziehen und die den Standards der UN und ILO nicht nur entsprechen, sondern häufig über diese hinausgehen. Ferner kann für die Commerzbank als Finanzdienstleister Kinder-, Zwangs- und Pflichtarbeit im Bereich der Mitarbeiter ausgeschlossen werden. Die Bank stellt zudem gegenüber ihren Lieferanten die Forderung, Kinder- und Zwangsarbeit zu verhindern (siehe Seite 133). Unter dem Gesichtspunkt der Menschenrechte sind problematische Sicherheitspraktiken bei der Art der Geschäftstätigkeit der Commerzbank nicht zu erwarten, daher wird auf spezielle Managementprozesse hierzu verzichtet.

 [www.ilo.org](http://www.ilo.org)  
[www.un.org](http://www.un.org)  
[www.commerzbank.de](http://www.commerzbank.de)  
> Über uns > Konzerninformationen > Verhaltensrichtlinie

Die Verpflichtung zum Schutz der Rechte von Ureinwohnern ergibt sich aus der Mitgliedschaft der Commerzbank im UN Global Compact (siehe HR 9, Seite 133). Wie andere Menschenrechtsthemen auch, werden die Rechte von Ureinwohnern bei der differenzierten Bewertung von sensiblen Geschäften und Geschäftsbeziehungen, die das Reputations- und Nachhaltigkeits-Management der Commerzbank grundsätzlich vornimmt, mit berücksichtigt. Bei einer negativen Beurteilung kann die Bewertung zur Ablehnung des entsprechenden Geschäfts beziehungsweise bis zur Beendigung der Geschäftsbeziehung führen (siehe Seite 71).

#### Aspekt: Investitions- und Beschaffungspraktiken

##### ● HR1 Prozentsatz und Gesamtzahl der wesentlichen Investitionsvereinbarungen, die Menschenrechtsklauseln enthalten oder die unter Menschenrechtsaspekten geprüft wurden

Die Abteilung Reputations- und Nachhaltigkeits-Management steuert Reputationsrisiken über einen qualitativen Ansatz und steht dabei im engen Kontakt mit den relevanten Abteilungen. Alle Geschäfte und Geschäftsbeziehungen, bei denen Nachhaltigkeitsaspekte eine wesentliche Rolle spielen, werden intensiv recherchiert, analysiert und mit einer differenzierten Bewertung versehen, die bis zur Ablehnung des entsprechenden Geschäfts beziehungsweise bis zur Beendigung der Geschäftsbeziehung führen kann. Neben der Prüfung aller im UN Global Compact festgeschriebenen Prinzipien nimmt das Reputationsrisiko-Management noch weitere Prüfungen vor. Diese hängen unter anderem vom Projektvorhaben und von der Branche, aber auch von den im jeweiligen Land vorherrschenden Rahmenbedingungen, zum Beispiel dem politischen Umfeld oder Konflikten, ab.

Tätigkeitsschwerpunkte der Abteilung sind derzeit das Firmenkunden- sowie Interbankengeschäft. Im Rahmen des Bearbeitungsprozesses werden sämtliche Geschäfte und Geschäftsbeziehungen auch hinsichtlich möglicher Reputationsrisiken für die Bank überprüft. Gerade Geschäfte und Geschäftsbeziehungen mit Bezug zu den Themen Rohstoffe, Energie und Rüstungsgüter, aber auch mit Bezug zu generell unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten umstrittenen Themen werden in der Folge vertieft geprüft und bewertet. National wie international ist das Reputationsrisiko-Management fester Bestandteil zentraler Geschäftsprozesse, von der Neukundenanalyse bis zur jährlichen Kreditprolongation. Im Jahr 2010 wurden etwa 1 600 Einzelgeschäfte beziehungsweise Geschäftsbeziehungen vertieft auf etwaige Reputationsrisiken einschließ-

lich Menschenrechtsaspekten geprüft und votiert. Über die Jahre hat sich gezeigt, dass rund 10 % der Geschäfte negativ bewertet werden.

##### ● HR2 Prozentsatz wesentlicher Zulieferer und Auftragnehmer, die unter Menschenrechtsaspekten geprüft wurden, sowie ergriffene Maßnahmen

Die Commerzbank nutzt die Möglichkeiten, die sich in der Zusammenarbeit mit ihren Lieferanten bieten, um einen Beitrag zur Förderung und zum Schutz der Umwelt und der Menschenrechte zu leisten. Die Umsetzung dieser Grundsätze ist notwendigerweise breit angelegt – schließlich sind es bereits über 450 Lieferanten, die 70 % der Einkaufssumme abdecken. Wesentliche Grundlage ist die Einkaufsrichtlinie des Bereichs Konzerneinkauf. Diese beinhaltet auch die Ethikrichtlinien, die unter anderem die Einhaltung der Menschenrechte für alle Beschaffungsvorgänge verbindlich vorschreiben. Mit dem Standard für nachhaltige Beschaffung verfügt die Commerzbank zudem über ein Instrument, das einen umweltbewussten Einkauf implementiert hat und durch Empfehlungen von sinnvollen Öko-Siegeln dessen Umsetzung erleichtert. So werden verschiedene Beschaffungskategorien von Büromaterial und Papier über Büromaschinen bis hin zu Bankwagen und Reisen von der Ausschreibung bis hin zur Lieferantenauswahl und -überprüfung auf Nachhaltigkeit ausgerichtet.

Die praktische Umsetzung erfolgt über mehrere Stufen, und bereits die Ausschreibung macht klare Vorgaben zu Standards in Sachen Nachhaltigkeit. Alle infrage kommenden Lieferanten werden anhand eines Lieferanten-Selbstauskunftsbogens evaluiert, der Fragen zu Menschenrechten wie dem Verbot von Kinder- und Zwangsarbeit oder Angaben zum Umweltmanagementsystem beinhaltet. Wichtige Lieferanten werden turnusmäßig und anlassbezogen nach ihrem Ausfallrisiko und ihren Ersetzbarkeitsrisiken beurteilt. Im Jahr 2011 begann der Konzerneinkauf mit den ersten Audits bei strategisch bedeutsamen Lieferanten vor Ort. Es wurden im Berichtsjahr keine Verträge mit Lieferanten wegen Nichteinhaltung von Menschenrechten aufgelöst.

- Komplet abgedeckt
- ◐ Zum Teil abgedeckt
- Nicht abgedeckt
- ⊗ Nicht relevant



www.commerzbank.de  
> Über uns > Konzern-  
informationen > Verhal-  
tensrichtlinie

www.vielfalt-als-chance.de

### ● HR3 (Zusätzlich) Gesamtzahl der Schulungsstunden von Mitarbeitern im Hinblick auf Richtlinien und Verfahrensanweisungen der Organisation, die sich auf Menschenrechtsaspekte beziehen und die für die Geschäftstätigkeit maßgeblich sind, sowie Anteil der geschulten Mitarbeiter an der Gesamtbelegschaft

Die „Verhaltensrichtlinie für die Commerzbank AG“ beinhaltet Regeln für integriertes Verhalten, was die Einhaltung von Gesetzen und Menschenrechten einschließt. Die Richtlinien gelten für alle Mitarbeiter gleichermaßen – von der Unternehmensleitung bis hin zu den Auszubildenden. Ein Informationsleitfaden dazu steht im Intranet bereit. Jeder Unternehmensangehörige muss sich mit den gesetzlichen Vorgaben vertraut machen und wird dabei von der Commerzbank unterstützt. Die Führungsebene ist dazu angehalten, den Mitarbeitern insbesondere bei Verständnisproblemen Hilfestellung zu geben und auch bei anderen Problemen beratend zur Seite zu stehen. Nähere Einzelheiten können zudem detaillierten Richtlinien und Handbüchern entnommen werden, die als zusätzliche Informationsquelle dienen und die Verhaltensrichtlinie ergänzen. Außerdem ist eine Schulung zu den Vorschriften des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG), die zum Thema Diskriminierung sensibilisiert, für alle Mitarbeiter verpflichtend.

Des Weiteren organisiert die Abteilung Reputationsrisiko-Management sogenannte „Roadshows“ für einzelne Abteilungen (zum Beispiel Marktteilungen), um diese für Reputationsthemen zu sensibilisieren. Diese Schulungen umfassen auch Menschenrechtsfragen. Der Anteil der zu Menschenrechten explizit geschulten Mitarbeiter kann derzeit nicht angegeben werden.

#### Aspekt: Gleichbehandlung

### ● HR4 Gesamtzahl der Vorfälle von

#### Diskriminierung und ergriffene Maßnahmen

Partnerschaftlicher und fairer Umgang sind in der Tradition des Hauses Commerzbank verankert. Im Jahr 2004 schlossen Arbeitgeber und Arbeitnehmervertreter im Hinblick auf diesen Aspekt eine Betriebsvereinbarung. Sie definiert, dass dem Arbeitgeber aufgrund seiner Fürsorgepflicht die Aufgabe obliegt, seine Beschäftigten vor Beeinträchtigungen seelischer oder körperlicher Art zu schützen. Die Vereinbarung stellt klar, dass Mobbing, sexuelle Belästigung oder Diskriminierung am Arbeitsplatz nicht geduldet und somit unterbunden werden, da sie eine schwerwiegende Störung des Arbeitsfriedens darstellen, die Menschenwürde und die Persönlichkeitsrechte verletzen und ein stress-

belastetes, negatives Arbeits- und Lernumfeld schaffen, verbunden mit der Gefahr, gesundheitliche Störungen zu verursachen. Solche Verhaltensweisen sind unvereinbar mit der Unternehmenskultur der Commerzbank.

Respekt und partnerschaftliches Verhalten gehören zu den fünf erklärten Grundwerten der Bank, die mit umfangreichen Kommunikationsmaßnahmen eingeführt wurden und kontinuierlich aufmerksam beobachtet werden. Seit Jahren arbeitet das Diversity Management daran, ein vorurteilsfreies Arbeitsumfeld und gegenseitige Akzeptanz zu fördern und die Vielfalt der Mitarbeiter bewusst zu nutzen. Unternehmensangehörige, die ihre persönlichen Vorstellungen von Beruf und Privatleben umsetzen können, sind besonders motiviert und leistungsstark. Zudem sind Teams, in denen Menschen mit verschiedenen Talenten, Erfahrungen und Sichtweisen zusammenarbeiten, eher in der Lage, die Wünsche unterschiedlicher Kunden rasch zu erkennen und erfolgreich umzusetzen. Daher hat die Commerzbank auch die „Charta der Vielfalt“ der Unternehmen in Deutschland unterschrieben und setzt damit für Mitarbeiter, Kunden und Geschäftspartner ein sichtbares Zeichen, dass das Unternehmen Individualität und Vielfalt bejaht.

Diskriminierungsfälle sind nur wenige bekannt, da sie in der Regel unmittelbar vor Ort geklärt werden. Fälle, die nicht ohne Weiteres zu regeln sind, werden von zentraler Stelle behandelt. Die Gesamtzahl kann nicht exakt beziffert werden, da Diskriminierung dabei als eine Unterkategorie des weiter gefassten Themas Mobbing behandelt wird. Es wird aber geschätzt, dass die jährliche Anzahl von zentral weiterverfolgten Diskriminierungsmeldungen sich im einstelligen Bereich bewegt.

#### Aspekt: Vereinigungsfreiheit und Recht auf Kollektivverhandlungen

Den Interessen ihrer Mitarbeiter misst die Commerzbank bei allen wichtigen Unternehmensentscheidungen einen sehr hohen Stellenwert bei. Die intensive Zusammenarbeit mit den Arbeitnehmervertretungen, zum Beispiel im Jahr 2010 in Bezug auf betriebliches Eingliederungsmanagement, ist in einer Vielzahl von Betriebsvereinbarungen dokumentiert. Die Bank steht im regelmäßigen, partnerschaftlichen und konstruktiven Dialog mit den Vertretern der Arbeitnehmerschaft zu allen mitbestimmungsrelevanten Themen.

● **HR5 Ermittelte Geschäftstätigkeiten, bei denen die Vereinigungsfreiheit oder das Recht zu Kollektivverhandlungen erheblich gefährdet sein könnten, sowie ergriffene Maßnahmen zum Schutz dieser Rechte**

Die Commerzbank misst Kollektivverhandlungen und Kollektivregelungen eine große Bedeutung bei. Zum einen sind Kollektivverhandlungen essenziell, um in der Bank einen ausgewogenen Konsens zu wesentlichen Themen sicherzustellen. Zum anderen schaffen Kollektivregelungen eine Rechtssicherheit, die bei Veränderungen, zum Beispiel im Vergütungssystem, sonst nur über die Anpassung der einzelnen Arbeitsverträge möglich wäre.

Es sind keine Fälle bekannt, bei denen im Hinblick auf Geschäftstätigkeiten oder Unternehmensseinheiten der Commerzbank Rechte in Bezug auf Vereinigungsfreiheit oder Kollektivverhandlungen nicht eingehalten würden oder bedroht wären.

**Aspekt: Kinderarbeit**

● **HR6 Ermittelte Geschäftstätigkeiten, bei denen ein erhebliches Risiko von Kinderarbeit besteht, und ergriffene Maßnahmen, um zur Abschaffung von Kinderarbeit beizutragen**

Für die Commerzbank als Finanzdienstleister kann Kinder-, Zwangs- und Pflichtarbeit im Bereich der Mitarbeiter ausgeschlossen werden. Daher sind die Indikatoren HR6 und HR7 nicht direkt relevant. Mit ihrem Bekenntnis zu den Menschenrechten und dem UN Global Compact hat die Commerzbank aber auch den Anspruch, Kinder-, Zwangs- und Pflichtarbeit bei ihren Lieferanten auszuschließen. Das ist in den Einkaufsrichtlinien und den Ethikrichtlinien festgeschrieben. Lieferanten müssen zum Risiko der Kinder- und Zwangsarbeit Auskunft erteilen, wobei die wichtigsten Lieferanten turnusgemäß einer zusätzlichen Beurteilung unterzogen werden (siehe HR2, Seite 131).

**Aspekt: Zwangs- und Pflichtarbeit**

● **HR7 Ermittelte Geschäftstätigkeiten, bei denen ein erhebliches Risiko von Zwangs- oder Pflichtarbeit besteht, und ergriffene Maßnahmen, um zur Abschaffung von Zwangs- oder Pflichtarbeit beizutragen**

Siehe HR6, Seite 133.

**Aspekt: Sicherheitspraktiken**

⊗ **HR8 (Zusätzlich) Prozentsatz des Sicherheitspersonals, das im Hinblick auf die Richtlinien und Verfahrensanweisungen in Bezug auf Menschenrechtsaspekte, die für die Geschäftstätigkeit relevant sind, geschult wurde**

Die Commerzbank als Finanzdienstleister mit Fokus auf Deutschland ist nicht mit der Notwendigkeit des Einsatzes besonderer Sicherheitsvorkehrungen konfrontiert, die die Gefahr von Menschenrechtsverletzungen erhöhen würden. Diese Problematik ist für die Commerzbank daher nicht relevant.

**Aspekt: Rechte der Ureinwohner**

● **HR9 (Zusätzlich) Gesamtzahl der Vorfälle, in denen Rechte der Ureinwohner verletzt wurden, und ergriffene Maßnahmen**

Als Unterzeichner des UN Global Compact bekennt sich die Commerzbank zur Einhaltung und Förderung fundamentaler Menschenrechte, zu fairen Arbeitsbedingungen, zur Korruptionsbekämpfung sowie zum Umweltschutz. Dies beinhaltet den besonderen Schutz indigener Völker, die oftmals Zwangsmaßnahmen wie unfreiwilliger Umsiedlung oder Vertreibung ausgesetzt sind.

Bei der Geschäftstätigkeit der Commerzbank als Finanzdienstleister mit Fokus auf Deutschland ist eine mögliche Verletzung der Rechte von Ureinwohnern durch die Bank nicht wahrscheinlich. Es liegen im Berichtszeitraum keine bekannten Fälle vor.

# Gesellschaft

---

Die Commerzbank nimmt ihre gesellschaftliche Verantwortung durch eine umfangreiche Stiftungs-, Spenden- und Sponsoringtätigkeit sowie durch weitere Engagements und Initiativen wahr (siehe Seite 64 und EC8, Seite 105).

Ziel der Commerzbank ist es, als fairer Teilnehmer am Markt und am politischen Prozess teilzuhaben. Es ist der Commerzbank bewusst, dass sie insbesondere vom Vertrauen ihrer Kunden und Mitarbeiter sowie der Aktionäre und der Öffentlichkeit in die Leistung und Integrität des Unternehmens lebt. Dieses Vertrauen hängt wesentlich davon ab, wie sich Mitarbeiter, Führungskräfte und das Management verhalten und wie sie ihre Fähigkeiten zum Nutzen ihrer Kunden, der Commerzbank und ihrer Aktionäre einsetzen.

## **Angaben zum Managementansatz „Gesellschaft“ (DMA-SO)**

Die Commerzbank berücksichtigt in ihrem Verhalten als fairer Teilnehmer am Markt und am politischen Prozess unter anderem die OECD-Richtlinien für multinationale Unternehmen und ist dem UN Global Compact und den Prinzipien von Transparency International verpflichtet. Die Verhaltensrichtlinie der Bank macht diese Prinzipien greifbar und formuliert zugleich Mindeststandards für alle Mitarbeiter, Führungskräfte und das Management. Dazu gehört als selbstverständliche Verhaltensgrundlage die Beachtung und Einhaltung aller Gesetze und Vorschriften, die in dem jeweiligen Bereich gelten. Das Ziel aller Maßnahmen der Bank auf diesem Gebiet ist es, dass ihre eigene Integrität und die ihrer Mitarbeiter zu keinem Zeitpunkt infrage gestellt werden kann.

Im Hinblick auf die Auswirkungen auf das Gemeinwesen sind insbesondere die positiven Effekte der Commerzbank und ihrer Finanzdienstleistungen auf die örtliche Wirtschaft und Bevölkerung sowie die Rolle der Bank als Arbeitgeber zu nennen. Das Produkt- und Dienstleistungsangebot der Commerzbank ist durch eines der dichtesten Filialnetze aller privaten Banken in ganz Deutschland hervorragend erreichbar.

Bauliche und technische Initiativen für Barrierefreiheit ermöglichen allen Bevölkerungsgruppen den Zugang zu Finanzdienstleistungen (siehe FS14, Seite 135). Der Commerzbank-Projektkreis Barrierefreiheit sensibilisiert die Mitarbeiter für dieses Thema.

Als global agierender Finanzdienstleister ist die Einhaltung geltender Gesetze, Richtlinien und Marktstandards Grundlage des verantwortlichen Handelns der Commerzbank und integraler Bestandteil ihrer Geschäftstätigkeit. Dies schließt Regelungen zur Verhinderung wettbewerbswidrigen Verhaltens ein. Die Prävention und Bekämpfung von Geldwäsche, Terrorismusfinanzierung, Insiderhandel, Betrug, Korruption und anderer krimineller Aktivitäten gehören zum Kern der intensiven Bemühungen der Commerzbank um Integrität (siehe Seiten 67 bis 70). Alle Mitarbeiter sind unter anderem verpflichtet, an einem bankweiten webbasierten Compliance-Pflicht-Training (WBT) teilzunehmen. Die Prävention von Korruption ist ein integraler Teil der weit gefassten Prävention von Betrug (Fraud). Die im März 2010 in Kraft getretene, neue Global Anti-Fraud Policy soll dazu beitragen, den präventiven Ansatz der Commerzbank zur Abwehr von Betrug und Korruption noch klarer zu kommunizieren und umzusetzen. Um diese Ziele effizient verfolgen zu können, hat die Commerzbank darüber hinaus ein eigenes Anti-Fraud-Netzwerk eingerichtet.

Der Dialog mit der Politik ist für die Commerzbank von Bedeutung, da soziale und politische Faktoren heute Einfluss auf nahezu alle wesentlichen Entscheidungen eines Unternehmens haben. Hier liegt eine Hauptverantwortung bei der Abteilung Public Affairs (siehe Seite 9).

**Aspekt: Gemeinwesen****● SO1 Art, Umfang und Wirksamkeit von Programmen und Verfahrensweisen zur Bewertung und Regelung von Auswirkungen von Geschäftstätigkeiten auf das Gemeinwesen, einschließlich Beginn, Durchführung und Beendigung der Geschäftstätigkeit in einer Gemeinde oder Region**

Positive Auswirkungen der Commerzbank auf lokale Gemeinwesen beziehen sich vor allem auf die Bedeutung der von ihr angebotenen Finanzdienstleistungen für die Tätigkeit der örtlichen Wirtschaft und Bevölkerung sowie auf die Rolle der Bank als Arbeitgeber. Bei der Integration wurde darauf geachtet, dass durch Filialzusammenlegungen keine Lücken in der geografischen Abdeckung mit Commerzbank-Dienstleistungen entstehen. Es wurde auch auf betriebsbedingten Stellenabbau verzichtet, sodass der lokale Arbeitsmarkt nicht geschädigt wurde. Wesentliche negative Auswirkungen der Commerzbank auf lokale Gemeinwesen, wie zum Beispiel wesentliche Umweltbeeinträchtigungen, entstehen aufgrund der Natur der Geschäftstätigkeiten der Bank nicht. Aus diesen Gründen sind formale Verfahren zur Bewertung und Regelung von Auswirkungen von Geschäftstätigkeiten auf das Gemeinwesen nicht notwendig und werden nicht durchgeführt.

**● FS13 Zugang zu Dienstleistungen des Unternehmens für Personen in wirtschaftlich schwachen beziehungsweise wenig bevölkerten Regionen**

Die neue Commerzbank weist eines der dichtesten Filialnetze aller privaten Banken in Deutschland auf.

**● FS14 Initiativen, um den Zugang zu Finanzdienstleistungen für benachteiligte Gruppen zu fördern**

Um die Dienstleistungen der Commerzbank für alle Gruppen zugänglich zu machen, legt die Bank zusätzlich zu ihrem dichten Filialnetz (siehe FS13) zum Beispiel großen Wert darauf, dass Benachteiligungen von behinderten Kunden durch bauliche Barrierefreiheit beseitigt werden beziehungsweise gar nicht erst auftreten. Selbstverständlich hält die Commerzbank alle entsprechenden gesetzlichen Bestimmungen ein und geht soweit möglich noch darüber hinaus. Um dies zu erreichen, wird bei allen Umgestaltungs- und Bauplanungen in den Betriebsstätten der Commerzbank die Möglichkeit zur Schaffung baulicher Barrierefreiheit geprüft und, soweit vertretbar, im Rahmen der

Bauausführung umgesetzt. Ferner sensibilisiert der Projektkreis Barrierefreiheit der Commerzbank die Mitarbeiter für dieses Thema und bindet Arbeitssicherheit, Baumanager und Flächenmanager in einen gemeinsamen Prozess ein. Dabei wird die Barrierefreiheit nicht nur im Hinblick auf Menschen mit Behinderung, sondern auch auf ältere Menschen oder Menschen mit Kinderwagen berücksichtigt.

Barrierefreiheit bezieht sich auch auf die in den Commerzbank-Filialen vorhandene Technik. So wird bei den Geldautomaten darauf geachtet, dass die Bedienung der Software sowie die Hardware für alle Nutzergruppen optimal zugänglich sind. Bei der Zusammenarbeit der Commerzbank mit dem Hersteller werden alle Aspekte, die menschengerechte Geldautomaten ausmachen, beachtet: Ergonomie in der Anwendersoftware, zum Beispiel durch klare Bedienung, gut lesbare Schrift und Ergonomie der Geräte zur einfachen Nutzung zum Beispiel durch Große und Kleine, Junge und Alte oder Behinderte und Nichtbehinderte.

**Aspekt: Korruption**

Die sorgfältige Prävention von Betrug (Fraud) einschließlich Korruption leistet einen grundlegenden Beitrag dazu, dass die Commerzbank in all ihren Geschäftstätigkeiten ein verlässlicher und vertrauenswürdiger Partner ist. Eine Hauptverantwortung liegt hier bei dem Bereich Group Compliance, der sich auch mit der Bekämpfung von Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung befasst (siehe Seiten 67 bis 70).

**● SO2 Prozentsatz und Anzahl der Geschäftseinheiten, die auf Korruptionsrisiken hin untersucht wurden**

Die Verhinderung von Korruption ist ein wesentlicher Bestandteil der Gefährdungsanalyse der Commerzbank. Alle 72 Einheiten der Bank (Tochter- und Filialeinheiten im In- und Ausland sowie die Zentraleinheiten) werden in die Gefährdungsanalyse „Compliance“ mit einbezogen. Dieser Gefährdungsanalyse liegt eine Selbstuntersuchung zugrunde, die ausdrücklich einen Abschnitt zu Betrugsrisiken enthält. Die Untersuchung zu Betrugsrisiken spricht ihrerseits explizit die Risiken an, die aus Korruption erwachsen können.

● Komplett abgedeckt

◐ Zum Teil abgedeckt

○ Nicht abgedeckt

⊗ Nicht relevant

● **S03 Prozentsatz der Angestellten, die in der Antikorruptionspolitik und den Antikorruptionsverfahren der Organisation geschult wurden**

Seit dem Jahr 2010 bildet die Auseinandersetzung mit Korruption im bankweiten webbasierten Compliance-Training (WBT) einen eigenen Themenschwerpunkt. Alle Mitarbeiter sind zur Teilnahme an diesem Training verpflichtet.

Die WBT-Programme 2010 wurden im Laufe des Jahres in verschiedenen Einheiten der Bank zu unterschiedlichen Zeitpunkten in Kraft gesetzt beziehungsweise verfügbar gemacht. Es können für das Berichtsjahr jedoch keine abschließenden Zahlen genannt werden, da nicht alle Mitarbeiter das Training vor Jahresende absolvieren mussten. Auch im Jahr 2011 wird das Thema Korruption im WBT umfassend behandelt und das diesbezügliche Wissen abgeprüft, wobei nach Möglichkeit eine aktualisierte Version unter Berücksichtigung des UK Bribery Act 2010 zum Einsatz kommt.

● **S04 In Reaktion auf Korruptionsvorfälle ergriffene Maßnahmen**

Die Bank hat aufgrund der systematisch durchgeführten Risikoanalysen der letzten zwei Jahre und aufgrund des Informationsaustauschs mit anderen Unternehmen und Experten regelmäßig ihre Maßnahmen zur Prävention von Korruption überprüft und ergänzt. Ein weiteres Element der Präventionsarbeit ist grundsätzlich, die Analyse bekanntgewordener Fälle oder Verdachtsfälle zu nutzen, um Präventionsmaßnahmen zu verbessern und künftige Risiken so weit wie möglich auszuschließen.

Aufgrund der Null-Toleranz-Politik des Commerzbank-Managements gegenüber Korruption und strafbaren Handlungen von Mitarbeitern zum Nachteil der Bank oder ihrer Kunden muss jeder Mitarbeiter, der sich nachweislich in diesem Sinne strafbar gemacht hat, die arbeitsrechtlichen, strafrechtlichen und zivilrechtlichen Konsequenzen tragen. Die wenigen Verdachtsfälle, die es in der Vergangenheit seitens der Bank oder Ermittlungsbehörden gegeben hat, haben sich als Einzelfälle passiver Bestechlichkeit oder Untreue eines Mitarbeiters zum Nachteil des Vermögens der Bank, nicht aber zum Nachteil von Kunden, herausgestellt. Fälle der aktiven Bestechung durch Bankmitarbeiter hat es seit Jahren nicht gegeben.

Mit Geschäftspartnern werden vertraglich Integritätsklauseln vereinbart, die die Geschäftspartner verpflichten, Korruption zu unterbinden und sich diesbezügliche Vorfälle gegenseitig zu melden. Sollte sich der Verdacht ergeben, dass durch einen Mitarbeiter des Geschäftspartners ein Korruptionsvergehen begangen worden sein könnte, sucht die Bank in erster Linie das Gespräch mit der Geschäftsleitung des Geschäftspartners. In ähnlicher Weise sucht die Bank das Gespräch mit einem Kunden, der von der Presse oder Ermittlungsbehörden in Zusammenhang mit Korruption gebracht wurde. Auf dieser Basis wird mit Unternehmen und gegebenenfalls auch mit Kunden offen und einvernehmlich sowie bezogen auf den Einzelfall die Sachlage geklärt und je nach Ergebnis der Gespräche die Fortführung des Geschäftsverhältnisses bis auf Weiteres oder aber eine Aussetzung oder Beendigung der Zusammenarbeit beschlossen. Maßgeblich ist dabei unter anderem, welche Position der Geschäftspartner zu den Gefahren, die Korruption birgt, glaubwürdig bezieht und welche Präventionsmaßnahmen er zu ergreifen bereit ist.

**Aspekt: Politik**

Da soziale und politische Faktoren heute Einfluss auf nahezu alle wesentlichen Entscheidungen eines Unternehmens haben, ist der Dialog mit der Politik für die Commerzbank ein zentrales Element. In diesem Bereich liegt eine Hauptverantwortung bei der Abteilung Public Affairs, deren Struktur und wesentliche Dialoginstrumente auf Seite 9 ausführlich beschrieben sind.

● **SO5 Politische Positionen und Teilnahme an der politischen Willensbildung und am Lobbying**

Ein stabiler Finanzmarkt liegt im Interesse aller Teilnehmer am Wirtschaftsgeschehen, insbesondere dem der Finanzdienstleister. Daher steht die Commerzbank national wie international mit den relevanten Regulierungs- und Aufsichtsbehörden sowie den Verantwortlichen in der Politik im regelmäßigen Austausch und betont stets die besondere Bedeutung der Klarheit und Verlässlichkeit von Regelungen zu Produkten und Dienstleistungen im Finanzbereich.

Auch bei anderen gesellschaftlich relevanten Themen nimmt die Commerzbank an der politischen Willensbildung teil, so zum Beispiel bei Energiefragen zum Umbau der modernen Industriegesellschaft. Hier verfügt die Commerzbank aufgrund ihres Kompetenzzentrums für Erneuerbare Energien über ein langjähriges und umfassendes Know-how. Ein weiteres wichtiges gesellschaftliches Thema ist die Förderung von Frauen in Führungspositionen. In diesem Bereich hat sich die Commerzbank ein umfangreiches internes Arbeitsprogramm vorgenommen und sich als Mitunterzeichnerin der gemeinsamen Erklärung aller DAX-30-Unternehmen – zusammen mit Bund, Ländern und Gemeinden – auch öffentlich zur Erfüllung konkreter Ziele verpflichtet.

● **SO6 (Zusätzlich) Gesamtwert der Zuwendungen (Geldzuwendungen und Zuwendungen von Sachwerten) an Parteien, Politiker und damit verbundene Einrichtungen, aufgelistet nach Ländern**

Im Berichtsjahr 2010 hat die Commerzbank keine wesentlichen Geld- oder Sachzuwendungen an Parteien oder Politiker getätigt.

**Aspekt: Wettbewerbswidriges Verhalten**

● **SO7 (Zusätzlich) Anzahl der Klagen, die aufgrund wettbewerbswidrigen Verhaltens, Kartell- oder Monopolbildung erhoben wurden, und deren Ergebnisse**

Im Berichtszeitraum wurden keine Klagen aufgrund wettbewerbswidrigen Verhaltens, Kartell- oder Monopolbildung erhoben.

**Aspekt: Einhaltung der Gesetze**

● **SO8 Wesentliche Bußgelder (Geldwert) und Anzahl nicht monetärer Strafen wegen Verstoßes gegen Rechtsvorschriften**

Im Berichtsjahr wurden nur eine Strafzahlung sowie ein Bußgeldbescheid gegen die Commerzbank verhängt. Es handelt sich hierbei um eine Zahlung an die Euronext Amsterdam im Zusammenhang mit Börsenregularien und ein Bußgeld des Hauptzollamts Darmstadt im Zusammenhang mit außenwirtschaftsrechtlichen Meldebestimmungen. Mit einem Betrag von insgesamt rund 100 000 Euro stellen diese Zahlungen im Vergleich mit der Geschäftstätigkeit der Commerzbank im Berichtsjahr keine wesentlichen monetären Werte dar.

# Produktverantwortung

---

Im Privatkundengeschäft verfügt die Commerzbank über eines der dichtesten Filialnetze der privaten Banken in Deutschland. Durch die Integration der Dresdner Bank hat die Commerzbank mit rund 11 Millionen Privatkunden und 10 000 Beratern in zukünftig 1 200 Filialen eine deutlich wahrnehmbare Präsenz am Markt. Die integrationsbedingten Veränderungen in ihrem Geschäftsmodell nutzt die Commerzbank konsequent für erhöhte Kundenorientierung und die Implementierung und Verbesserung der Qualität ihrer Prozesse. Sie betrachtet ihre Kunden als Partner und hat zahlreiche Initiativen gestartet, um deren Zufriedenheit nachhaltig zu steigern.

Als „die“ Bank für den deutschen Mittelstand weiß die Commerzbank um ihre Verantwortung für Firmenkunden. Mit großem Engagement tut sie daher alles, um diesem Anspruch gerecht zu werden. Beispielsweise richten sich Kreditentscheidungen auch nach den Zukunftsperspektiven des Kreditnehmers. Zu diesem Zweck hat die Commerzbank ein spezielles Rating entwickelt, das solche zukunftsorientierten Aspekte zum Beispiel in Form von Marktattraktivität berücksichtigt (siehe Seite 12). Aber die Bank ist sich auch ihrer unternehmerischen Verantwortung insbesondere bei Export-, Projekt- und strukturierten Finanzierungen bewusst und überprüft solche Geschäfte gezielt unter ökologischen, sozialen und ethischen Gesichtspunkten. Für die Prüfung der Nachhaltigkeitsauswirkungen von Geschäften hat die Commerzbank grundsätzlich sensible Bereiche definiert. Diese Prüfungen nimmt eine von den Marktbereichen unabhängige Abteilung vor und das Ergebnis kann dazu führen, dass eine Finanzierung oder eine Geschäftsbeziehung abgelehnt wird.

## **Angaben zum Managementansatz „Produktverantwortung“ (DMA-PR, einschließlich FS15)**

Die Mittelstandsbank der Commerzbank betreut Kunden aus dem Mittelstandsbereich und Großunternehmen. Kleinunternehmen oder Geschäftskunden werden durch das Segment Privatkundengeschäft betreut, zusätzlich zum Wealth Management und zu den Privatkunden.

Im Hinblick auf die physische Kundengesundheit und -sicherheit ist zu sagen, dass diese Themen, wie sie in den GRI-Richtlinien verstanden werden, für die Geschäftstätigkeit der Commerzbank kaum relevant sind. Die Wahrung der Kundeninteressen im Hinblick auf finanzielle Sicherheit ist hingegen ein wichtiges Anliegen der Commerzbank, das sich unter anderem in den Initiativen Kundenanwalt und Kundencharta sowie neutrale Fondsauswahl widerspiegelt (siehe Seiten 20 bis 21 und Seite 139). Wesentliche Aspekte zur Verantwortung im Zusammenhang mit Produkten und Dienstleistungen werden vor allem im thematischen Teil „Branchenergänzungen Finanzdienstleister – Auswirkungen von Produkten und Dienstleistungen“ behandelt (siehe Seiten 96 bis 101).

In Bezug auf die Kennzeichnung von Produkten und Dienstleistungen stehen bei der Commerzbank ebenfalls kaum direkte Umwelt- und Gesundheitsauswirkungen, sondern eher Fragen der Chancen und Risiken von Finanzprodukten im Mittelpunkt. Hier sind unter anderem neue Vorschriften zu Produktinformationsblättern und zur Anfertigung von Beratungsprotokollen von Anlageberatungsgesprächen zu beachten. Die Kundenbetreuer werden dabei von einer digitalen Anlageberatung unterstützt, deren erweiterte Möglichkeiten die Mitarbeiter über ein webbasiertes Lernmedium (WBT) erlernen (siehe PR3, Seite 140). Hinsichtlich der Kundenzufriedenheit betreibt die Commerzbank umfangreiche Studien sowie Programme zur Systematisierung und Bündelung von Kundenfeedbacks (siehe Seite 22 und Seite 141).

Bezüglich Werbung beinhaltet das im Rahmen der Integration angestoßene Programm „Im Klartext zur neuen Bank“ unter anderem, dass alle Commerzbank-Werbemittel vollständige, korrekte und für den Kunden relevante Informationen vermitteln müssen. Dies schließt ein, dass negative Aspekte nicht verschwiegen werden und positive Aussagen belegt werden müssen. Die Kundenkommunikation wird regelmäßig mit der Rechtsabteilung abgestimmt.

 [www.kundencharta.commerzbank.de](http://www.kundencharta.commerzbank.de)  
[www.commerzbanking.de](http://www.commerzbanking.de)

Dass beim Schutz der Kundendaten datenschutzrechtliche Bestimmungen, Richtlinien und Verfahrensweisen eingehalten werden, stellen die Mitarbeiter des Datenschutzbeauftragten der Commerzbank sicher, der zugleich der Bereichsvorstand Group Security ist. In diesem Zusammenhang spielt die Datenschutz-Policy des Konzerns einschließlich der operativen Anweisungen im Datenschutz-Handbuch eine wesentliche Rolle. Die Regelwerke sind im Intranet für alle Mitarbeiter frei zugänglich. Im Hinblick auf Gesetzesvorschriften für Produkte und Dienstleistungen überwacht der Bereich Compliance die Einhaltung der aufsichts- und kapitalmarktrechtlichen Vorgaben sowie interner Regelungen.

#### Aspekt: Kundengesundheit und Sicherheit

Die Finanzprodukte und -dienstleistungen der Commerzbank haben keine direkten Auswirkungen auf die physische Gesundheit und Sicherheit der Kunden (siehe PR1 und PR2). Sozial- und Umweltauswirkungen der Produkte und Dienstleistungen und die sachliche und offene Unternehmenskommunikation zu diesen Themen werden im Teil „Branchenergänzungen Finanzdienstleister – Auswirkungen von Produkten und Dienstleistungen“ behandelt (siehe Seiten 96 bis 101).

Für die Commerzbank ist die Wahrung der Kundeninteressen auch im Hinblick auf deren finanzielle Sicherheit ein wesentliches Anliegen. Als Vorreiter im Bankensektor hat die Commerzbank eine Kundenanwältin für Privatkunden sowie einen Kreditmediator für Mittelstands- und Großkunden ernannt (siehe Seite 14 und Seite 20).

Ferner ist die Commerzbank das einzige Finanzinstitut in Deutschland, das bereits seit 2004 eine unabhängige und neutrale Fondsauswahl anbietet. Zusammen mit verschiedenen strategischen Partnern, wie beispielweise dem House of Finance der Johann-Wolfgang-Goethe-Universität Frankfurt am Main, wurde ein wissenschaftlich fundiertes Kennzahlenkonzept entwickelt, das auch künftig die Grundlage für die Auswahl potenziell erfolgreicher Fonds bildet. Prinzipiell werden alle in Deutschland zugelassenen Fonds, die älter sind als zwei Jahre, im Prozess berücksichtigt. Das Ziel dabei ist, in den verschiedenen Marktsegmenten die Fondsmanager zu identifizieren, die eine nachhaltig bessere Performance als der Durchschnitt erzielen. Grundlage dafür bilden harte Performance- und Risikodaten, sodass Neutralität und Unabhängigkeit zu jedem Zeitpunkt gewährleistet sind. Darüber hinaus erfolgt fortlaufend eine gezielte Marktbeobachtung durch unser Zentrales Investmentteam (ZENIT).

Außerdem sorgen Qualitätsanforderungen und Beratungsprotokolle dafür, dass den Kunden ihren Bedürfnissen entsprechende Lösungen angeboten werden können und sie transparent über Vorteile und Risiken informiert werden (siehe PR3, Seite 140).

#### ⊗ PR1 Etappen während der Lebensdauer eines Produkts oder der Dauer einer Dienstleistung, in denen untersucht wird, ob die Auswirkungen von Produkten und Dienstleistungen auf die Gesundheit und Sicherheit der Kunden verbessert werden können, und Prozentsatz der Produkt- und Dienstleistungskategorien, die entsprechend untersucht werden

Als Anbieter von Finanzprodukten und -dienstleistungen bietet die Commerzbank keine Produkte und Dienstleistungen an, die wesentliche negative Auswirkungen auf die Gesundheit und Sicherheit der Kunden haben könnten. Untersuchungen auf ein entsprechendes Verbesserungspotenzial sind daher nicht notwendig und dieser Indikator ist nicht relevant.

#### ⊗ PR2 (Zusätzlich) Summe der Vorfälle, in denen Vorschriften und freiwillige Verhaltensregeln in Bezug auf Auswirkungen von Produkten und Dienstleistungen auf Gesundheit und Sicherheit nicht eingehalten wurden, dargestellt nach Art der Folgen

Als Anbieter von Finanzprodukten und -dienstleistungen bietet die Commerzbank keine Produkte an, die wesentliche negative Auswirkungen auf die Gesundheit und Sicherheit der Kunden haben könnten. Dieser Indikator ist daher nicht relevant.

#### Aspekt: Kennzeichnung von Produkten und Dienstleistungen

Die Kennzeichnung von Produkten und Dienstleistungen steht bei der Commerzbank als Anbieter von Finanzprodukten und -dienstleistungen nicht im Zeichen von Umwelt- oder Gesundheitsfragen, wie es bei produzierenden Unternehmen der Fall sein kann. Sehr wesentlich ist jedoch für die Commerzbank, die Kunden vollständig und korrekt über Chancen und Risiken von Finanzprodukten zu informieren, die entsprechenden Regeln zur Beratung einzuhalten und den Kunden die Auswahl einer angemessenen Finanzlösung zu ermöglichen. Detaillierte Informationen zu den entsprechenden Compliance-Aspekten finden sich auch auf den Seiten 67 bis 70.

- Komplett abgedeckt
- ◐ Zum Teil abgedeckt
- Nicht abgedeckt
- ⊗ Nicht relevant

 [www.kundencharta.commerzbank.de](http://www.kundencharta.commerzbank.de)  
[www.firmenkunden.commerzbank.de](http://www.firmenkunden.commerzbank.de) > Finanzierung > Kreditmediation

● **PR3 Art der gesetzlich vorgeschriebenen Informationen über Produkte und Dienstleistungen und Prozentsatz der Produkte und Dienstleistungen, die solchen Informationspflichten unterliegen**

Der Standardberichtspunkt PR3 bezieht sich auf Informationen zur Herkunft von Produktkomponenten, zur stofflichen Zusammensetzung, sicheren Verwendung oder umweltgerechten Entsorgung. Als Anbieter von Finanzprodukten und -dienstleistungen bietet die Commerzbank keine Produkte an, bezüglich derer es entsprechende Informationsvorschriften gibt.

Hingegen ist die Information über finanziell relevante Aspekte der Produkte von großer Bedeutung für die Commerzbank. Die umfassende und ausgewogene Information der Kunden ist aktuell ein besonders zentrales Thema im Bankensektor. Seit Jahresbeginn 2010 müssen Banken über Anlageberatungsgespräche mit ihren Kunden Beratungsprotokolle anfertigen, die die wesentlichen Gesprächsinhalte notieren. Ein weiterer wichtiger Bestandteil sind detaillierte Produktinformationen einschließlich Angaben zu Chancen, Risiken und Kosten. Die Commerzbank nutzt hierbei zentral erstellte Votierungen, die sowohl eine Produktbeschreibung als auch eine aktuelle Einschätzung des Papiers und Empfehlung beinhalten. Die Votierungen werden zu verschiedenen Anlageklassen und zu einer großen Anzahl an Wertpapieren erstellt.

Mit dem kürzlich verabschiedeten Anlegerschutzgesetz werden weitere Anforderungen gestellt. Seit Juli 2011 muss dem Kunden in der Anlageberatung zu jeder Kaufempfehlung ein Produktinformationsblatt zur Verfügung gestellt werden. Das Produktinformationsblatt ist bankenübergreifend nach einheitlichem Standard aufgebaut und zielt darauf ab, dem Kunden das Produkt in sachlicher und einfacher Form verständlich zu machen, einschließlich detaillierter Angaben zu Kosten. Für Investmentfonds treten an die Stelle der Produktinformationsblätter die wesentlichen Anlegerinformationen, womit die entsprechende EU-Richtlinie erfüllt wird.

Bei der Commerzbank unterstützt außerdem die Anwendung „EVA-Anlageberatung“ die Kundenberater bei den individuellen Anlagegesprächen. Über diese Anwendung wird das Beratungsprotokoll erstellt, die relevanten Produktinformationen werden automatisch hinzugefügt und das Protokoll wird gegebenenfalls versandt. Über neue Produkte informieren ausführliche Beraterinformationen und Unterlagen zur aktuellen Vertriebsinitiative. Die Anwendung ist so

konzipiert, dass der Kunde alle Schritte des wertpapier-spezifischen Beratungsprozesses am Bildschirm mit nachvollziehen kann, sofern er möchte: angefangen bei der aktuellen Kapitalmarktsituation über Folgen für das Kundendepot (zum Beispiel sinnvolle Veränderungen innerhalb der Asset-Klassen) bis hin zu geeigneten Produktlösungen. Darüber hinaus kann über die EVA-Anlageberatung die Erstellung des Beratungsprotokolls transparent gemacht und das Beratungsergebnis ausgedruckt werden. Gemäß Filial-Feedback helfen diese elektronischen Medien bei der Steigerung der Transparenz in der Wertpapier-Beratung. Anhand der so zur Verfügung stehenden Unterlagen kann die Beratung der Kunden gut durchgeführt und zum Beispiel spezifische Produktkonstruktionen erklärt werden.

Die Einführung der Beratungsprotokolle wurde unseren Beratern in Workshops und Veranstaltungen vor Ort erläutert. Die erweiterten Möglichkeiten der EVA-Anlageberatung erlernen die Mitarbeiter über ein intranetbasiertes Lernmedium (WBT).

Im Zuge des Zusammenschlusses der Dresdner Bank und Commerzbank haben in der Anlageberatung tätige Mitarbeiter der ehemaligen Dresdner Bank ein Lernprogramm zu den rechtlichen Grundlagen, Anforderungen gemäß WpHG und zur Umsetzung in der Commerzbank durchlaufen.

Das neue Anlegerschutzgesetz verlangt einen Sachkundenachweis für alle in der Anlageberatung tätigen Mitarbeiter. Die Commerzbank wird bis 2012 eine Überprüfung der individuellen Sachkunde vornehmen und den Mitarbeitern – sofern erforderlich – weitere Schulungsmaßnahmen zukommen lassen.

● **PR4 (Zusätzlich) Gesamtzahl der Vorfälle, in denen geltendes Recht und freiwillige Verhaltensregeln in Bezug auf Informationen über und Kennzeichnung von Produkte/n und Dienstleistungen nicht eingehalten wurden, dargestellt nach Art der Folgen**

Im Berichtszeitraum wurden keine wesentlichen Fälle bekannt, in denen gegen geltendes Recht oder freiwillige Verhaltensregeln verstoßen wurde.

● **PR5 (Zusätzlich) Praktiken im Zusammenhang mit Kundenzufriedenheit einschließlich der Ergebnisse von Umfragen zur Kundenzufriedenheit**

Im Segment Privatkunden werden zur Messung der Kundenzufriedenheit/-loyalität unter anderem die folgenden Instrumente eingesetzt:

Im Rahmen der telefonischen Befragung zur Loyalitätsmessung werden in den Bereichen Privat- und Geschäftskunden sowie im Wealth Management kontinuierlich jeden Monat Kunden zu ihrer Weiterempfehlungsbereitschaft und dem entsprechenden Hintergrund für ihre Bewertung befragt. Daneben wird im Wealth Management zusätzlich die Zufriedenheit mit der Beratungsqualität erhoben.

Um festzustellen, wie die Kunden den Zusammenschluss von Commerzbank und Dresdner Bank erleben und beurteilen, wurde als begleitendes Instrument ein „Integrationstracking“ ins Leben gerufen. Je 300 Kunden der Commerzbank und Dresdner Bank wurden und werden 2010 monatlich, 2011 zweimonatlich in einem telefonischen Interview befragt. Das Kundenbarometer ermittelt zusätzlich jährlich die Kundenzufriedenheit, unter anderem durch Messung der Kundenbindung und Analyse der Attraktivität der Commerzbank-Produkte aus Sicht der Kunden. Befragt werden jährlich 1 500 Kunden der Commerzbank und 1 500 Kunden der ehemaligen Dresdner Bank in einem telefonischen Interview. Aus dem Vergleich der beiden Studien des Kundenbarometers der Jahre 2009 und 2010 lässt sich eine erfreuliche Bilanz ziehen. Die wesentlichen Kriterien der Beratungsqualität (zum Beispiel persönlicher Kontakt zum Berater, objektive Beratung, ehrliche Informationen zu Chancen und Risiken der Produkte, umfassende, auf persönliche Bedürfnisse zugeschnittene Anlageberatung) bewerten unsere Kunden entweder positiver oder zumindest genauso gut wie im Jahr 2009. Verbesserungen haben sich vor allem bei ehemaligen Dresdner-Bank-Kunden ergeben. Die regelmäßigen Kundenbefragungen zeigen auch, dass die Kundenzufriedenheit der Commerzbank im Wettbewerbsvergleich im Mittelfeld aller in Deutschland tätigen Banken auf insgesamt gutem Niveau liegt.

Die Kundenloyalität – gemessen am Net Promoter Score, der Kennzahl zur Quantifizierung der Weiterempfehlungsbereitschaft – fließt seit Juli 2010 in die variable Vergütung der leitenden Angestellten des Privatkundensegments ein. Eine ausgezeichnete Beratungsqualität wird der Commerzbank wiederholt beim Euro-Test Private Banking bescheinigt, dabei hat die Bank sowohl 2010 als auch 2011 jeweils mit „sehr gut“ abgeschnitten (Euro 7/2010 und 7/2011).

Weitere Angaben zur Kundenzufriedenheit im Privatkundengeschäft finden sich auf der Seite 22.

Das Qualitätsmanagement des Firmenkundengeschäfts leistet einen wesentlichen Beitrag zur Steigerung der Kundenzufriedenheit. Die Kunden der Mittelstandsbank werden mindestens einmal im Jahr zu ihrer Zufriedenheit mit der Commerzbank und dem gesamten Leistungsspektrum telefonisch befragt (mit Ausnahme des Jahres 2009, als eine umfangreiche qualitative persönliche Grundlagenstudie erstellt wurde). Die letzte Kundenbefragung fand Ende 2010, bedingt durch die Integration der Dresdner Bank in Form einer Kurzbefragung, statt. Eines der wesentlichen Ergebnisse war, dass rund zwei Drittel der Kunden mit der Beratung im Zuge des Zusammenschlusses vollkommen oder sehr zufrieden waren und drei Viertel der Kunden die Commerzbank weiterempfehlen würden. Fast 90 % der Kunden gaben an, dass sie voraussichtlich auch in Zukunft Bankgeschäfte mit der Commerzbank in mindestens gleichem Umfang vornehmen werden. In der Produktbeurteilung wurde zum Beispiel der Zahlungsverkehr von der Mehrheit der Kunden als ausgezeichnet bis sehr gut wahrgenommen. Verbesserungspotenzial wurde zum Beispiel beim Thema Geldanlagen vermerkt. Zur Kundenzufriedenheit werden unter anderem Maßnahmen des Programms „Kurs: Marktführer“ beitragen. So umfasst das Programm die Systematisierung und Bündelung bestehender Kunden-Feedback-Kanäle, um schneller den richtigen Ansprechpartner zur Verfügung stellen zu können. Im Fokus steht dabei die Einhaltung einheitlicher Qualitätsstandards im Kundenzufriedenheits-Management, die Einführung eines aktiven Informationsmanagements und die Steigerung der kundenseitig wahrgenommenen Servicequalität. Ergänzend wird eine Reihe zusätzlicher Maßnahmen zur Verbesserung der Beratungsqualität umgesetzt, um weitere positive Effekte zu erzielen. Dazu gehören unter anderem einheitliche Prozesse und an den Kundenbedarfen ausgerichtete Weiterentwicklung der Gesprächsformate für eine gleichbleibend hohe Beratungsqualität zur kompetenten Begleitung des Kunden in allen Entwicklungsphasen sowie die intensive Weiterentwicklung der Branchenkompetenz der Betreuer in allen Kundensegmenten. Das Ziel ist ein verbessertes Verständnis der Bedürfnisse des Kunden, eine individuellere Beratung und die Optimierung der Qualität von Kreditentscheidungsprozessen.

● **FS16 Initiative zur Förderung des Wissens zu Finanzfragen nach Zielgruppen**

In der direkten Kundeninteraktion im Rahmen der Beratung werden die Kunden umfassend und ausgewogen zu den Chancen und Risiken von Finanzprodukten informiert. Im Fall der Mittelstandsbank geschieht dies durch ein sorgfältig auf die Kundengröße zugeschnittenes Beratungsmodell, bei dem in unterschiedlichen Kerngesprächen mit den Kunden gemeinsam eine individuelle Bedarfsanalyse durchgeführt wird.

Darüber hinaus hat die Commerzbank mehrere Programme entwickelt, die unter anderem das Wissen und den Austausch von derzeitigen und potenziellen Kunden zu Finanzfragen stärken sollen. Die Mittelstandsbank führt seit 2006 das umfassende Programm „UnternehmerPerspektiven“ durch, das eine Dialogplattform zu unterschiedlichen Fragen wie zum Beispiel den Folgenden bietet: Was bewegt mittelständische Unternehmer in Deutschland in ihrer täglichen Arbeit? Welche Trends beschäftigen sie? Welchen Herausforderungen müssen sie sich heute schon oder in naher Zukunft stellen? Diese Fragen aufzugreifen und gemeinsam mit dem Mittelstand in einem Netzwerk aus Wirtschaft, Verbänden, Wissenschaft und Politik zu diskutieren, das ist die Aufgabe der Initiative „UnternehmerPerspektiven“. Aktuelle Studien des Programms betreffen die Themen „Der Mittelstand und seine Banken“ sowie „Frauen und Männer an der Spitze – so führt der deutsche Mittelstand“. Im Jahr 2010 hatten die entsprechenden Dialogveranstaltungen etwa 70 000 Teilnehmer, und über die Printmedien wurden etwa 37 Millionen Leser erreicht. 2010 ging der Internationale Deutsche PR-Preis in der Kategorie Business-to-Business-Kommunikation an die Commerzbank-Initiative „UnternehmerPerspektiven“.

Als Projektpartner der Initiative „Handelsblatt macht Schule“ übernehmen Führungskräfte und Mitarbeiter der Commerzbank außerdem seit 2010 für zwei Stunden den Unterricht in Oberstufenklassen, erläutern ökonomische Zusammenhänge, diskutieren mit Schülern über Wirtschaftsthemen und berichten aus ihrem Berufsalltag. Ziel unseres Engagements ist es, Theorie und Praxis miteinander zu verbinden, bei Jugendlichen Interesse und Verständnis für ökonomische Zusammenhänge zu wecken und dabei auch qualifizierte Schüler frühzeitig an die Commerzbank heranzuführen.

**Aspekt: Werbung**

Bei allen Marketing- und Werbungsaktivitäten der Commerzbank steht der Kundennutzen und die Qualität der Information im Zentrum. Im Zusammenhang mit der Integration hat die Commerzbank das Programm „Im Klartext zur neuen Bank“ lanciert, das wesentliche Leitlinien zur Kommunikation der Bank einschließlich ihrer Werbung setzt. So verlangt die Klartext-Initiative explizit, dass alle Commerzbank-Werbemittel vollständige, konkrete und für den Kunden relevante Kommunikation vermitteln müssen. Vollständig und konkret schließen dabei ein, dass auch negative Aspekte nicht verschwiegen werden und das nichts Positives behauptet wird, ohne dass dafür Belege geliefert werden. Entsprechende Ansprüche stellt die Commerzbank auch an die Qualität ihrer Information zu Produkteigenschaften. Hier ist es ein expliziter Teil des Commerzbank-Kundenrechts „Sie werden erstklassig beraten“, dass die Bank Kosten und Risiken ihrer Produkte immer transparent und deutlich darstellt.

● **PR6 Programme zur Befolgung von Gesetzen, Standards und freiwilligen Verhaltensregeln in Bezug auf Werbung einschließlich Anzeigen, Verkaufsförderung und Sponsoring**

Die Kundenkommunikation wird regelmäßig und die interne Kommunikation bei Bedarf mit der Rechtsabteilung abgestimmt.

● **PR7 (Zusätzlich) Gesamtzahl der Vorfälle, in denen Vorschriften und freiwillige Verhaltensregeln in Bezug auf Werbung einschließlich Anzeigen, Verkaufsförderung und Sponsoring nicht eingehalten wurden, dargestellt nach Art der Folgen**

Im Berichtszeitraum wurden keine wesentlichen Fälle bekannt, in denen gegen Vorschriften oder freiwillige Verhaltensregeln in diesem Bereich verstoßen wurde.

 [www.unternehmerperspektiven.de](http://www.unternehmerperspektiven.de)  
[www.handelsblattmachtschule.de](http://www.handelsblattmachtschule.de)  
[www.kundencharta.commerzbank.de](http://www.kundencharta.commerzbank.de)

**Aspekt: Schutz der Kundendaten****● PR8 (Zusätzlich) Gesamtzahl berechtigter Beschwerden in Bezug auf die Verletzung des Schutzes der Kundendaten und deren Verlust**

Die konzernweit geltende Datenschutz-Policy regelt allgemein den Umgang mit personenbezogenen Daten und Kunden im Commerzbank-Konzern. Im Datenschutz-Handbuch sind operative Handlungsanweisungen für alle Einheiten der Bank enthalten, um die Persönlichkeitsrechte von Kunden und Mitarbeitern zu schützen. Die Regelwerke sind im Comnet für alle Mitarbeiter frei zugänglich.

Der Datenschutzbeauftragte der Commerzbank ist zugleich Bereichsvorstand Group Security. In der ihm zugeordneten Abteilung Datenschutz wirken seine Mitarbeiter auf die Einhaltung von datenschutzrechtlichen Bestimmungen, Richtlinien und Verfahrensanweisungen hin.

Der Schutz personenbezogener Daten und Kundendaten wird durch technisch-organisatorische Schutzmaßnahmen gemäß § 9 BDSG sichergestellt. Neben der Zutrittskontrolle zu Rechenzentren umfassen die Schutzmaßnahmen die Informationssicherheit durch Maßnahmen zur Zugangskontrolle, zum Beispiel durch Passwörter, Zugriffskontrolle über Berechtigungssysteme (zum Beispiel „Comsi“), die Weitergabekontrolle, zum Beispiel durch Verschlüsselung der Übertragungskanäle, die Eingabekontrolle durch Logging von Zugriffen auf Daten, die Auftragskontrolle durch Überwachung und Steuerung von Auftragnehmern im Rahmen von Auslagerungen, die Verfügbarkeitskontrolle durch BCM-Maßnahmen und die Trennungskontrolle durch separierte Speicherung von Datenbeständen für unterschiedliche Zwecke.

Im Jahr 2010 gingen 86 Beschwerden im Zusammenhang mit dem Schutz von Kundendaten ein, die meisten im Hinblick darauf, dass Kundendaten unbefugt Dritten zur Kenntnis gelangt seien. Von den eingegangenen Beschwerden wurden etwa 80 % als begründet eingestuft, 10 % der Beschwerden wurden von Aufsichtsbehörden direkt oder auf Anregung von Kunden vorgebracht. Es wurden dabei rund zehn Fälle festgestellt, in denen Kundendaten beziehungsweise Kundenunterlagen unbefugt Dritten zur Kenntnis gelangt waren (zum Beispiel durch Falschversand von Kontounterlagen, Fehlleitungen von Steuerunterlagen, Unterlagen an falsche Fax-Nummer gesendet).

Die Sicherstellung des Kundendatenschutzes ist auch zukünftig ein wesentliches Ziel der Commerzbank. Dabei arbeitet die Bank an internationalen Regelungen zum Datenschutz. Die Commerzbank hat ihre Schulungsmaßnahmen zum Datenschutz intensiviert (zum Beispiel durch Schulung ganzer Teams und Projekte). Die Datenschutz-Prozesse wurden an die Bedürfnisse der neuen Commerzbank angepasst.

**Aspekt: Einhaltung von Gesetzesvorschriften****● PR9 Höhe wesentlicher Bußgelder aufgrund von Verstößen gegen Gesetzesvorschriften in Bezug auf die Zurverfügungstellung und Verwendung von Produkten und Dienstleistungen**

Im Berichtszeitraum gab es keine wesentlichen Bußgelder im Zusammenhang mit der Zurverfügungstellung und Verwendung von Produkten und Dienstleistungen der Commerzbank.

# Kontakt & Impressum

## Herausgeber

Commerzbank AG  
Kaiserplatz  
Frankfurt am Main  
Postanschrift: 60261 Frankfurt  
Telefon: +49 (0) 69 / 136-20  
www.commerzbank.de

## Verantwortlich

Group Communications  
Public Affairs  
Reputations- und Nachhaltigkeits-  
Management

## Projektleitung und Ansprechpartner

Uwe R. Prim  
Simone Heckerodt  
Volker Moege  
Telefon: +49 (0) 69 / 136 - 2 36 18  
Telefax: +49 (0) 69 / 136 - 2 20 08  
nachhaltigkeit@commerzbank.com

## Konzeption und Realisation Gestaltung

Kuhn, Kammann & Kuhn GmbH, Köln

## Inhaltskonzept und GRI-Beratung

sustainserv GmbH, Zürich und Boston

## Texte

Kuhn, Kammann & Kuhn, sustainserv,  
Commerzbank

## Redaktionelle Unterstützung

Wolf Szameit  
Jens Voss

## Bildnachweis

ALD Vacuum Technologies GmbH (S. 15)  
DB AG/Bartłomiej Banaszak (S. 51 Mitte)  
DOTI 2009/Matthias Ibeler (Titel)  
Deutsche Lufthansa AG (S. 53)  
ForestFinance (S. 51 links unten, 52)  
Fotolia (S. 24)  
Getty Images (S. 10-11, 51 rechts unten)  
Caspar von Hauenschild (S. 65)  
Markus Hintzen (S. 2, 3 links, 21, 27, 28,  
32-33, 35, 38, 40, 43, 44, 48, 58-62)  
Claudia Kempf (S. 4)  
laif (S. 3 rechts oben, 45, 57)  
Trimet Aluminium AG (S. 19)  
alle übrigen Bilder: Commerzbank-  
Konzern

## Papier

Heaven 42, Planojet

## Druck

Zarbock GmbH & Co. KG,  
Frankfurt am Main

## Disclaimer

### Vorbehalt bei Zukunftsaussagen

Dieser Bericht enthält zukunftsgerichtete Aussagen zur Geschäfts- und Ertragsentwicklung der Commerzbank, die auf unseren derzeitigen Plänen, Einschätzungen, Prognosen und Erwartungen beruhen. Die Aussagen beinhalten Risiken und Unsicherheiten. Denn es gibt eine Vielzahl von Faktoren, die auf unser Geschäft einwirken und zu großen Teilen außerhalb unseres Einflussbereichs liegen. Dazu gehören vor allem die konjunkturelle Entwicklung, die Verfassung der Finanzmärkte weltweit und mögliche Kreditausfälle. Die tatsächlichen Ergebnisse und Entwicklungen können also erheblich von unseren heute getroffenen Annahmen abweichen. Sie haben daher nur zum Zeitpunkt der Veröffentlichung Gültigkeit. Wir übernehmen keine Verpflichtung, die zukunftsgerichteten Aussagen angesichts neuer Informationen oder unerwarteter Ereignisse zu aktualisieren.

Dieser Bericht liegt auch in englischer Sprache vor.  
Beide Sprachfassungen sind im Internet abrufbar.

<http://nachhaltigkeit2011.commerzbank.de>

Weiterführende Informationen zum Thema unternehmerische Verantwortung finden Sie im Nachhaltigkeitsportal der Commerzbank, das laufend aktualisiert wird:

<http://nachhaltigkeit.commerzbank.de>



Der vorliegende Bericht wurde klimaneutral gestellt. Die durch Herstellung und Verteilung dieser Publikation verursachten Treibhausgasemissionen in Höhe von 17,5 t CO<sub>2</sub>-Äquivalenten wurden durch Investitionen in ein zusätzliches hochwertiges Klimaschutzprojekt in Vietnam, Biodiversity Reforestation, kompensiert.



## Erklärung: Prüfung der Anwendungsebene durch die GRI

GRI bestätigt hiermit, dass die **Commerzbank AG** ihren Bericht „Bericht zur unternehmerischen Verantwortung 2011“ den GRI Report Services vorgelegt hat, die zum Schluss gekommen sind, dass der Bericht die Anforderungen der Anwendungsebene A erfüllt.

GRI Anwendungsebenen drücken den Umfang aus, in dem der Inhalt der GRI G3 in der eingereichten Nachhaltigkeitsberichterstattung umgesetzt wurde. Die Prüfung bestätigt, dass die geforderte Auswahl und Anzahl der Angaben für diese Anwendungsebene in der Berichterstattung enthalten ist. Die Prüfung bestätigt außerdem, dass der GRI-Content Index eine gültige Darstellung der vorgeschriebenen Offenlegungen gemäss den GRI G3 Richtlinien aufzeigt.

Anwendungsebenen geben keine Beurteilung der Nachhaltigkeitsleistungen des Berichterstatters oder der Qualität der im Bericht enthaltenen Informationen wieder.

Amsterdam, 2. November 2011

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Nelmara Arbex".

Nelmara Arbex  
Deputy Chief Executive  
Global Reporting Initiative



*Die Global Reporting Initiative (GRI) ist eine netzwerkbasierte Organisation, die den Weg für die Entwicklung des weltweit meist verwendeten Standards zur Nachhaltigkeitsberichterstattung bereitet hat und sich zu seiner kontinuierlichen Verbesserung und weltweiten Anwendung einsetzt. Die GRI-Leitfaden legen die Prinzipien und Indikatoren fest, die Organisationen zur Messung und Berichterstattung ihrer ökonomischen, ökologischen und sozialen Leistungen verwenden können. [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)*

**Disclaimer:** Wo die entsprechende Nachhaltigkeitsberichterstattung externe Links enthält, einschliesslich audio-visuellen Materials, betrifft dieses Statement nur das bei GRI eingereichte Material zum Zeitpunkt der Prüfung am 14. Oktober 2011. GRI schliesst explizit die Anwendung dieses Statements in Bezug auf jegliche spätere Änderungen dieses Materials aus.

**Commerzbank AG**

Zentrale  
Kaiserplatz  
Frankfurt am Main  
[www.commerzbank.de](http://www.commerzbank.de)

Postanschrift  
60261 Frankfurt am Main  
Tel. +49 (0) 69 / 136-20  
[info@commerzbank.com](mailto:info@commerzbank.com)

Reputations- und Nachhaltigkeits-Management  
Tel. +49 (0) 69 / 136-236 18  
Fax +49 (0) 69 / 136-220 08  
[nachhaltigkeit@commerzbank.com](mailto:nachhaltigkeit@commerzbank.com)