

COMMERZBANK

Die Bank an Ihrer Seite



Magazin zur unternehmerischen Verantwortung 2015

Wie nachhaltig kann eine Bank sein?

2 **Wie nachhaltig kann eine Bank sein?**

Eine Diskussion der Commerzbank-Bereichsvorstände Richard Lips und Christof Gabriel Maetze mit Tommy Piemonte von der Nachhaltigkeits-Ratingagentur imug

5 **Wann sind Geschäfte legitim und fair?**

Und wie lassen sich Risiken erkennen?

Das Team des Reputationsrisiko-Managements bewertet potenzielle Geschäfte nach Nachhaltigkeitskriterien

11 **Wie wird aus Anspruch Wirklichkeit?**

Und was nützen dabei Leitlinien?

In der Compliance-Arbeit bei der Commerzbank hat lösungsorientiertes Denken und Handeln Vorrang vor dem Abhaken von Checklisten

17 **Was geht eine Bank der Klimawandel an?**

Und was haben die Kunden davon?

Um dem Klimawandel zu begegnen, betätigt sich die Commerzbank unter anderem als Finanzierer der Energiewende und Partner im Emissionsrecht-handel

23 **Was heißt eigentlich moderne Führung?**

Und wie wird sie dem einzelnen Mitarbeiter gerecht?

Mit zahlreichen Maßnahmen sorgt die Commerzbank dafür, ihre Mitarbeiter bestmöglich zu unterstützen und weiterzuentwickeln

29 **Was macht eine Gesellschaft zukunftsfähig?**

Und was kann eine Bank dazu beitragen?

25 Jahre Umweltpraktikum sind ein Beispiel für das langfristige Engagement der Commerzbank für gemeinnützige Zwecke

35 **Wie lässt sich Nachhaltigkeit messen?**

Und wie schneidet die Commerzbank dabei ab?

Unseren Worten lassen wir Taten folgen – Zahlen zu unseren Leistungen für Nachhaltigkeit und Unternehmensverantwortung

37 **Impressum**



„Wer als Bank verantwortlich wirtschaften will, kommt nicht umhin, sich ein paar unbequeme Fragen zu stellen.“

Martin Blessing, Vorstandsvorsitzender

Sehr geehrte Damen und Herren,

auch im Jahr sieben nach Ausbruch der Finanz- und Wirtschaftskrise in Europa werden Banken in der öffentlichen Meinung kritisch wahrgenommen. Wer sich in pauschaler Branchenkritik gefällt, bemerkt allerdings nicht die vielen großen und kleinen Veränderungen, die sich seit einiger Zeit beobachten lassen – sei es die stabilere finanzielle Ausstattung, unsere messbar zufriedeneren Kunden oder die laufende Entwicklung eines robusteren Compliance-Systems. Jede Bank muss natürlich für sich selbst festlegen, was sie unter ihrer Verantwortung versteht und wie sie dieses Verständnis in die Tat umsetzt. Was die Commerzbank angeht, haben wir die Werte Fairness und Kompetenz als Kern unserer Positionierung definiert, und zwar beides in einem durchaus umfassenden Sinn: Fairness gegenüber unseren Kunden und Mitarbeitern, aber auch gegenüber Dritten, auf die unsere Geschäftstätigkeit Auswirkungen hat, und gegenüber der Natur, die wir den kommenden Generationen erhalten möchten. Und Kompetenz als die Grundlage für Beratungsqualität und Urteilsvermögen.

In diesem Magazin – einer Ergänzung zu unserer faktischen Nachhaltigkeitsberichterstattung im Internet – wollen wir Ihnen einen lebendigen Eindruck davon geben, was unternehmerische Verantwortung in unserer täglichen Arbeit konkret bedeutet. Dabei weichen wir auch schwierigen Themen nicht aus. Gleichzeitig wollen wir von unseren Erfolgen berichten. Wir haben viel erreicht und ich finde, darauf dürfen wir stolz sein.

Dennoch: Wer als Bank verantwortlich wirtschaften will, kommt nicht umhin, sich ein paar unbequeme Fragen zu stellen. Wie viel Nachhaltigkeit können wir uns leisten, wenn das gleichzeitig Verzicht auf Geschäft bedeutet? Wie konnte es passieren, dass trotz eines vorhandenen Compliance-Systems Rechtsverstöße vorkamen, die zu hohen Strafzahlungen führten? Wie gehen wir mit den Chancen und Risiken des Klimawandels um? Was leisten wir für unsere Mitarbeiter, was für die Gesellschaft, um langfristig erfolgreich zu sein? Kurzum: Wie nachhaltig kann eine Bank eigentlich sein? Und was braucht es dazu? Lesen Sie selbst!

Mr

Martin Blessing

Martin Blessing
Vorstandsvorsitzender der Commerzbank AG

Wie nachhaltig kann eine Bank sein?

Welche Verantwortung tragen Banken – und wo endet sie? Was sollte der Anspruch sein – und was ist davon umsetzbar? Darüber diskutieren die Bereichsvorstände Richard Lips und Christof Gabriel Maetze von der Commerzbank mit Tommy Piemonte von der Nachhaltigkeits-Ratingagentur imug. Das hier abgedruckte Gespräch ist ein Auszug aus der Diskussion, die für unser Mitarbeitermagazin „Commerzbanker“ geführt wurde.

Welche Verantwortung tragen Banken bei der Lösung globaler Probleme?

TOMMY PIEMONTE: Banken haben eine riesige Verantwortung. Sie sind ein branchenübergreifendes „Nadelöhr“ der Nachhaltigkeit. Banken kontrollieren die Geldströme und haben so maßgeblichen Einfluss auf die Realwirtschaft. Es ist zwar auch wichtig, dass Banken ihre eigene Ressourceneffizienz optimieren, etwa beim Energie- oder Papierverbrauch. Aber der größere Hebel besteht darin, die Realwirtschaft beeinflussen zu können, indem sie Nachhaltigkeitsfaktoren in ihrem Geschäft verankern. Wenn Nachhaltigkeit dort eine Rolle spielt – im Kreditgeschäft, Investmentbanking – tragen sie den Nachhaltigkeitsgedanken in die Wirtschaft hinein. Das heißt, durch die Beeinflussung einer einzelnen Branche kann ich mittelbar alle Branchen dieses Wirtschaftsraums beeinflussen.

Wie hört sich das für die Kollegen auf Bankseite an?

RICHARD LIPS: Natürlich tragen Banken Verantwortung, keine Frage. Aber eine Sache stört mich an Ihrer Argumentation. Sie sagen, eine Bank soll nur Dinge tun, die nachhaltig und richtig sind, – und dies auch von ihren Kunden verlangen. Das ist ein Anspruch, dem Sie in der Praxis nicht gerecht werden können. Wir schauen uns bei der Commerzbank durchaus an, welche Geschäfte wir machen wollen und welche nicht. Dieser Verantwortung stellen wir uns. Unser Reputationsrisiko-Management hat im vergangenen Jahr 5 000 Einzelgeschäfte geprüft. Einige dieser Geschäfte haben wir nicht gemacht. Das kann ein Bond für einen Energiekonzern sein, der Umweltauflagen nicht einhält,

oder die Finanzierung eines Kernkraftwerks. Da fragen wir uns: Möchten wir das unterstützen, und können wir das vertreten, wenn es in der Zeitung steht? Aber diese Fragen muss jeder für sich klären. Wir in der Commerzbank kommen möglicherweise zu anderen Antworten als andere Banken oder unsere Kunden.

PIEMONTE: Viele Banken berücksichtigen Nachhaltigkeitsthemen allerdings nicht ausreichend in ihren Risikoanalysen. Wenn sie das täten, würde manche Entscheidung anders ausfallen. Und manchmal holen solche Risiken eine Bank nach Jahren wieder ein.

CHRISTOF GABRIEL MAETZE: Banker bewerten Geschäfte seit jeher, indem sie Chancen gegen Risiken abwägen. Das ist in den vergangenen Jahren zunehmend komplex geworden. Neben den rein wirtschaftlichen Faktoren gibt es immer mehr regulatorische Vorgaben zu beachten. Und jetzt kommt – wenn Sie sich mal in die Kollegen auf der Marktseite hineinversetzen – zu alledem auch noch Herr Lips mit seinem Reputationsrisiko-Management um die Ecke. Was ich damit sagen will: Fragen der Nachhaltigkeit und der ethischen oder moralischen Verantwortung sind auch innerhalb einer Bank durchaus konfliktträchtig. Und das Ringen um die richtigen Positionen ist ein mühevoller Prozess.

PIEMONTE: Das glaube ich Ihnen gerne. Aber das liegt auch daran, dass Themen, die schwer monetarisierbar sind, oft nicht ins Kalkül einbezogen werden. Wenn man sich aber überlegt, welche enorme Gefahr Rechtsrisiken heutzutage



RICHARD LIPS (53) ist Bereichsvorstand Group Communications. Er verantwortet neben der Unternehmenskommunikation das Nachhaltigkeitsmanagement und das Reputationsrisiko-Management der Commerzbank.



tage darstellen oder was Reputationsschäden anrichten können, dann sollte auch in Banken Einigkeit darüber herrschen, dass man Nachhaltigkeitsaspekte nicht vernachlässigen darf.

MAETZE: Schön, aber was heißt das konkret? Sehen Sie, ich bin verantwortlich für unsere Auslandsrepräsentanzen. Unter anderem sind wir in Bangladesch und Äthiopien vertreten. Ich setze mich also beruflich seit Jahren mit Ländern auseinander, die deutlich ärmer sind als wir in Deutschland. Und je länger ich das tue, desto weniger neige ich zu Schwarz-Weiß-Denken oder einfachen Antworten. Das Reisen in arme Länder hat einen heilsamen Effekt auf dogmatische Sichtweisen. Natürlich liegt in Äthiopien und Bangladesch vieles im Argen. Trotzdem bin ich aus tiefstem Herzen davon überzeugt, dass wir dort etwas Gutes tun. Nicht nur für unsere Kunden, sondern auch für die Entwicklung dieser Länder.

Wie viel Eigeninitiative in Nachhaltigkeitsfragen kann man eigentlich von einer Bank erwarten? In erster Linie muss ein Unternehmen ja Geld verdienen.

LIPS: Ich denke es ist normal, dass Systeme, die funktionieren, kein großes Interesse an Veränderung haben. Funktionierende Geschäftsmodelle werden von den Unternehmen selbst eher selten hinterfragt. Deshalb haben kritische Nichtregierungsorganisationen (NGOs) eine wichtige gesellschaftliche Funktion. Die Frage für Unternehmen ist, wie wir damit umgehen. Sage ich, das ist mir egal, ich mache mein Ding weiter so lange ich kann? Oder sage ich, Mensch, die haben einen Punkt und der kann, ob mir das gefällt oder nicht, irgendwann auch betriebswirtschaftlich durchschlagen. Banken leben vom Vertrauen ihrer Kunden und der Gesellschaft, also von ihrer Reputation. Der Umgang mit Themen, die dieses Vertrauen beschädigen können,

ist viel mehr als nur Marketing. Er berührt das Fundament unseres Geschäftsmodells. Wenn ich das begriffen habe, muss ich mir ganz konkret überlegen, welche Geschäfte ich mache und welche nicht. Wir hatten zum Beispiel eine lange Debatte über das Thema Waffen.

MAETZE: Oh, ja. Deutschland hat ja eine große Rüstungsindustrie.

LIPS: Genau, Deutschland ist der drittgrößte Rüstungslieferant weltweit. Entsprechend groß ist der Finanzierungsbedarf. Intern haben wir also die Debatte geführt, wie wir mit dem Thema umgehen wollen. Machen wir es wie viele andere und begleiten so ziemlich alles, was an uns herangetragen wird? Oder finanzieren wir grundsätzlich gar keine Rüstungsgüter? Können wir uns das überhaupt leisten? Wir sind schließlich ein Erwerbsunternehmen. Darüber haben wir lange diskutiert. Am Ende haben wir entschieden, dass wir grundsätzlich keine Geschäfte mit kontroversen Waffen machen und keine Waffenlieferungen in Krisengebiete begleiten. Mit dieser Rüstungsrichtlinie haben wir den Kollegen im Geschäft konkrete Entscheidungshilfen an die Hand gegeben. Es war ein Stück Arbeit, dahin zu kommen und die Einigung herzustellen, aber jetzt hilft es uns sehr. Sehen Sie das auch so, Herr Maetze?

MAETZE: Ja, durchaus. Wobei für meine Kollegen und mich der schwierigste Teil nach der internen Einigung kam. Denn wie sage ich es meinem Kunden? Großen Rüstungsfirmen zu erläutern, wie unsere neue Geschäftspolitik für ihre Branche aussieht, habe ich als anspruchsvoll in Erinnerung. Die gute Nachricht: Keine dieser Firmen hat die Geschäftsbeziehung beendet. Wir sind aber jetzt nur noch die Bank für bestimmte Geschäfte. Ob unsere Entscheidung auf die betroffenen Unternehmen eine erziehe-



CHRISTOF GABRIEL MAETZE (49) ist Bereichsvorstand Commerzbank Transaction Services and Financial Institutions. In seiner Verantwortung liegen unter anderem die internationalen Repräsentanzen der Commerzbank.

rische Wirkung hat, lasse ich mal dahingestellt. Aber habe ich das richtig verstanden, dass Sie diesen Dialog mit den Kunden von uns erwarten?

PIEMONTE: Absolut, genau darum geht es. Denn nicht alles, was legal ist, ist auch legitim. Wenn die Commerzbank sich hier positioniert, trägt sie diese Werteentscheidung in die Realwirtschaft hinein. Erlauben Sie mir übrigens die Anmerkung, dass die Commerzbank trotz Rüstungsrichtlinie noch an Geschäften beteiligt ist, die man kritisch sehen kann. Das steht auch in unserem Rating. Aber es ist auf jeden Fall zu vermerken, dass es hier positive Tendenzen gibt. Ihr Reputationsrisiko-Management ist sehr gut. Aber aus unserer Sicht stoppen Sie eben nicht alle kritischen Geschäfte. Sie sind auf einem guten Weg, aber noch nicht konsequent genug. Und ein Punkt ist mir wichtig: Reputation ist nicht der einzige Grund, warum Sie Nachhaltigkeitsthemen beachten sollten. Nachhaltigkeit ist wichtig für das gesamte Risikomanagement und die Profitabilität Ihres Unternehmens. Ein Beispiel: Die von imug als nachhaltig gerateten Banken werden von großen institutionellen Investoren noch gekauft, alle anderen nicht. Nachhaltigkeit birgt zudem Chancen, weil neue Produkte und Dienstleistungen auf den Markt kommen. Und auch viele Mitarbeiter erwarten inzwischen, dass ihr Arbeitgeber nachhaltig aufgestellt ist.

LIPS: Wo genau man bei einzelnen Geschäften die Grenze zieht, ist eine Gratwanderung. Die Commerzbank finanziert ein Drittel des deutschen Außenhandels. Wir können nicht die strengen Maßstäbe einer kleinen Alternativbank anlegen. Wissen Sie, als ich vor zehn Jahren in der Bank anfang, war Reputationsrisiko-Management eine reine „Feuerwehrfunktion“. Erst einmal wurde Geschäft gemacht und wenn es dann in der Zeitung stand, wurden sprichwörtlich die Feuerlöscher herausgeholt und versucht, das Thema unter Kontrolle zu bekommen. Das hat sich grundlegend verändert. Heute machen wir uns frühzeitig Gedanken – nicht nur darüber, wie wir Rufschäden vermeiden können, sondern auch, wie wir uns positiv von der Konkurrenz abheben und unseren Ruf als faire und kompetente Bank stärken können. So sind wir etwa in die Produktentwicklung im Privatkundengeschäft eingebunden. Es hat sich viel getan. Ist das schon die perfekte Welt? Nein, aber wir versuchen, unseren Teil beizutragen. Aus der Ent-

fernung betrachtet kann man leicht appellieren und Ansprüche formulieren, aber im Alltag ist es ein Weg der kleinen Schritte. Was ist nicht nur legal, sondern auch legitim? Diese Diskussion werden wir immer wieder führen müssen.

MAETZE: Und dass wir sie führen, ist eine gute Sache. Das haben wir früher nicht getan und andere tun es auch heute noch nicht.

PIEMONTE: Es ist immer besser, proaktiv zu handeln und kontroverse Themen offensiv anzusprechen. Der Trend geht zu mehr Transparenz und langfristig wird sich davor kein Unternehmen wegducken können.

Die Commerzbank hat sich weitreichende Klimaziele gesetzt, finanziert aber auch Kohlekraftwerke. Wie geht das zusammen?

LIPS: Es wird vorerst nicht allein mit erneuerbaren Energien gehen. Kohlekraft ist eine Brückentechnologie und deshalb für uns nicht von vornherein tabu.

MAETZE: Es ist ja nicht so, dass heute schon bis ins kleinste Detail festgelegt wäre, was in der deutschen Energiepolitik die nächsten 30 oder 50 Jahre passiert. Und auch bei grünen Technologien können Investitionsentscheidungen danebengehen. Schauen Sie sich diese neuen, schnell hochfahrbaren Gaskraftwerke an. Die Auguren lobten das als die neue Schlüsseltechnologie. Diese Projekte sind aber in jüngster Zeit reihenweise pleitegegangen und abgeschrieben worden. Es ist leider so, dass teilweise Dinge, die umweltpolitisch sinnvoll wären, wirtschaftlich nicht funktionieren.

LIPS: Eine Großbank wie unsere bewegt sich im Rahmen dessen, was gesellschaftlicher Konsens ist. Und wie die Umsetzung der Energiewende aussehen soll, ist bislang nicht vollständig geklärt.

MAETZE: Die Bedeutung von Nachhaltigkeitsthemen für das Geschäft wird weiter zunehmen in den nächsten Jahren. Das gilt nicht nur für die Energiewende. Wir fragen in der Mittelstandsbank regelmäßig unsere Kunden, wie sie sich die ideale Bank vorstellen. Unter 25 Kriterien in diesem Ranking liegt Nachhaltigkeit aktuell auf Rang 11. Vor zehn Jahren stand es noch gar nicht auf der Liste.



TOMMY PIEMONTE (35) hat Volkswirtschaft studiert und als Geschäftskundenbetreuer und Wertpapierspezialist gearbeitet. Heute verantwortet er bei imug die Nachhaltigkeitsratings von Bankanleihen.

Wann sind Geschäfte legitim und fair?

Und wie lassen sich Risiken erkennen?



Umwelt- und Sozialrisiken im Blick

Großprojekte im mittelständisch geprägten deutschen Außenhandel können neben ihrem volkswirtschaftlichen Nutzen auch negative Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft haben. Die Abwägung von Chancen und Risiken stellt das Team des Reputationsrisiko-Managements oft vor schwierige Entscheidungen.

Energieversorgung für Millionen oder Umweltzerstörung in Schwellenländern? Häufig scheint der Konflikt um große Energieversorgungsprojekte auf dieses Schwarz-Weiß-Bild reduziert zu sein. Ein Kraftwerk oder ein Staudamm kann nach dieser Denkart per se nicht nachhaltig sein, denn Projekte dieser Größenordnung haben zwangsläufig Auswirkungen auf die Umwelt und die ortsansässige Bevölkerung. Dennoch gehört eine ausreichende und stabile Energieversorgung zu den Grundpfeilern einer Volkswirtschaft und damit auch zur Nachhaltigkeit. Ganz ohne nachteilige Begleiterscheinungen scheint es nicht zu gehen, wenn man das große Ziel einer nachhaltigen Entwicklung für alle erreichen will.

Stefan Roberg kann von diesen Auseinandersetzungen ein Lied singen. Der 57-jährige Abteilungsdirektor der Commerzbank würde die „Begleiterscheinungen“ nach Möglichkeit am liebsten ganz vermeiden. Aber er weiß auch: „Völlig risikolose Projekte gibt es nicht. Wie in so vielen Bereichen des täglichen Lebens gehen auch wir bewusst Risiken ein, nachdem wir alle Argumente pro und kontra abgewogen haben.“

Über Robergs Schreibtisch wandern zahlreiche Anfragen zu Geschäften, Produkten und Kundenbeziehungen. Seine Abteilung, das Reputationsrisiko-Management, hat 2014 über 5 000 Prüfungen durchgeführt, Tendenz steigend. Die Anfragen kommen von seinen Kollegen – Kundenbetreuern der Commerzbank, häufig aus international orientierten Geschäftsfeldern, die sich rückversichern wollen, ob beispielsweise ihr Projekt den Standards der Bank entspricht. Geschäfte, die die definierten sensiblen Themenfelder betreffen, müssen vorgestellt werden. „Die Prozesse sind klar hinterlegt und wir sind mit den Kollegen sehr gut vernetzt“, erzählt Roberg. „Auch bei komplexen Themen haben wir schon seit einigen Jahren die Geschäftsbereiche sensibilisiert – durch Schulungen, durch einen eigenen Newsletter, einen eigenen Intranetbereich. Jetzt ist jeder angehalten, RepRisk einzubinden, bevor etwas passiert, was der Bank schaden könnte.“

Mitarbeiter sind sensibilisiert

„RepRisk“ ist das Commerzbank-interne Kürzel für das Reputationsrisiko-Management. Stefan Roberg und seine acht Kollegen bearbeiten unter anderem Finanzierungsanfragen aus „sen-

„Je kritischer ein Geschäft zu bewerten ist, desto mehr Mitarbeiter schauen drauf.“



siblen Bereichen“ – Geschäften mit ökologischen und sozialen Folgen, wie etwa Kraftwerksbau oder Bergbau, Pipelines, Staudämme, Palmöl, Gentechnik und einiges mehr. Ihr Ziel: die Reputation der Commerzbank zu schützen. Dafür dürfen Geschäfte, die erhebliche negative Auswirkungen auf die Umwelt oder die Menschenrechte haben können, nicht durchgeführt werden. Denn die Bank möchte sich nicht an Geschäften beteiligen, die Schäden verursachen.

„Kaum eine andere Bank macht das so intensiv wie wir“, ist Roberg überzeugt. „Wir verzichten dafür bewusst auch auf Geschäftsmöglichkeiten.“ Die hohe Zahl der Prüfungen, die das Reputationsrisiko-Management jährlich durchführt, erklärt Roberg auch damit, dass die Kollegen in den vergangenen Jahren stark sensibilisiert wurden.

„Unser Votum ist immer eine Einschätzung der möglichen Reputationsrisiken“, so Roberg weiter. „Wenn aus unserer Sicht ein erhebliches Reputationsrisiko besteht, wird immer ein

Bereichsvorstand involviert. Das ist schon eine gewisse Hürde.“ In gravierenden Fällen kann es zu einer Eskalation bis zum Konzernvorstand kommen.

Grenzen des Engagements

In Robergs Aufgabengebiet fallen unter anderem auch Wasserkraftprojekte. Obwohl es sich dabei um eine umweltfreundliche, regenerative Energieform handelt, stehen viele Nichtregierungsorganisationen großen Staudämmen kritisch gegenüber, denn es gehen unter Umständen Ackerland und Waldgebiete verloren, häufig müssen Anwohner umgesiedelt werden, und die Entschädigungsfrage ist nicht überall befriedigend gelöst.

Gibt es also Grenzen für ein Engagement der Commerzbank? „Auf jeden Fall“, sagt Roberg. „Ein Projekt wie den Illisu-Staudamm in der Türkei würden wir zum Beispiel nicht finanzieren.“ Illisu – das steht für viele Organisationen stellvertretend für die Zerstörung von Kulturgütern und



STEFAN ROBERG (57) ist Abteilungsleiter im Bereich Group Communications/ Reputationsrisiko-Management der Commerzbank. Der gelernte Bankkaufmann und studierte Diplom-Volkswirt ist seit 2000 bei der Commerzbank, war bis 2010 Konzernpressesprecher und ist seither in seiner aktuellen Funktion. Das Team des Reputationsrisiko-Managements bei der Commerzbank umfasst neun Mitarbeiter und wird von Martin Bendrich geleitet.

Was ist ein Reputationsrisiko?

Nichts braucht so viel Zeit für den Aufbau und ist gleichzeitig so schnell beschädigt wie der gute Ruf. Das wissen auch wir bei der Commerzbank. Daher schützen wir unsere Reputation. So kann es sein, dass Geschäfte an uns herangetragen werden, die nicht unserem Verständnis von unternehmerischer Verantwortung entsprechen, die also ein mögliches Risiko für unsere Reputation darstellen. In der Regel sind dies sensible Themen, die auch von Teilen der Bevölkerung, Nichtregierungsorganisationen oder

den Medien kritisch beobachtet werden. Dazu gehören bestimmte Techniken der Energieerzeugung, Geschäfte in politisch instabilen Regionen sowie ökologisch, ethisch oder sozial kontroverse Themenfelder wie zum Beispiel Rohstoffe, Gentechnik und Pipelines. Das Reputationsrisiko-Management prüft entsprechende Geschäfte, Produkte und Kundenbeziehungen und gibt Empfehlungen für die Aufnahme, die Fortführung oder die Ablehnung.

historisch bedeutenden Stätten, für die Missachtung internationaler Standards bei der Umweltverträglichkeitsprüfung, für die Umsiedlung von lokaler Bevölkerung im großen Stil. Aus diesen Gründen haben sich 2009 westeuropäische Banken und Exportrisikoversicherungen aus dem Projekt zurückgezogen. Geschäfte mit Projekten dieser Art kommen für die Commerzbank nicht in Frage: Zu groß wäre der Schaden für Umwelt und Gesellschaft, zu groß auch der Reputationsverlust im Falle eines geschäftlichen Engagements. Wo aber liegt die Grenze, wenn es ganz ohne Nachteile nicht geht?

Fallbeispiel Staudamm in Mexiko

Szenenwechsel: Mexiko gilt als fortgeschrittenes Schwellenland, das sein Bruttoinlandsprodukt hauptsächlich in den Bereichen Dienstleistungen, Industrie und Handel erwirtschaftet. Als Mitglied der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung OECD steht



es heute an vierzehnter Stelle der größten Volkswirtschaften der Erde. Um seine Entwicklung voranzutreiben, muss der wachsende Energiebedarf befriedigt werden – vor allem auch in der Fläche, im ländlichen Raum. Nach Berechnungen des staatlichen Sistema Eléctrico Nacional (SEN) muss die Stromerzeugung zwischen 2012 und 2025 um 4,3 Prozent steigen. Um nicht allein auf seine fossilen Ressourcen angewiesen zu sein, die auch für den Export benötigt werden, investiert die Regierung in die Wasserkraft, für die Mexiko gute natürliche Voraussetzungen mitbringt.

Chicoasén II im südöstlich gelegenen Bundesstaat Chiapas ist so ein Projekt. Hier soll zusätzlich zu der seit 1980 bestehenden Stau- mauer eine weitere, samt Umspannwerk, gebaut werden, die ebenfalls von der mexikanischen

Comisión Federal de Electricidad (CFE) betrieben werden wird. Das im Juni 2014 begonnene Kraftwerksprojekt soll nach seiner Fertigstellung 2018 über eine Kapazität von 240 Megawatt verfügen und jährlich bis zu 591 Gigawatt Strom produzieren – was nach Berechnungen des Betreibers einem Einsatz von 928 000 Tonnen Erdöl gleichkäme. In der Bauphase entstehen 4 000 Arbeitsplätze, anschließend werden 35 direkte Jobs im Kraftwerk geschaffen.

In den Bau involviert sind zahlreiche nationale und internationale Unternehmen, so auch ein langjähriger mittelständischer Kunde der Commerzbank, der drei Turbinen für die neue Anlage liefert. Angefragt sind zwei indirekte „Stand-by Letters of Credit“ (kurz „Stand-by LCs“), ein Finanzierungsinstrument, das als Akkreditiv eine Ausfallgarantie beinhaltet, in den meisten Fällen ohne Zahlungsverpflichtung der Bank. Ein klassischer Vorgang in der Exportfinanzierung – und wegen der Art des Projektes ein klassischer Fall für das Reputationsrisiko-Management.

Reputationsrisiko-Prüfung schafft Klarheit

Stefan Roberg erklärt das Prozedere: „In der Reputationsrisiko-Prüfung werden alle Bausteine eines potenziellen Geschäfts geprüft – der Lieferant, der Empfänger, die Ware und das Projekt selbst, um das es geht. Komplette Projektfinanzierungen für derartige Infrastrukturprojekte spielen bei uns allerdings keine besonders große Rolle. Was wir in der Regel machen, sind finanzielle Absicherungen von Exportgeschäften einschließlich der damit verbundenen Dienstleistungen, zum Beispiel des Transports, und von Ingenieurstätigkeiten“ – im Beispiel Chicoasén II also die Turbinen sowie ihr Transport nach Mexiko und ihre Montage vor Ort. Kann eine potenziell schlechte Reputation des Herstellers auf die Commerzbank abfärben? Welchen Ruf hat der künftige Betreiber in früheren Projekten erworben? Ist das gelieferte, durch uns besicherte Produkt ökologisch und ethisch vertretbar? Was genau ist eigentlich in Chicoasén geplant? Kurz: Ist das geplante Geschäft nicht nur legal, sondern auch legitim und fair? Mit diesen anfänglichen Fragen beschäftigen sich Roberg und Kollegen in einem ersten Schritt.

Bleiben die Alarmglocken stumm, geht es in die Details. Hier nutzen die Prüfer Informationen aus der ESG-Risk-Datenbank, in der täglich weltweite Informationen zu Risiken im Sozial-, Umwelt- und Governance-Bereich aus öffentlich zugänglichen Quellen wie Webseiten, Medien, Nichtregierungsorganisationen und Regie-



rungsstellen in 15 Sprachen analysiert und ausgewertet werden. Zusätzlich führt das Commerzbank-Team weitere Internetrecherchen durch, um kein Argument zu übersehen. So werden bei Wasserkraftprojekten spezifische Internetseiten durchforstet. In Einzelfällen werden von den Projektbeteiligten weitere Unterlagen angefordert. „Wir können nicht durch die Welt reisen und die Projekte vor Ort begutachten“, erklärt Roberg, „aber diese Quellen ergeben ein ausgewogenes Bild der Vor- und Nachteile solcher Investitionen.“

Zu den Prüfkriterien gehört: Ist eine Umweltverträglichkeitsstudie durchgeführt worden und wie ist sie ausgefallen? Wird das Projekt durch eine internationale Organisation unterstützt? Werden die Empfehlungen der Weltkommission für Staudämme umgesetzt? Gibt es Berichte über eventuelle Menschenrechtsverstöße? Wie steht es um die Auswirkungen auf die lokale Bevölkerung, etwa im Hinblick auf Umsiedlungen, Enteignungen, Entschädigungen? Werden Kulturgüter geschädigt? „Diese Themen sind für uns – aus Reputationsrisiko-Sicht – entscheidender als die Frage, ob die Bank von dem Geschäft finanziell profitiert“, hält Roberg fest.

Und es gibt kaum ein Projekt, das völlig ohne Makel wäre: „Fast überall, wo etwas Neues entsteht, wird etwas Altes verdrängt“, gibt Roberg zu bedenken. „Natürlich haben große Wasserkraftprojekte ökologische und soziale Nachteile. Aber sie haben auch Vorteile – ökonomisch ebenso wie ökologisch und sozial.“ Die Bewertung und Abwägung dieser Faktoren ist Teil der Prüfung, wobei es beim Reputationsrisiko-Management nicht um die wirtschaftliche Seite geht, sondern um die Wahrung der unternehmerischen Verantwortung: Wie ist das Reputationsrisiko eines Geschäfts differenziert zu beur-

teilen? „Je kritischer ein Geschäft zu bewerten ist, desto mehr Mitarbeiter schauen drauf“, beschreibt Roberg den Prozess. „Jedes Votum wird von mindestens zwei Kollegen gegengelesen.“ Im Falle Chicoasén II hat sich die Commerzbank am Ende für die Begleitung des Projektes entschieden.

Nachhaltigkeit ist kein Fremdwort mehr

Die Commerzbank finanziert rund ein Drittel des gesamten deutschen Außenhandels. Nachhaltigkeit ist für die Exportunternehmen bereits seit Langem kein Fremdwort mehr. Mit einem weitsichtigen Reputationsrisiko-Management, das klare Grenzen des geschäftlichen Engagements setzt, können Banken Schäden von sich selbst ebenso wie von Umwelt und Gesellschaft abwenden.

Positionen der Commerzbank

Die Commerzbank respektiert die Ansprüche und Erwartungen ihrer vielfältigen Stakeholder und prüft ihre Einbindung in geschäftliche Entscheidungen. Als Orientierung für die verantwortlichen Mitarbeiter und die Öffentlichkeit haben wir Positionen und Richtlinien formuliert, wenn Geschäfte, Produkte und Kundenbeziehungen die unten genannten Themenbereiche berühren. Details sind im Internet verfügbar.

- Menschenrechte
- Indigene Völker
- Agrarrohstoffe
- Fossile Energien
- Stromgewinnung
- Bergbau
- Land- und Forstwirtschaft
- Giftstoffe
- Rüstungsgeschäfte
- Konfliktgebiete

Im größten Bankentest Deutschlands
hat das Wirtschaftsmagazin „Euro“
die Commerzbank 2015 zur besten Filialbank
Deutschlands gekürt.

Kundenzufriedenheit im Fokus

In ihrer Endverbraucherkommunikation wirbt die Commerzbank unter anderem mit einer „Zufriedenheitsgarantie“. Die Kundenzufriedenheit ist tatsächlich eines unserer wesentlichen Unternehmensziele. Unsere Auszeichnungen belegen unseren Erfolg. Doch wie erreichen wir Zufriedenheit?

Zunächst einmal: mit Überzeugung! Wir haben uns Fairness und Kompetenz in der Beratung auf die Fahnen geschrieben und haben dafür in den vergangenen Jahren eine Menge geleistet.

Eines der wesentlichen Instrumente ist der Kundenkompass. Mit ihm können wir in wenigen

Schritten die Finanz- und Lebenslage eines Kunden analysieren und finden damit individuelle Lösungen für persönliche Wünsche und Ziele.

Die Kundenzufriedenheit ist auch ein wichtiger Faktor in der Incentivierung unserer Vertriebsmitarbeiter. Gute Noten im Vertrieb bekommen unsere Mitarbeiter nicht mehr allein für ihre Verkäufe, sondern auch für langfristige Zufriedenheit und Kundenbindung.

Die Commerzbank ist nach wie vor die einzige größere Bank in Deutschland mit einem Kundenbeirat. Neben dem Beratungsgespräch ist dies ein wesentlicher Kommunikationskanal, insbesondere auch für Anregungen und Kritik.

Auszeichnungen 2014: eine Auswahl

Die Commerzbank hat im **City-Contest 2014** von „Focus-Money“ zum zweiten Mal in Folge den Gesamtsieg errungen und wurde als Bank mit der besten Kundenberatung in Deutschland ausgezeichnet.

Im größten Bankentest Deutschlands hat das Wirtschaftsmagazin „Euro“ die Commerzbank **2015 zur besten Filialbank Deutschlands** gekürt.

Der Commerzbank-KundenKompass, eine Finanzplanungs-Software zur Unterstützung von Beratungsgesprächen, hat im Test von „Focus-Money“ als **„ausgezeichnete Finanzanalyse“** erneut die höchste Bewertung erzielt.

Das Wirtschaftsmagazin „Euro“ bewertete die Commerzbank in den Kategorien **„Anlageberatung“** und **„Vermögensaufbau und Vorsorge“** mit **„sehr gut“**.

Außerdem ging die Bank aus einem „Handelsblatt“-Test als Sieger hervor und bewies, dass sie die **beste Anlageberatung** unter Filialbanken anbietet.

n-tv hat die Commerzbank ebenfalls ausgezeichnet: Bei der **Beratung zur Altersvorsorge** sowie zur **Geldanlage** allgemein erreichte die Bank **Bestnoten**.

Die Commerzbank-Videokasse wurde mit dem **Banking IT-Innovation Award 2014** des Kompetenzzentrums „Sourcing in der Finanzindustrie“ in St. Gallen ausgezeichnet. Die Commerzbank testet die erste Videokasse in Deutschland im Rahmen ihrer neuen Filialstrategie.

2014 ist die Commerzbank bei der Thomson-Reuters-Extel-Umfrage erneut für die **besten Aktienanalysen** und den **besten Broker-Service** für Deutschland ausgezeichnet worden. In fünf Deutschland-Kategorien belegt die Commerzbank jeweils den ersten und zweiten Platz.

Wie wird aus Anspruch Wirklichkeit?

Und was nützen dabei Leitlinien?



„Wir sind auf einem guten Weg“

Aus Fehlern zu lernen, bedeutet Einstellung und Verhalten zu überprüfen. Für die Compliance-Arbeit bei der Commerzbank hat dies dazu geführt, dass lösungsorientiertes Denken und Handeln Vorrang bekommen hat gegenüber dem Abhaken von Checklisten. Compliance-Experte Dr. Stephan Niermann erklärt die Fallstricke und Rettungsanker.

Compliance – das heißt, gesetzliche Bestimmungen und selbst gesetzte Regeln kennen und befolgen. Eine leichte Aufgabe, sollte man meinen. Allerdings ist die Welt nicht so einfach, wie sich das mancher vorstellt. Als multinationales Unternehmen muss die Commerzbank nicht nur deutsche Regularien einhalten, sondern auch die mitunter sehr unterschiedlichen gesetzlichen Vorgaben aus allen anderen Staaten, in denen die Bank – einschließlich ihrer Tochtergesellschaften – geschäftlich tätig ist.

Auch der Markt selbst ist dynamisch. Finanzprodukte und Geschäftsprozesse wandeln sich stetig. So entstehen neue gesetzliche Anforderungen und stellen die Compliance-Struktur einer Bank – jeder Bank – vor immer neue Aufgaben.

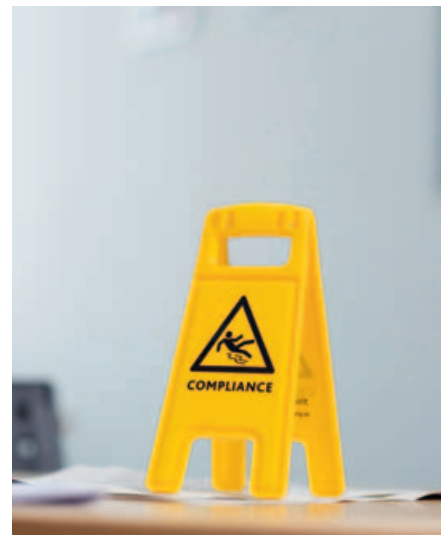
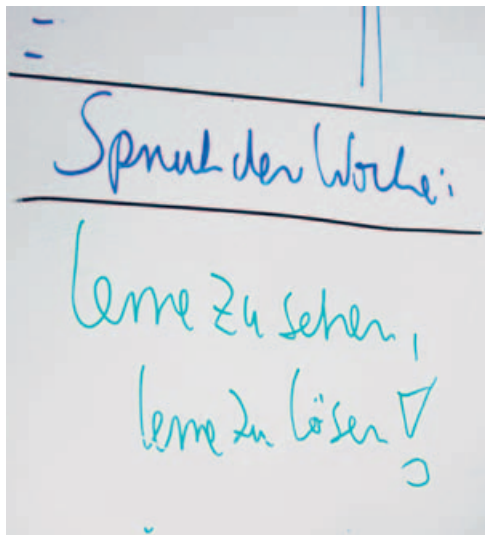
„Lerne zu sehen, lerne zu lösen“

Natürlich beschäftigen die Bank zudem die Vorkommnisse rund um US-Dollar-Transaktionen. Mangelnde Vorkehrungen gegen Sanktionen und Geldwäsche, die – auch wenn sie teilweise lang zurücklagen – Lücken im Sys-

tem aufwiesen. Sie sind der Commerzbank teuer zu stehen gekommen (siehe Kasten „US-Strafzahlungen“, Seite 13).

„Was ist in Amerika passiert?“, fragt sich auch Dr. Stephan Niermann, stellvertretender Compliance-Beauftragter der Commerzbank und zuständig für Wertpapier-Compliance. Seit Mai 2011 ist er „an Bord“, hat 2014 weitere Compliance-Funktionen übernommen und ist damit eine der treibenden Kräfte in der Neuorganisation dieses Bereichs. „Lerne zu sehen, lerne zu lösen“ ist sein Wahlspruch. Dem Besucher an seinem Besprechungstisch steht der Leitsatz auf Augenhöhe gegenüber, auf dem großen magnetischen Whiteboard an seiner Wand. Ursprünglich sollte es der „Spruch der Woche“ sein. „Der steht da seit März 2014“, lacht er. „Alles andere verändert sich auf dem Whiteboard, aber dieses Sprichwort bleibt.“

Denn das ist tatsächlich sein Job: richtig hinsehen, analysieren, Probleme erkennen, Lösungsvorschläge machen. Niermann ist neben seinen Aufgaben in Frankfurt auch Regional Head für den Compliance-Bereich in



Großbritannien und Asien, für die Niederlassung London ist er zudem der Geldwäschebeauftragte. So gilt es für Compliance zurzeit – wie auch für die Geschäftsbereiche der Bank –, die Situation zu analysieren und die richtigen Schlüsse zu ziehen. „Was die USA anbetrifft, verschaffen wir uns einen Überblick über die Hintergründe und die momentane Situation“, erklärt Niermann. „Die kann in New York durchaus anders sein als in London, Singapur oder Frankfurt. Wir stehen in dem Prozess noch relativ am Anfang, aber wir können bereits Verbesserungen vorweisen.“

Die Vorkommnisse in den USA nimmt die Bank zum Anlass, bankweit die Compliance-Strukturen zu überprüfen: „Wir müssen schnell verstehen, worauf es eigentlich ankommt, damit wir stabiler dastehen und keine Angriffsfläche mehr bieten.“ Der Anspruch, formuliert durch den Vorstand: Überall, wo die Commerzbank aktiv ist, werden die höchsten Branchenstandards eingehalten. Doch wie wird aus diesem Anspruch operative Wirklichkeit?

US-Strafzahlungen: Wie lässt sich das künftig verhindern?

Die Commerzbank und ihre Tochtergesellschaften sind in vielen Ländern mit unterschiedlichen rechtlichen und regulatorischen Anforderungen tätig. Dabei wurden in der Vergangenheit in einzelnen Fällen Verstöße insbesondere gegen US-Recht festgestellt und verfolgt. Im März 2015 hat die Commerzbank schließlich Vergleiche mit verschiedenen Behörden in den USA bezüglich Verstößen gegen US-Sanktionsbestimmungen sowie gegen Gesetze des Bundesstaates New York hinsichtlich des Umgangs mit Geschäftsunterlagen erzielt. Dabei ging es um Sanktionen, die die USA gegen den Iran und andere Staaten verhängt hatten. Diese Fälle ereigneten sich in den Jahren 2002 bis 2008. Weitere Vergleiche, die gleichzeitig beigelegt wurden, bezogen sich auf Verstöße bei der Einhaltung von US-Richtlinien sowie auf Verfahren und Praktiken zur Erkennung und Meldung potenzieller Geldwäscheaktivitäten in den Jahren 2008 bis 2013. Gegen Strafzahlungen in Höhe von 1 452 Millionen Dollar (1 196 Millionen Euro) wurden die Verfahren beigelegt.

Um vergleichbare Vorfälle in der Zukunft zu verhindern, hat die Commerzbank in den vergangenen Jahren ihre Compliance-Funktion verbessert und dabei auch das Compliance-Management gestärkt. Der neue Code of Conduct ist Teil dieses Maßnahmenpakets, vor allem aber das Konzernprojekt „Achieving a Robust Compliance Framework“ (ARC). Zudem soll die Zahl der Compliance-Mitarbeiter in den USA bis 2016 mehr als verdoppelt werden. Ziel ist es, eine internationale „Best-in-Class“-Compliance im Konzern zu etablieren. Martin Blessing, Vorstandsvorsitzender der Commerzbank AG sagt dazu: „Wir bedauern die Verstöße, die zu den Vergleichen geführt haben. Mit der Einigung schließen wir einen langwierigen und komplizierten Prozess ab. Für die Zukunft haben wir bereits viele Verbesserungen an unseren Systemen eingeleitet. Wir haben ein klares Interesse daran, überall dort, wo wir tätig sind, die höchsten Branchenstandards einzuhalten.“



Niermann ist bewusst, dass die Commerzbank mit dem Thema US-Behörden bei Weitem nicht allein ist. „Viele Banken haben zum Beispiel beim Thema Geldwäsche keine ‚Story‘, das heißt, die Behörden warten auf ein schlüssiges Lösungsangebot der Banken. So lange die Regulatoren – wie die FCA in England, die MAS in Singapur oder die Bafin in Deutschland – nicht den Eindruck haben, dass sich etwas grundlegend ändert, werden sie immer wieder den Finger in die Wunde legen.“

Stichwort: Team Exzellenz

Der Prozess „Team Exzellenz“ ist Teil des größer angelegten Programms „Commerzbank Exzellenz“. Es wurde im August 2011 auf den Weg gebracht, um nachhaltig Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit zu verbessern. „Team Exzellenz“ richtet sich an bestehende Teams, um interne Abläufe zu optimieren und so effizienteres Handeln zu ermöglichen.

Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit durch Compliance

„Wir haben die juristischen Vergleiche abgeschlossen, aber was bedeutet das für uns? Was heißt das konkret für unser Tagesgeschäft, was müssen wir jetzt wirklich ändern? Das ist im Detail noch zu definieren.“ Für Niermann ist die Marschroute klar: „Die gegenwärtige Situation bietet die Möglichkeit, über eine Überprüfung der internen Prozesse die Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. Nach meinen Beobachtungen sind auch andere in diesem Bereich noch nicht gut aufgestellt. Viele Großbanken sind komplexer organisiert als die Commerzbank. Das ist jetzt unsere Chance, am Ende im Wettbewerbsvergleich punkten zu können“, ist Niermann überzeugt.

Komplexität abbauen – durch Exzellenz

Eine der wesentlichen Maßnahmen, die Niermann mit seinem Team in Angriff genommen hat, ist die Reduktion von Komplexität, insbesondere der selbst geschaffenen. Denn während man an Gesetzen und Verordnungen nichts ändern kann, führen mitunter auch interne Strukturen zu Komplikationen. „Früher hatten wir im Wertpapierbereich fünf Policies für ein Thema. Gleichzeitig gab es eine klare rechtliche Grundlage, das ist die MiFID.¹

Also haben wir gesagt, wo es eine regulatorische Grundlage gibt, sollten wir auch nur eine interne Policy haben. Zusätzlich erstellen wir für die Segmente jeweils geschäftsbezogene Annexe, die erklären, worauf es im Einzelnen ankommt, im Retail-Geschäft, für die Mittelstandsbank oder das Corporates & Markets-Geschäft.“

Auch in der IT-Infrastruktur sieht Niermann Ansätze, Komplexität zu reduzieren. So achtet die Commerzbank verstärkt darauf, für regulatorische Initiativen jeweils nur eine interne Reportingstruktur aufzubauen. „Bei MiFID-1 im Jahr 2007 hatten wir noch drei oder vier Reportingplattformen. Obwohl weitere Reportinganforderungen wie zum Beispiel EMIR² umzusetzen waren, wurden Reportingplattformen konsolidiert. Nun ist geplant, die Reportinganforderungen von MiFID-2 über nur noch eine Plattform darzustellen.“ Auf diese Weise entstehen nicht nur schlanke Lösungen, sondern auch – ganz im Sinne der Regulierungsbehörden – weniger komplexe Prozesse.

Angeregt wurden Niermanns Gedanken zu diesem Thema auch durch das Programm „Commerzbank Exzellenz“, das er bereits im Bereich Wertpapier-Compliance eingeführt hat (siehe auch „Stichwort: Team Exzellenz“). Ursprünglich getrieben durch das Bedürfnis, die Kundenorientierung zu verbessern, analysiert das Commerzbank-interne Programm seit 2011 zahlreiche betriebliche Abläufe in der Bank im Hinblick auf operative Effizienzverbesserungen. „Als das Projekt ‚Team Exzellenz‘ gleich zu Beginn meiner Zeit 2011 zu uns kam, waren die Meinungen sehr zwiegespalten zwischen Skepsis und Neugier“, erinnert er sich. Heute ist er überzeugt: „Der große Wert von Team Exzellenz liegt darin, dass es zu Veränderungen bei Einstellung und Verhal-

¹ **MiFID** = Markets in Financial Instruments Directive, dt.: Richtlinie über Märkte für Finanzinstrumente (2004/39/EG)

² **EMIR** = European Market Infrastructure Regulation ist eine EU-Verordnung des außerbörslichen Handels mit Derivat-Produkten



ten von Kollegen führt. Das ist das Entscheidende. Für uns in Compliance heißt das, wir haben ein gemeinsames Ziel, und mit dem Projektteam als Sparringspartner jemanden, der die Bank kennt und von innen heraus Veränderungen antreibt.“

Leitlinien mit Leben erfüllen

Alle Mitarbeiter der Bank auf das gemeinsame Ziel einer „Best-in-Class“-Compliance einzuschwören, ist auch die Motivation hinter der Überarbeitung des Verhaltenskodex der Commerzbank (siehe Kasten „Der neue Code of Conduct“, Seite 16). Allerdings: Papier ist geduldig. Wer garantiert, dass Leitlinien auch eingehalten werden? Eine im Mai 2015 veröffentlichte Umfrage unter Wall-Street-Bankern³ ergab, dass viele Investmentbanker dort offenbar eher darum bemüht sind, nicht aufzufallen, als ihr Verhalten zu ändern. Ein Fünftel der Befragten war davon überzeugt, dass Erfolg in der Finanzbranche manchmal unethische oder illegale Aktivitäten erfordert.

Dazu hat sich Martin Blessing, der Vorstandsvorsitzende der Commerzbank, bei der Hauptversammlung im April 2015 eindeutig geäußert: „Die Bedürfnisse der Kunden und das Streben nach Erträgen sind wichtig. Fest steht aber, interne Vorschriften und gesetzliche Vorgaben einzuhalten, hat Vorrang. Verstöße dagegen können und werden wir nicht dulden. Kundennähe hört da auf, wo gegen geltendes Recht verstoßen oder der Ruf der Bank geschädigt wird.“

Auch aus Niermanns Sicht gibt es zu Compliance keine Alternative. „Machen wir uns nichts vor“, warnt er aber. „Die Commerzbank mit ihren über 50 000 Mitarbeitern ist ein Abbild der Gesellschaft mit all ihren Stärken und Schwächen. Die Frage ist nur, wie ich als Unternehmen damit umgehe. Der Vorstand

propagiert eine klare Nulltoleranzpolitik. Die Herausforderung ist, Verstöße zu erkennen, zu bewerten und in Abhängigkeit von ihrer Schwere angemessen zu ahnden. Hier sind alle drei Verteidigungslinien (Three Lines of Defense) der Bank gleichermaßen gefordert, einen guten Job zu machen. Dies zeigt, Compliance ist ein Führungsthema und hier sind wir auf einem guten Weg, das Papier mit Leben zu füllen.“

Compliance-Risiken managen statt vermeiden

„Durch die Komplexität, die wir im Laufe von Jahren und Jahrzehnten aufgebaut haben, ist es nicht so einfach, neue Prozesse stringent durchzudefinieren“, erklärt Niermann. „Die englische Financial Conduct Authority (FCA) hat das kürzlich einmal auf den Punkt gebracht, als sie kritisierte, dass die Banken zurzeit sehr viel De-Risking betreiben, also Hochrisikoprodukte und -kunden aus dem Portfolio herausnehmen. So stellt sich die Industrie gar nicht der Herausforderung, mit diesen Risiken vernünftig umzugehen. Die FCA möchte dagegen die Banken dahin bekommen, Risiken zu managen, vergleichbar mit dem Kreditrisiko. Kreditrisiken haben sich über die Jahre so etabliert, dass wir sie heute adäquat managen können. Vergleichbar müssen wir im Bereich Compliance noch lernen, vermeintliche Hochrisiken zu managen.“

Niermann kann diesem Gedanken auch deshalb viel Positives abgewinnen, weil die Gefahr besteht, dass Hochrisikokunden sonst abwandern. „Was passiert, wenn diese Kunden ‚de-risked‘ werden?“, fragt er sich. „Sie gehen womöglich in unregulierte Bereiche hinein und das wird am Ende des Tages wieder zu einem gesellschaftlichen Problem. Das kann nicht im Sinne der Regulatoren sein.“

³ **University of Notre Dame, Labaton Sucharow LLP:** The Street, The Bull, and The Crisis – A Survey of the US & UK Financial Services Industry (New York, Mai 2015)



Wissen, worauf es ankommt – das ist auch im Sinne der zukünftigen Entwicklung des Compliance-Themas entscheidend. „Heute kennen wir unsere Herausforderungen“, erläutert Niermann. „Wir stellen uns den Anforderungen in den USA, ebenso wie in Deutschland und in der EU. Aber denken Sie jetzt einmal zehn Jahre weiter. Studien zur Compliance-Risikoentwicklung zeigen, dass wir aktuell nur eine Momentaufnahme sehen. Wenn etwa der US-Dollar als Leitwährung nicht mehr so positioniert ist wie heute, dann haben wir auch ein ganz anderes Umfeld, in dem Aufseher agieren. Die Chinesen beginnen gerade, die ersten Restriktionen für den Handel in Renminbi zu öffnen. Wir wissen noch nicht, was das für die Zukunft bedeutet. Deswegen sage ich: Regeln kennen ist eine Sache, wissen, worauf es ankommt, eine andere.“

Und das ist die große interne Herausforderung. „Früher haben die Compliance-Teams viel Tagesarbeit nach dem ‚Tick-the-Box-Approach‘ gemacht, das heißt, wenn Geschäfte geprüft wurden, sind sie Checklisten durchgegangen: Liegen alle Kundeninformationen vor? Gibt es potenzielle Konfliktsituationen? Sind Mitarbeitergeschäfte gemeldet worden? Heute ist die Herausforderung eine andere. Wir wollen von Anfang an als Berater mit am Tisch sitzen, wenn ein Geschäftsbereich ein neues Produkt einführen möchte oder neue Regularien zu implementieren sind. Das heißt, wenn ich vorher mit einem eher schablonenhaften Ansatz gearbeitet habe, gilt es jetzt, sich davon zu lösen und in Lösungsmodellen zu denken“ – ganz nach Niermanns Wahlspruch „Lerne zu sehen, lerne zu lösen“.



Dr. Stephan Niermann (43) ist Rechtsanwalt und Bankkaufmann und leitet seit Mai 2011 den Bereich Global Securities Compliance bei der Commerzbank AG. Seit Dezember 2014 leitet er zudem den Compliance-Bereich in den Regionen UK und Asien. Er ist stellvertretender Compliance-Beauftragter der Commerzbank AG sowie Geldwäschebeauftragter der Niederlassung London. Zuvor war Dr. Niermann seit 2005 in verschiedenen leitenden Positionen im Bereich Compliance in der WestLB-Gruppe tätig, zuletzt als Chief Compliance Officer des WestLB-Konzerns.

Der neue Code of Conduct

Die Commerzbank hat unter Mitwirkung zahlreicher Abteilungen die Verhaltensgrundsätze („Code of Conduct“) für ihre Mitarbeiter überarbeitet. Das Dokument macht in verständlicher Sprache deutlich, welche Prinzipien für Integrität und damit für rechtlich und ethisch einwandfreies Verhalten die Commerzbank vertritt und wie diese auf geschäftlicher Ebene und im Büroalltag umgesetzt werden. Der Code of Conduct gliedert sich in die Abschnitte

- Grundwerte
- Unternehmerische Verantwortung
- Umgang mit Kunden und Partnern
- Umgang miteinander
- Geschäftsalltag
- Sanktionierung von Verstößen

Der Commerzbank kommt es darauf an, dass jeder Mitarbeiter nicht nur weiß, was juristisch „legal“, sondern auch was gesellschaftlich „legitim“ ist. Wo Regelungen unklar sind oder Interpretationsspielraum aufweisen, müssen Mitarbeiter ein Gefühl für richtiges und angemessenes Verhalten entwickeln. Dafür braucht es vor allem drei Dinge: das notwendige Fachwissen, Verantwortungsbewusstsein und eine gute Portion gesunden Menschenverstand. „Wir kennen die für unsere Arbeit relevanten Gesetze und internen Vorschriften und übernehmen die Verantwortung für deren Einhaltung in unserem eigenen Aufgabenbereich“, bringt es der Vorstand im Vorwort auf den Punkt.

Was geht eine Bank der Klimawandel an?

Und was haben die Kunden davon?



Investitionen in eine emissionsarme Zukunft

Der Klimawandel ist eine der zentralen Herausforderungen unserer Zeit. Mit ihren Finanzdienstleistungen verfügt die Commerzbank über Steuerungsmöglichkeiten, Risiken abzuwenden und neue Chancen zu erschließen – als Finanzierer der Energiewende, als Berater für das Management von Energieeffizienz und als Partner im Emissionsrechtehandel.

Mit dem von der Bundesregierung beschlossenen Umstieg auf erneuerbare Energien ist ein neues Zeitalter für Wirtschaft, Politik und Bürger angebrochen. Expertenschätzungen zufolge werden hierfür Investitionen von bis zu 260 Milliarden Euro in Deutschland fällig (zwischen 2014 und 2020). 70 Milliarden Euro fließen in die Stromerzeugung aus erneuerbaren Energien, zu je einem Drittel in Wind-Onshore-, in Wind-Offshore- und in Photovoltaik-Anlagen. Ein Großteil fällt mit 142 Milliarden Euro auf Energieeffizienzmaßnahmen inklusive Wärmeerzeugung. Der Rest fließt in den Ausbau des Stromnetzes und in die Entwicklung neuer Speicherkapazitäten.

Diese Zahlen machen deutlich, dass die Energiewende eine umfassende Transformation des Energiesystems ist und große Investitionsanstrengungen erforderlich macht. Um dieses anspruchsvolle gesellschaftliche Projekt erfolgreich umsetzen zu können, braucht es neben technischer Expertise und funktionierenden Infrastrukturen daher auch geeignete Finanzierungslösungen.

Die Energiewende mitgestalten

Die Commerzbank versteht sich als strategischer Partner für die Energiewende – und hat mit dem Projekt „Energiewende@Commerzbank“ die Grundlage für eine entsprechende übergeordnete Geschäftsstrategie gelegt. „Wir bieten unseren Kunden individuell zugeschnittene Finanzierungsprodukte sowie fundierte Beratung. Außerdem verfestigen wir das Thema intern durch eine fortlaufende Vernetzung“, erläutert Simone Löfgren aus dem Competence Center Energy der Commerzbank, die das Projekt maßgeblich mitgestaltet hat. „In insgesamt vier Teilbereichen verfolgen wir das gemeinsame Ziel, unseren Beitrag zum Gelingen der Energiewende zu leisten und die für die Bank darin liegenden Geschäftschancen zu nutzen.“

Über ihre Produkte baut die Commerzbank ein fokussiertes und transparentes Angebot auf, um den Finanzierungsbedarf der Energiewende zielgerecht zu decken. Dazu zählt die kontinuierliche Weiterentwicklung der Finanzierung erneuerbarer Energien,

Mit rund 4,6 Milliarden Euro
Kreditvolumen verfügt die
Commerzbank über eines der
größten Portfolios im Segment
erneuerbare Energien.

die Etablierung neuer Beratungsangebote für mehr Energieeffizienz im Mittelstand sowie ein Modernisierungskredit für Privatkunden.

Neben den Aktivitäten im Kerngeschäft setzt das Projekt Energiewende@Commerzbank außerdem darauf, die bankinterne Vernetzung zu stärken: Mit einem Technologiescout, einer bereichsübergreifenden Expertenkommission und einer unternehmensinternen Infothek sorgt die Bank für einen hohen Wissenstransfer und gestaltet die Energiewende aktiv mit. Darüber hinaus gleicht die Commerzbank den eigenen CO₂-Fußabdruck seit 2015 durch den Ankauf hochwertiger CO₂-Zertifikate aus und leistet damit einen aktiven Beitrag zum Klimaschutz (siehe Kasten „CO₂-neutraler Bankbetrieb“ auf Seite 22).

Vorreiter in der Finanzierung erneuerbarer Energien

Unerschöpflich und klimafreundlich: Erneuerbare Energien sind die Energieträger der Zukunft. Seit fast 30 Jahren decken Unternehmens- und Projektfinanzierungen der Commerzbank die gesamte Wertschöpfungskette im Bereich erneuerbare Energien ab. Diese Erfahrung hat die Bank weltweit zu einem gefragten Partner von Herstellern und Zulieferern, Projektentwicklern und Investoren insbesondere in Deutschland, Europa und Nordamerika gemacht: Mit einem Kreditvolumen von 4,6 Milliarden Euro Ende 2014 verfügt das Competence Center Energy der Commerzbank derzeit über eines der größten Portfolios in diesem Segment.

Dabei belegen zweistellige Wachstumsraten beim Ausbau von Wind- und Solarenergie auch die zunehmende Internationalisierung der erneuerbaren Energien. Seien es große Solarparks in Frankreich, erste Offshore-Projekte vor der deutschen Küste oder Windprojekte in Schweden: Neben Finanzierungen in etablierten Märkten hat die Commerzbank ihre Vorreiterrolle durch diverse Pionierprojekte in neuen Märkten ausgebaut. Mehr als 60 Mitarbeiter betreuen deutsche Unternehmen im In- und Ausland sowie ausländische Unternehmen in Deutschland und deren Projektgeschäft.

Insgesamt vermeiden die von der Commerzbank bis Ende 2014 finanzierten Windenergie-, Solar- und Bioenergieanlagen jährlich Emissionen von 11,2 Millionen Tonnen CO₂. Dies entspricht 10,3 Prozent aller CO₂-Emissionen, die 2014 in Deutschland durch die Nutzung von regenerativem Strom eingespart werden konnten.

Ganzheitliche Lösungen aus einer Hand

Die Förderung erneuerbarer Energien ist ein bedeutendes Geschäftsfeld in der Mittelstandsbank der Commerzbank. Bereits 2003 wurden die Aktivitäten in diesem Bereich im Competence Center Energy in Hamburg konzentriert. Von dort aus unterstützt die Mittelstandsbank mit ihrem langjährigen Know-how insbesondere Projektentwickler und Sponsoren bei der Strukturierung von Projektfinanzierungen. Daneben steht das komplette Instrumentarium der Unternehmensfinanzierung zur Verfügung, seien es bilaterale Finanzierungen, großvolumige Transaktionen oder

Windpark Hüseltitz: Deutschlands größtes Wind- Onshore-Projekt 2015

Das Competence Center Energy der Commerzbank AG wurde im Herbst 2014 von den Betreibergesellschaften des Windparks Hüseltitz der CPC Germania in Sachsen-Anhalt als Mandated Lead Arranger mit der Strukturierung einer Non-Recourse-Projektfinanzierung beauftragt. Das Investitionsvolumen für den Windpark Hüseltitz der CPC Germania mit einer Gesamtkapazität von 108,9 Megawatt beträgt knapp 160 Millionen Euro. Mit bis zu 33 Windenergieanlagen vom Typ Vestas V112 (3,3 MW) auf einer Fläche von ca. 5,5 Quadratkilometern zählt der Windpark zu den größten bisher realisierten Wind-Onshore-Projekten in Europa. Darüber hinaus gilt das Gesamtprojekt „Windpark Hüseltitz“ für 2015 als größtes zusammenhängendes Wind-Onshore-Projekt in Deutschland. Die Bauphase hat im April 2015 begonnen, spätestens im Frühjahr 2016 soll das Kraftwerk in Betrieb genommen werden.

In einer Kooperation zwischen
der Mittelstandsbank und dem TÜV
unterstützen wir unsere Kunden dabei,
hohe Einsparpotenziale durch mehr
Energieeffizienz zu realisieren.

das Arrangieren von Club Deals und syndizierten Finanzierungen. Kurzfristige Refinanzierungen der Planungs- und Bauphase sind ebenso Bestandteil des Leistungsspektrums wie Portfoliofinanzierungen. Zudem können Refinanzierungsprogramme der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) und anderer Förderbanken in die Finanzierungsstruktur eingebaut werden.

„Indem wir das Know-how einer internationalen Großbank klar auf den Bedarf des Mittelstands ausrichten und mit jahrzehntelanger Branchenexpertise verknüpfen, schaffen wir für unsere Kunden einen spürbaren Mehrwert“, so Ingrid Spletter-Weiß, Leiterin des Competence Center Energy. Unabhängig davon, ob es sich um eine Projekt- oder um eine Unternehmensfinanzierung handelt, decken die Commerzbank-Spezialisten im Rahmen ihrer Beratungsleistungen die Anforderungen von Herstellern und Zulieferern ebenso ab wie die von Projektentwicklern und Investoren. Dank langjähriger enger Kontakte und intensiver Vernetzung in der gesamten Branche umfasst ihr Know-how über die Entwicklung bedarfsorientierter Finanzlösungen hinaus auch Wissen um technische Möglichkeiten, rechtliche Rahmenbedingungen und wirtschaftliche Perspektiven bei der Nutzung der Wind- und Solarenergie. Ein erfolgreicher Ansatz, wie das Engagement der Bank im Bereich Windenergie beweist: „Über die Jahre hat die Commerzbank mehr als 7 Gigawatt installierte Windleistung finanziert. Das entspricht rund 20 Prozent der gesamten in Deutschland installierten Leistung“, erklärt Spletter-

Weiß. „In den nächsten Jahren werden wir unsere Anstrengungen weiter intensivieren, mit Fokus auf Europa und Nordamerika.“

Mit dem Mittelstandsprodukt „Solar Light“ bietet die Commerzbank außerdem ein schlankes und standardisiertes Verfahren zur Finanzierung von Photovoltaikanlagen ab einer Investitionshöhe von 250 000 Euro an. Bis Ende 2014 haben wir „SolarLight“-Photovoltaikanlagen mit einer installierten Leistung von rund 42,6 Megawatt Peak (Spitzenleistung) und einem Finanzierungsvolumen von 71,7 Millionen Euro realisiert. Das entspricht einer CO₂-Vermeidung von 28 286 Tonnen pro Jahr.

Energieeffizienzberatung für den Mittelstand

Für viele Branchen hat sich das Thema Energie zu einem zentralen Wettbewerbsfaktor entwickelt: Investitionen in Energieeffizienz, verpflichtende Energieaudits, eine stärkere Verbreitung zertifizierter Energie- und Umweltmanagementsysteme oder die Möglichkeit einer Eigenstromversorgung durch Blockheizkraftwerke und Photovoltaik-Anlagen spielen eine immer wichtigere Rolle für zukunftsorientierte Unternehmensentscheidungen.

„Gerade für unsere mittelständischen Kunden stellt die Energiewende eine besondere Herausforderung dar, da sie sich unter anderem in gestiegenen Strompreisen ausdrückt“, erklärt Martin Keller, Bereichsleiter Product Management im Firmenkundengeschäft der Commerzbank. Damit wird insbesondere die Verbesserung der Energieeffi-

zienz zu einer zentralen unternehmerischen Aufgabe, die technische und betriebswirtschaftliche Aspekte gleichermaßen umfasst. Um diese bestmöglich zu begleiten, hat die Mittelstandsbank eine Kooperation mit TÜV Nord, TÜV Rheinland und TÜV Süd geschlossen: Im Rahmen dieses Projektes erhalten die Unternehmen für die technische Umsetzung ihrer Vorhaben qualifizierte Beratung durch unabhängige Experten. Anschließend nutzen die Spezialisten der Commerzbank ihre langjährige Erfahrung in der Zusammenarbeit mit Förderinstituten, um passgenaue Finanzierungslösungen für diese Vorhaben zu strukturieren. „Wer Aspekte des Energieverbrauchs frühzeitig bei der Planung von Investitionen berücksichtigt“, so Keller, „kann zinsgünstige Förderkredite nutzen und Finanzierungskosten reduzieren.“

Für das Angebot zur Energieeffizienzberatung arbeiten Commerzbank und TÜV-Gesellschaften Hand in Hand: Am Anfang steht die Ermittlung des individuellen Unternehmensbedarfs. Eine gemeinsame Erstberatung setzt die Grundlage für die Potenzialanalyse und die daran anknüpfende Detailberatung. Im Anschluss sichert die Mittelstandsbank die Finanzierung der Vorhaben mit zinsgünstigen, langfristigen Förderkrediten und der TÜV zertifiziert die Effizienzmaßnahmen nach international anerkannten Qualitätsnormen.

Zu den Fördermitteln für Energieeffizienzinvestitionen zählt beispielsweise das KfW-Energieeffizienzprogramm für Neu- und Ersatzinvestitionen in Anlagentechnik, Maschinenparks und die Sanie-



rung oder den Neubau von Gebäuden. Globaldarlehen der KfW oder der Europäischen Investitionsbank (EIB) sind flexible Finanzierungslösungen für alle Investitionen in Energieeffizienz, auch für Leasingstrukturen. Weitere Fördermittel sind das ERP-Innovationsprogramm für die Entwicklung energieeffizienter Produkte (Sondervermögen des European Recovery Program, genannt „Marshallplanhilfe“) sowie landesspezifische Fördermittel.

Realisierung hoher Einsparpotenziale

Die Verbindung von technischer, strategischer und finanzieller Beratung schafft die Voraussetzung für fundierte Entscheidungen auf Unternehmensseite. Mit Einsparpotenzialen von bis zu 70 Pro-

zent, zum Beispiel bei der Beleuchtung, lassen sich oft auch die Energiekosten im gesamten Unternehmen erheblich reduzieren. So wurde beispielsweise unlängst der Maschinenpark eines unserer Kunden um neue Maschinen mit hoher Energieeffizienz erweitert, die eine Energieeinsparung von 15 Prozent gegenüber dem Branchendurchschnitt erzielen. In einem anderen Fall kam für die Errichtung eines Kraft-Wärme-Kälte-Kraftwerks und eines umweltfreundlichen Verwaltungsgebäudes ein KfW-Energieeffizienzprogramm in Höhe von 24 Millionen Euro sowie eine 2,5 Millionen Euro hohe Landesförderung zum Einsatz. In beiden Fällen konnte eine vollständige Refinanzierung durch hoch subventionierte Förderkredite und eine langfris-

tige Kalkulationssicherheit durch Kredite mit einer Laufzeit und Zinsbindung von bis zu zehn Jahren erreicht werden.

Handeln für ein besseres Klima

Der Emissionshandel ist ein weiterer Bestandteil des Bankgeschäfts im Zusammenhang mit der Energiewende. Die Commerzbank kauft und verkauft für ihre Kunden CO₂-Zertifikate und berät sie zu strategischen Entscheidungen, wie sie sich in diesem relativ volatilen Markt gegen Risiken absichern oder Investitionen in Energieeffizienz finanzieren können. „Der Emissionshandel ist fester Bestandteil des Rohstoffhandels. Unsere Kunden erwarten von uns, dass wir ihnen Risikomanagementberatung liefern und sie sich entsprechend absi-

International aktiv für den Klimaschutz

Die Commerzbank unterstreicht ihren Einsatz für den Klimaschutz mit der Unterzeichnung mehrerer internationaler Initiativen. Sie folgt damit einem Aufruf des CDP, einer Nichtregierungsorganisation, die sich im Auftrag von mehr als 800 institutionellen Investoren für transparente CO₂-Emissionsdaten börsennotierter Unternehmen einsetzt.

Commit to adopt a science-based emissions reduction target: Die Initiative für ein wissenschaftsbasiertes Reduktionsziel für Treibhausgasemissionen setzt sich für das von Klimawissenschaftlern definierte 2-Grad-Ziel ein und versucht gemeinsam mit der Politik, den Anstieg der Erdtemperatur auf dieses Ziel zu begrenzen.

Commit to procure 100% of electricity from renewable sources: „RE 100“ vereint Unternehmen, die für 100 Prozent Ökostrom eintreten, um die Nutzung fossiler Energien und die damit verbundenen Emissionen zu beenden. Die Commerzbank bezieht in Deutschland bereits zu 100 Prozent Ökostrom, weltweit sind es 95 Prozent.

Commit to remove commodity-driven deforestation from all supply chains by 2020: Eine dritte Initiative fordert, das Abholzen von Wäldern für die Erzeugung landwirtschaftlicher Rohstoffe wie Soja und Palmöl zu beenden, auch in den unternehmerischen Wertschöpfungsketten, da Wälder CO₂ binden können.

Commit to responsible corporate engagement in climate policy: Aus Anlass der Weltklimakonferenz in Paris (Dezember 2015) richtet sich die Commerzbank in einer weiteren Initiative gemeinsam mit anderen Unternehmen an die Politik, ein weltweit verbindliches Klimaabkommen auszuhandeln.

Diesen 2014 unterzeichneten vier Initiativen folgte 2015 die Unterstützung der Weltbank-Forderung, einen weltweiten Marktpreis für CO₂ festzulegen. Auch die Bundesregierung ist seit 2015 Mitglied dieser **Carbon Pricing Leadership Coalition** der Weltbank.

chern können“, erklärt Ingo Ramming, Co-Head of Commodity Solutions der Commerzbank.

Das Emissionsrechtehandelssystem der EU weist den Mitgliedsstaaten konkrete Obergrenzen für ihre Treibhausgasemissionen zu und legt für Unternehmen Emissionsziele fest. Überschreiten diese die Werte, müssen sie entweder ihre Emissionen reduzieren oder Emissionsrechte zukaufen. Die zulässige Emissionsmenge reduziert sich mit jeder Handelsperiode. Der erste Handelszeitraum umfasst die Jahre 2005 bis 2007, der zweite 2008 bis 2012. Der dritte

begann mit dem Jahr 2013 und hält bis 2020 an, mit Einsparungen von 20 Prozent als Zielvorgabe.

Passgenau im Privatkundengeschäft

Zugeschnittene Finanzierungslösungen für Energieeffizienzmaßnahmen gewinnen auch im Privatkundengeschäft an Bedeutung. Mit dem Modernisierungskredit bietet die Commerzbank eine Finanzierungsmöglichkeit für die Modernisierung von Immobilien an. Darunter können die Installation einer energieeffizienten Heizung, eine Photovoltaikanlage, eine neue Dachabdeckung oder Installationen für eine bessere Isolierung fallen – Maßnahmen, die im Sinne des

Klimaschutzes Energie einsparen und Emissionen reduzieren. Dabei ermöglicht die Kreditsumme von bis zu 80 000 Euro auch größere Vorhaben.

Ein weiterer Ansatz bietet sich im Immobilienfinanzierungsbereich durch die Sofortzusage für KfW-Energieeffizienzprogramme. Seit Anfang 2015 sind die Kundenberater der Bank in der Lage, die Refinanzierung der KfW-Darlehen online anzustoßen. Von der Prüfung der Förderfähigkeit über die Konditionsreservierung bis zur Refinanzierungsbestätigung einfach per Knopfdruck im Kundengespräch. Die Kunden profitieren von einer frühzeitigen Planungssicherheit und dem verkürzten Weg zur KfW.

CO₂-neutraler Bankbetrieb – wie geht das?

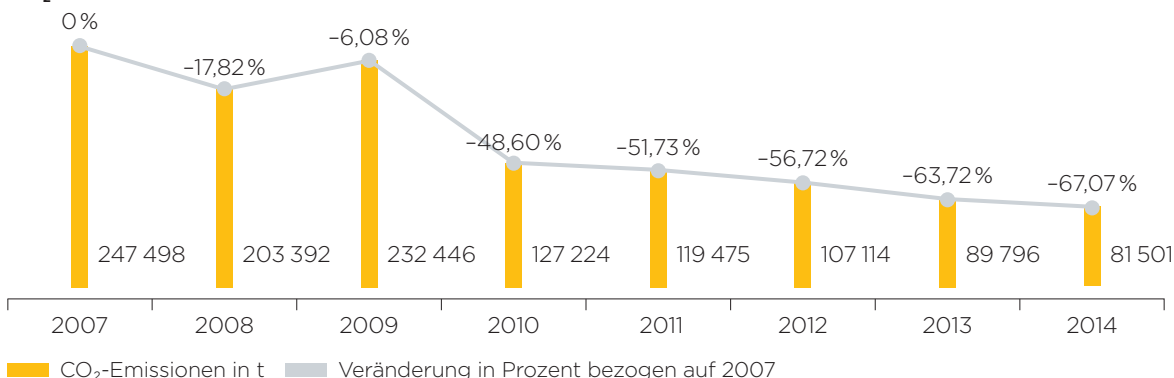
Auch im betrieblichen Umweltschutz achtet die Commerzbank auf die systematische Reduzierung des eigenen Ressourcenverbrauchs. In ihrer Klimastrategie hat die Commerzbank beschlossen, die eigenen CO₂-Emissionen bis 2020 um insgesamt 70 Prozent gegenüber dem Basisjahr 2007 zu verringern. Durch eine Vielzahl von Maßnahmen insbesondere im Gebäudemanagement und bei der Mobilität konnten bis 2014 bereits 67 Prozent der Treibhausgas-Emissionen eingespart werden.

Auch wenn schon erhebliche Reduktionspotenziale ausgereizt sind, gilt für die Commerzbank unverändert der Grundsatz, dass Reduktion vor Kompensation geht. So bestehen nach wie vor Einsparpotenziale vor allem in der IT und Gebäudetechnik sowie in einer modernisierten Dienstwagenflotte. Für Firmenwagen wurden

Höchstgrenzen für den CO₂-Ausstoß und eine Bonus-Malus-Regelung als Anreiz für die Nutzung schadstoffarmer Fahrzeuge definiert.

Die verbleibenden Treibhausgas-Emissionen werden durch den Ankauf und die Stilllegung hochwertiger CO₂-Zertifikate kompensiert. Damit arbeitet die Commerzbank seit Anfang 2015 klimaneutral. Bei der Kompensation ist die Integrität der Emissionsminderungsprojekte und der daraus generierten Zertifikate essenziell, um einen seriösen CO₂-Ausgleich zu schaffen. Deshalb haben wir klare Grundsätze für die Auswahl der Projekte definiert. Sie beziehen sich auf die Qualität der Zertifikate, die Technologien, die zur CO₂-Vermeidung eingesetzt werden, sowie die Länder, in denen die Projekte durchgeführt werden.

CO₂-Reduktion 2007–2014



LESEN SIE MEHR ZU DEN COMMERZBANK-GRUNDSÄTZEN FÜR HOCHWERTIGE CO₂-KOMPENSATIONSMASSNAHMEN.
WWW.NACHHALTIGKEIT.COMMERZBANK.DE / ÖKOLOGIE / KLIMANEUTRALITÄT

Was heißt eigentlich moderne Führung?

Und wie wird sie dem einzelnen Mitarbeiter gerecht?



Weichenstellungen für die Zukunft

Verantwortungsvoller Arbeitgeber zu sein, ist ein zentraler Aspekt im Nachhaltigkeitsverständnis der Commerzbank. Ein Tag im Leben der Management-Beraterin Kerstin Meißner zeigt das Spektrum an Maßnahmen, die die Bank bietet, um ihre Mitarbeiter bestmöglich zu unterstützen und weiterzuentwickeln. Dreh- und Angelpunkt sind dabei die Führungskräfte.



8.00 Uhr | Im Büro

Kerstin Meißner ist eine von elf Management-Beratern in der Commerzbank-Niederlassung Stuttgart. Das Team unter der Leitung von Michael Kastner betreut die Führungskräfte der Privatkundenfilialen und der Mittelstandsbank im Raum Stuttgart bei Personalfragen. Meißner hat insofern eine Sonderrolle, als sie ausschließlich für die Mittelstandsbank zuständig ist. Am heutigen Tag liegt ihr erster Termin erst um 9.00 Uhr – somit hat sie Zeit, sich aus der kleinen Küche kurz vor ihrem Büro eine Tasse Kaffee zu holen und anschließend E-Mails durchzugehen.

„Wir beraten die Führungskräfte in allen operativen und strategischen Personalthemen“, erklärt sie ihren Job. „Im Schwerpunkt geht es darum, die Führungskräfte für ihre Aufgabe fit zu machen, sodass sie ihre Mitarbeiterthemen selbstständig klären können. Nur in schwierigen Fällen oder wenn akute Probleme zu lösen sind, werde ich auch zum Mitarbeitergespräch hinzugezogen.“

9.00 Uhr | Managementdialog in der Mittelstandsbank

300 Meter Luftlinie trennen Kerstin Meißners Büro in der Königstraße vom Stuttgarter Standort der Mittelstandsbank. Hier ist sie fast schon zu Haus, so viele Termine hat sie hier. „Meistens sind das bilaterale Gespräche mit der Führungskraft, manchmal auch kleinere Gesprächsrunden.“

Heute hat sie sich zum Managementdialog mit Herrn Müller verabredet. „Der findet einmal im Jahr statt und ist ein bilaterales Gespräch zwischen dem Management-Berater und der Führungskraft in der zweiten Führungsebene“, erklärt Meißner. „Dabei beleuchten wir seinen oder ihren Verantwortungsbereich aus strategischer Sicht, auch anhand von bestimmten Kennziffern, Statistiken und Auswertungen, die wir mitbringen. Daraus leiten wir gemeinsam Handlungsfelder für das Folgejahr ab.“

Zu den Kennziffern gehören Daten aus dem Verantwortungsbereich der Führungskräfte: zu der Vergütungsstruktur der Abteilung, der Altersentwicklung, des Anteils von Frauen in Führungspositionen. „Ich bringe auch Zahlen



mit zu Betriebszugehörigkeit und Fluktuation“, beschreibt Meißner. „Wenn es bei einem Kollegen beispielsweise eine deutlich höhere Fluktuation gibt als in den anderen Bereichen, fragen wir uns: Woran liegt das? Müssen wir vielleicht genauer auf das Führungsverhalten schauen?“ Die Kennzahlen bieten einen wertvollen Quervergleich zu anderen Einheiten. „Wir versuchen zu verhindern, dass Führungskräfte sozusagen nur im eigenen Saft schmoren und legen manchmal auch den Finger in die Wunde bei Themen, die auffällig sind.“

So muss beispielsweise auch die Frage von Nachfolge geregelt werden. „Wenn wir über Altersinstrumente diskutieren, dann lenken wir den Blick gemeinsam immer auch auf eine mögliche Nachfolge. Wenn Mitarbeiter zu früh gehen, können operative Risiken entstehen“, so Meißner. „Im Dialog mit dem Management machen wir uns hierzu Gedanken. Denn auch das ist eine Frage von Nachhaltigkeit. Es wäre schlecht, wenn plötzlich ein Mitarbeiter fehlt, und der nächste kommt erst ein halbes Jahr später. Im Idealfall laufen die ältere und die junge Generation parallel. Dann haben wir auch einen wertvollen Wissenstransfer und eine gute Überleitung am Kunden: Derjenige, der in den Ruhestand geht, möchte schließlich seinen sorgsam gepflegten Kundenstamm auch in guten Händen wissen.“

10.45 Uhr | Qualifizierung in der Commerzbank

Der Termin hat etwas länger gedauert als veranschlagt, aber da der nächste auch im Gebäude der Mittelstandsbank stattfindet, lässt sich die kleine Verschiebung unbürokratisch klären. „Wir haben hier ein sehr vertrauensvolles

Verhältnis untereinander. Häufig ist es so, dass mich meine Kunden – also die Führungskräfte – spontan ansprechen, wenn ich die Flure entlanglaufe. Vieles ergibt sich aus der Nähe, je mehr „Ballkontakt“ man hat. So entwickelt sich auch das notwendige Verständnis für die aktuellen Themen meiner Führungskräfte, was sie derzeit bewegt und wie ich als Management-Beraterin gegebenenfalls entsprechend unterstützend ansetzen kann.“

Der nächste Termin steht an. Es geht um ein Gespräch über die Qualifizierung und beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten eines Mitarbeiters. Diesmal ist neben der Führungskraft auch der Mitarbeiter dabei. Man trifft sich in einem kleinen Besprechungsraum. Der Mitarbeiter möchte weiterkommen und kann sich sowohl den nächsten Schritt in seiner Fachlaufbahn vorstellen als auch eine Führungsaufgabe – die er bis jetzt noch nicht innehat. Ziel ist es, am Ende des Gesprächs die richtigen Weichen zu stellen.

„Hier müssen wir beleuchten, wie so ein Prozess aussehen könnte“, erklärt Meißner. „In diesem konkreten Fall stelle ich das Commerzbank-Expertenprogramm vor, als eine Möglichkeit der Weiterentwicklung in der Fachlaufbahn. Das ist ein sinnvolles und relativ neues Instrument, um Mitarbeiter neben der Führungs- und der Projektlaufbahn auch auf der fachlichen Seite weiterzuentwickeln. Über die Commerzbank-Akademie kann sich jeder Mitarbeiter informieren und in Abstimmung mit der Führungskraft selbst Seminarbausteine buchen. Das ist bei uns sehr transparent und wird viel genutzt.“

„Parallel dazu hatte der Mitarbeiter ja auch nach Führungsmöglichkeiten gefragt. Ich werde also von meiner Seite aus versuchen zu eruieren, warum es denn Führung sein soll“, so Meißner weiter. „Sollte diese tatsächlich angestrebt werden, käme zum Beispiel das Commerzbank-Management-Programm infrage, das Führungskräfte begleitet. Nach bestandenen Audit folgen entsprechende Seminarbausteine, die auf eine Führungsaufgabe vorbereiten. Wer möchte, kann darüber hinaus Job-Shadowing nutzen. Das heißt, man ist ‚Schatten‘ einer Führungskraft einer anderen Einheit und läuft eine Woche mit ihr mit, um zu sehen, wie die Arbeit einer Führungskraft konkret aussieht. So kann man für sich überprüfen: ‚Ist das tatsächlich etwas für mich?‘“ Auch mit dem Commerzbank-Mentoring-Programm werden Erfahrungen weitergegeben, von einer etablierten an eine angehende Führungskraft.





11.45 Uhr | Mittagspause – die Effekte moderner Führung

Die Mittagspause ist Kerstin Meißner wichtig. Zwischendurch abschalten, andere Menschen sehen und sprechen. Angesichts des schönen Wetters an diesem Tag entscheidet sie sich gegen die Kantine und für die Suppenbar in der Fußgängerzone, auf halbem Weg zwischen Mittelstandsbank und ihrem Büro.

Zwischen einem Handy-Telefonat und dem Eintreffen der Suppe erklärt sie, dass „moderne Führung“ in der Commerzbank allgemein gut erkennbar und nachvollziehbar ist. „Mitarbeiter, die von einem anderen Arbeitgeber kommen, sind sehr oft erstaunt über unsere Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten. Es kommt ja nicht von ungefähr, dass wir jetzt das dritte Mal in Folge im Privatkundengeschäft für die beste Beratungsqualität ausgezeichnet worden sind. Wir haben erkannt, dass wir uns um die Weiterentwicklung und Qualifizierung der Mitarbeiter kümmern müssen.“

12.30 Uhr | Rückkehr aus der Elternzeit

Kerstin Meißner sitzt wieder an ihrem Schreibtisch im Büro. Das Telefon klingelt und am anderen Ende der Leitung hat eine Führungskraft Fragen zum Thema Elternzeit. Eine ihrer Teamleiterinnen ist beruflich sehr engagiert und erfolgreich und informierte vor Kurzem über ihre Schwangerschaft „Ich möchte sie gerne weiter an uns binden und sie nach der Elternzeit wieder als Teamleiterin einsetzen“, so die Führungskraft am Telefon.

„Bieten Sie ihr doch ‚Keep in touch‘ an“, schlägt Meißner vor. „Und wenn sie nur kurzzeitig in die Elternzeit gehen will, können Sie ihr außerdem eine Rückkehrgarantie geben. Sie kann dann nach zum Beispiel sechs Monaten in der Elternzeit wieder nahtlos als Teamleiterin auf ihren ursprünglichen Platz zurückkommen. Und sprechen Sie mit ihr bitte auch gleich über das Thema Kinderbetreuung.“ Meißner erklärt den Hintergrund des Engagements: „Wir arbeiten auch hier in Stuttgart eng mit dem pme Familienservice zusammen und bieten unseren Mitarbeitern daher sehr gute Kinderbetreuungsmöglichkeiten für Kinder ab dem dritten Lebensmonat bis zum Schuleintritt an. Damit will die Commerzbank Eltern die Vereinbarkeit von Familie und Beruf erleichtern. Unser erklärtes Ziel ist, den Anteil von Frauen in Führungspositionen bis Ende 2015 auf 30 Prozent zu heben. Da sind wir gut unterwegs.“

13.00 Uhr | Schwierige Personalgespräche

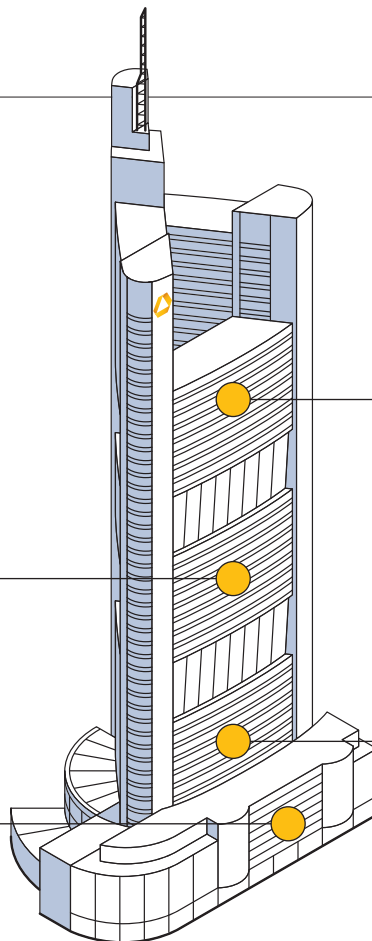
Bis zu ihrem Termin um 15.00 Uhr bleibt noch etwas Zeit, sich mit dem Team auszutauschen. Kerstin Meißner erzählt von einem Thema, das sie in den vergangenen Tagen viel beschäftigt hat – einer ihrer Kunden hatte ein schwieriges Personalgespräch und sie um Unterstützung gebeten.

„Manchmal gibt es eine Diskrepanz zwischen Fremdbild und Selbstbild“, erzählt sie. „Eine Führungskraft sagte mir zum Beispiel, dass ein Mitarbeiter ganz klar noch Nachholbedarf in dem einen oder anderen Feld hat, dieser das aber nicht so sah. Es hatte im Vorfeld schon ein klärendes Gespräch gegeben, das jedoch an der Situation nichts änderte. Das war dann zunächst eine ziemlich verkantete Situation. Dann bin ich zur Vermittlung dazugekommen. Das Gespräch war schon sehr umfangreich, bis beide Seiten ihre Sichtweisen dargelegt hatten. Dabei war es gut, dass die Führungskraft konkret an Beispielen belegen konnte, warum sie eine andere, schlechtere Einschätzung bezüglich der Arbeitsqualität vorgenommen hatte.“

„Es kam auch schon vor, dass eine Führungskraft mal ihre Einschätzung ändern musste, weil sie unterjährig nicht das notwendige Feedback gegeben hat, damit der Mitarbeiter noch das Ruder herumreißen konnte“, so Meißner weiter. „Ich glaube, dass Transparenz, Nähe zum Mitarbeiter, konstruktives Feedback und eine vernünftige Fehlerkultur entscheidend dazu beitragen können, derartige Verkantungen frühzeitig zu vermeiden. In diesem Fall war das Ergebnis der Schlichtung aber, dass die Beurteilung so bestehen blieb, wie sie war. Mit dem Mitarbeiter wurden Maßnahmen zur Verbesserung besprochen und in einem halben Jahr überprüfen wir das.“



Moderne Führung – eine Innenansicht



Commerzbank-Akademie

- Grundlagenqualifizierung
- Fach- und Vertriebsqualifizierung
- Commerzbank-Management-Programm (CMP)
- Commerzbank-Projektmanagement-Programm (CPP)
- Commerzbank-Expertenprogramm (CEP)

Flexibel arbeiten

- Gleitzeit, auch ohne Kernzeit
- Ampelkonten
- Teilzeit
- Telearbeit
- Altersteilzeit
- Sabbatical

Diversity

- Familie und Beruf
- Frauenförderung
- Netzwerk „Fokus Väter“
- Netzwerk Arco für Lesben, Schwule, Bi- und Transsexuelle
- Demografie: altersgemischte Teams
- Behindertenförderung
- Internationalität
- Familienservice: Kinderbetreuung, Pflegeleistungen für Eltern

Zusatzleistungen

- Mitarbeiterkonditionen bei Bankgeschäften
- Altersvorsorge
- Vermögenswirksame Leistungen
- Bankwagen
- Gesundheit und Fitness
- Unfallversicherung/Krankengeldzuschuss
- Bikelease
- IT@home: Leasing von IT für den privaten Gebrauch



WEITERE INFORMATIONEN ZU DIESEN THEMEN FINDEN SIE AUF DEN INTERNETSEITEN DER COMMERZBANK UNTER WWW.NACHHALTIGKEIT.COMMERZBANK.DE / MITARBEITER

15.00 Uhr | Berufliche Wiedereingliederung nach Krankheit

Am Nachmittag steht Kerstin Meißner vor einer Gruppe von Führungskräften in der Mittelstandsbank und erklärt in einer Präsentation, welche Möglichkeiten der beruflichen Wiedereingliederung die Commerzbank nach schweren oder längeren Krankheiten bietet. „Die Kernbotschaft ist, dass wir versuchen, von Arbeitgeberseite aus alles zu tun, was an flankierenden Maßnahmen sinnvoll sein kann und zu einer Stabilisierung der Gesamtsituation beiträgt.“

„Bei Mitarbeitern, die mehr als 42 Krankheits-tage im Jahr haben – summierte Einzeltage ebenso wie en bloc – bekommen wir systemseitig eine Information und veranlassen dann einen Brief an den Mitarbeiter. Darin steht sinngemäß, dass Gesundheit das höchste Gut ist und dass wir von Commerzbank-Seite aus gerne versuchen wollen, unseren Beitrag zu leisten, um etwas zur Gesundheit beizutragen. Das ist ein Gesprächsangebot, gerne entweder mit der Führungskraft, dem Betriebsrat, dem Schwer-

behinderten-Vertreter oder mir als Management-Berater – um darüber zu sprechen, was wir eventuell von unserer Seite aus tun können.“

Geht es zum Beispiel um ein Rückenleiden, kann es sinnvoll sein, unter Einbeziehung des Betriebsarztes zu prüfen, ob der Arbeitsplatz richtig eingerichtet ist oder ob ein höhenverstellbarer Schreibtisch besorgt werden sollte. „Wir hatten gerade einen relativ komplizierten Fall“, erklärt Meißner, „der besonders langwierig war, mit einem sehr diffusen Krankheitsbild. Da ging es auch um psychische Dinge. Der Mitarbeiter war ‚in ein Loch gefallen‘, ihm hatte auch das lange Zuhause-sein nicht gut getan. Wir haben dann an die EAP-Hotline verwiesen, das Employee Assistance Programme. Dahin können sich Mitarbeiter und ihre Angehörigen kostenlos wenden. Dort sitzen Therapeuten und Psychologen mit ganz unterschiedlicher Qualifikation, die zunächst auf telefonischem Weg, aber dann auch mit persönlichen Gesprächen an den Themen arbeiten. Das passiert völlig anonym, das heißt, die Commerzbank bekommt



keine Information, was besprochen wurde. Hier geht es vielmehr darum, dem Mitarbeiter bestmögliche professionelle Hilfe und Unterstützung zu anbieten zu können.“

17.00 Uhr | Auf ein Wort: der Kompetenz-Dialog

Gegen Ende des Tages sitzt Kerstin Meißner wieder im Büro, erledigt letzte Arbeiten und bearbeitet eingegangene E-Mails. Eine Führungskraft erkundigt sich nach dem „Kompetenz-Dialog“, einem Instrument zur Qualifizierungs- und Entwicklungsplanung. Meißner verweist auf Informationen im Intranet. „Der Kompetenz-Dialog besteht aus Selbsteinschätzung, Fremdeinschätzung und Portfolio-Runde sowie dem Qualifizierungs- und Entwicklungsgespräch“, erklärt sie. „Das System ist für alle in der Bank einheitlich und im Herbst 2014 gestartet“ – mit der Selbsteinschätzung der Mitarbeiter. Im Frühjahr 2015 waren erstmals die Führungskräfte gefordert, diese Einschätzung von ihrer Perspektive aus zu spiegeln. Gegenwärtig laufen die Qualifizierungs- und Entwicklungs-

gespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. „Wir sind federführende Begleiter, aber das ist auch für uns Neuland.“

17.45 Uhr | Frau Meißner schließt die Tür – von außen

Heute klappt es mit dem einigermaßen pünktlichen Feierabend. Frau Meißner macht sich auf den Weg nach Hause, wo ihr Mann und ihre 13-jährige Tochter mit dem Abendessen auf sie warten.



Mitarbeiterbefragung mit Ergebnissprung

Die Commerzbank tut viel für ihre Mitarbeiter. Aber kommt das in der Belegschaft auch an? Das überprüft die Bank mit der Mitarbeiterbefragung „Commerzbank-Monitor“: Gegenüber der letzten ausführlichen Befragung von 2011 haben die Ergebnisse der Umfrage vom Herbst 2014 einen Sprung nach oben gemacht. Im Vergleich zu anderen Finanzdienstleistern erreicht oder übertrifft die Bank bei fast allen Themen die bisherigen Benchmarks des Befragungsinstituts GfK Trustmark. Auch die Teilnahmequote ist nochmals gestiegen.

Besonders beim „Mitarbeiter-Engagement“, der zentralen Messgröße der Befragung, hat sich seit 2011 einiges getan. „Die Entwicklung der Befragungsergebnisse bei der Commerzbank ist aus Marktforschungssicht außergewöhnlich“, kommentiert Ingrid Feinstein, Leiterin des Befragungsinstituts GfK Trustmark. „Innerhalb von drei Jahren hat sich die zentrale Größe, der Index Mitarbeiter-Engagement, um 11 Punkte auf 73 verbessert. Unser Benchmark für das Mitarbeiter-Engagement in der Finanzbranche aus dem Jahr 2011 lag bei 69. Das bedeutet, die Commerzbank hat sich in kurzer Zeit auf ein Spitzenniveau hochgearbeitet.“

Alle Segmente und Vorstandsbereiche weisen bessere Ergebnisse auf als vor drei Jahren. Das größte Plus erzielte das Privatkundenseg-

ment, dessen Engagement-Index seit 2011 um 18 auf 79 Punkte wuchs. Hervorzuheben ist außerdem, dass inzwischen bankweit deutlich mehr Mitarbeiter stolz sind, für die Commerzbank zu arbeiten (63 Prozent gegenüber 41 Prozent im Jahr 2011). Auch gaben 63 Prozent an, dass sich die Kollegen weit über das übliche Maß hinaus einsetzen (2011: 54 Prozent). 60 Prozent der Commerzbanker empfehlen die Bank inzwischen als kompetenten Finanzdienstleister weiter.

Vier Themen beeinflussen das Mitarbeiter-Engagement hauptsächlich: Zielbild (Umsetzung), Unternehmenskultur, berufliche Weiterentwicklung und Zusammenarbeit. Die Ergebnisse für alle vier Themenfelder haben sich im Vergleich zu 2011 deutlich verbessert, drei davon liegen auf gutem bis sehr gutem Niveau. Besonders Unternehmenskultur (79 Indexpunkte) und Zusammenarbeit (77) wurden positiv wahrgenommen – inzwischen auch über die Bereichsgrenzen hinweg gut. Eine starke Unternehmenskultur, bereichsübergreifend funktionierende Zusammenarbeit und gute Führung gelten zudem als erfolgskritische Wettbewerbsfaktoren.



KERSTIN MEISSNER (45) studierte mit einem Personal-schwerpunkt an der Universität Magdeburg. 1996 kam sie nach einem Trainee-Programm zur Dresdner Bank nach Hannover. Seit 1997 ist sie als Personalreferentin zunächst in Hannover, seit 1999 in der Niederlassung Stuttgart tätig, seit 2002 in Teilzeit, aktuell mit 70 Prozent. Die Prokuristin ist auch für Firmenkundenbereiche in Ulm und Reutlingen zuständig.

Was macht eine Gesellschaft zukunftsfähig?

Und was kann eine Bank dazu beitragen?



25 Jahre Commerzbank-Umweltpraktikum

Die Natur erfahren, berufliche Perspektiven im Umweltschutz kennenlernen und zu einer nachhaltigen Entwicklung beitragen: Seit einem Vierteljahrhundert setzen sich Studierende im Rahmen des mehrmonatigen Commerzbank-Umweltpraktikums für Nationalparks, Naturparks und Biosphärenreservate ein. Ein Vorzeigeprojekt, das beweist, dass Ökologie und Ökonomie erfolgreich Hand in Hand gehen können.

Vom Watzmann bis zum Wattenmeer: Die Teilnehmer des Commerzbank-Umweltpraktikums unterstützen insgesamt 25 Schutzgebiete in ganz Deutschland. Die Partnerschaft der Commerzbank mit 13 Nationalparks, 6 Naturparks und 6 Biosphärenreservaten kombiniert Natur- und Umweltschutz mit Bildungsangeboten für Studierende, die ihre Lei-

denschaft für die Natur um praktische Erfahrungen in Schutzgebieten ergänzen möchten.

Ziel des Commerzbank-Umweltpraktikums ist die Sensibilisierung von Studierenden für eine nachhaltige Entwicklung und das Aufzeigen beruflicher Perspektiven im Natur- und Umweltschutz. Die Bank unterstützt die Teilnehmer während des mindestens drei Monate dauernden Umweltpraktikums mit einem Praktikantenentgelt und einer Unterkunft. Die Schutzgebiete übernehmen ihre fachliche Betreuung. So können die Umweltpraktikanten ursprüngliche Naturlandschaften erleben und lernen direkt vor Ort, wie Natur- und Umweltschutz funktioniert.

Voller Tatendrang für die Natur

Von Beginn an sind die Praktikanten in die tägliche Arbeit der Schutzgebiete voll integriert und beteiligen sich auf

verschiedene Art und Weise an wichtigen Natur- und Umweltschutzprojekten. Neben der klassischen Umweltbildungs- und Öffentlichkeitsarbeit konzipieren die Teilnehmer auch weiterführende Projekte und setzen unzählige Ideen mit viel Engagement und Herzblut in die Tat um. Sie erarbeiten zielgruppenspezifische Führungen für Erwachsene, Kinder oder körperlich beeinträchtigte Menschen, entwickeln Veranstaltungsprogramme, legen thematische Erlebnispfade an oder machen Bestandsaufnahmen.

So wie Theresia Endriß: Um geplante Maßnahmen zur Moorrevitalisierung im Naturpark Erzgebirge/Vogtland durchführen zu können, übernahm die Ulmer Biologiestudentin die sogenannte Vegetationskartierung. Dabei handelt es sich um das akribische Fotografieren, Zählen und Auswerten sämtlicher Pflanzen einer ausgewiesenen Fläche im Moor.



In insgesamt 25 Nationalparks,
Naturparks und Biosphärenreservaten setzen
sich engagierte Commerzbank-Umwelt-
praktikanten in ganz Deutschland für den
Natur- und Umweltschutz ein.

Diese wissenschaftlichen Erhebungen schaffen die Grundlage für einen messbaren Erfolg der Revitalisierungsmaßnahmen – schließlich kann eine Kontrolle nur dann erfolgen, wenn der Bestand zu Beginn erfasst wurde.

Ebenfalls im Rahmen des Umweltpraktikums erfolgreich umgesetzt wurde die Modernisierung des Konzepts „Haltepunkte Natur“ im Biosphärenreservat Flusslandschaft Elbe-Brandenburg. Die 23 Stationen der Naturerlebnistroute wurden von der damaligen Umweltpraktikantin Carolin Trübe, die heute im Referat Umweltinformation des brandenburgischen Landesamtes für Umwelt, Gesundheit und Verbraucherschutz tätig ist, von Grund auf überarbeitet. Ziel war es, das Biosphärenreservat interessanter für Touristen zu machen. Über die Einbindung einer gezielten Knotenpunktwegweisung können seither vor allem Fahrradfahrer die neuen Haltepunkte gezielt in ihre Tour einbinden und so die speziellen kultur- und naturräumlichen Besonderheiten der Orte erleben.

Beste Aussichten für Natur und Mensch

Die Wiege des Commerzbank-Umweltpraktikums liegt im Bayerischen Wald, dem ältesten Nationalpark Deutschlands. 1990 hatte Lukas Laux, verantwortlich für die Bildungsarbeit im Nationalpark, die Idee, Studierende für die Arbeit in Schutzgebieten zu gewinnen. Mit der Commerzbank als Projektpart-

ner wurde schließlich das Commerzbank-Umweltpraktikum ins Leben gerufen. Seither werden alle Umweltpraktikanten im Rahmen eines mehrtägigen Einführungsseminars im Nationalpark Bayerischer Wald auf ihre Aufgaben in den Schutzgebieten vorbereitet.

Für die Teilnehmer beginnt mit dem Commerzbank-Umweltpraktikum eine ereignisreiche Zeit mit wertvollen Inspirationen. Dabei verspricht die Praktikumszeit nicht nur beste Aussichten in den Schutzgebieten selbst, sondern auch in beruflicher Hinsicht. Wie im Fall von Ulrike Rentz und Chris Bokemeyer-Siems: 1993 und 1994 absolvierten sie jeweils ein Praktikum im Nationalpark Vorpommersche Boddenlandschaft – heute sind beide dort gemeinsam für die Sachgebietsleitung Umweltbildung zuständig.

Auch auf privater Ebene zahlt sich das Commerzbank-Umweltpraktikum für so manchen Teilnehmer aus. Neue Freundschaften haben sich gebildet, und sogar ganze Familien sind entstanden. So hat zum Beispiel Dr. Allan Buras während seines Praktikums 2006 im Nationalpark Vorpommersche Boddenlandschaft seine Frau kennengelernt. Heute haben die beiden eine gemeinsame Tochter – die optimale Gelegenheit, ihre Erfahrungen im Natur- und Umweltschutz im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung an die nächste Generation weiterzugeben.

Eine nachhaltige Erfolgsgeschichte

Als Unternehmen hat sich die Commerzbank schon frühzeitig klar zu ökologischen und sozialen Prinzipien bekannt. Das Commerzbank-Umweltpraktikum ist fester Bestandteil unserer unternehmerischen Verantwortung im Umweltbereich. Dabei ist das erfolgreiche Gemeinschaftsprojekt zwischen der Bank und den teilnehmenden Schutzgebieten in dieser Form deutschlandweit einzigartig – und erhielt bereits reichlich Aufmerksamkeit: 2007 wurde es von den Vereinten Nationen (UN) als Projekt im Rahmen der UN-Dekade „Bildung für nachhaltige Entwicklung“ ausgezeichnet. 2012 war das Umweltpraktikum der Commerzbank zu Gast bei der „Woche der Umwelt“ des Bundespräsidenten. Und seit 2013 pflegen wir Hochschulkooperationen mit den Universitäten Freiburg und Flensburg und der Deutschen Sporthochschule Köln. Solche Erfolge und Fortschritte bestätigen uns und unsere Kooperationspartner in den Schutzgebieten: Mit dem Commerzbank-Umweltpraktikum sensibilisieren wir nicht nur die Teilnehmer, sondern auch die breite Öffentlichkeit nachhaltig für den Natur- und Umweltschutz – und leisten somit einen Beitrag für den Erhalt unserer natürlichen Lebensgrundlagen.

**WEITERE INFORMATIONEN ZU DIESEN
THEMEN FINDEN SIE UNTER
 WWW.UMWELTPRAKTIKUM.COM**

Vielfältig engagiert

Gesellschaftliches Engagement ist ein fester Bestandteil der Unternehmenskultur der Commerzbank. Mit zahlreichen Initiativen, die wir als Unternehmen gemeinsam mit Partnern aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft ins Leben gerufen haben, konzentrieren wir uns auf die Bereiche Bildung und Sport. Über unsere Stiftungen fördern wir zudem nachhaltige Projekte in den Bereichen Wissenschaft, Kultur und Soziales. Nachfolgend einige Beispiele.



Bildungspaten

BADEN-WÜRTTEMBERG, BAYERN, BERLIN, HAMBURG, HESSEN, NORDRHEIN-WESTFALEN, SACHSEN UND THÜRINGEN Über das Bildungspaten-Programm unterstützen Mitarbeiter der Commerzbank Jugendliche, die von einem Schul- oder Ausbildungsabbruch bedroht sind oder keinen Ausbildungsplatz finden. Die 50 Commerzbank-Bildungspaten begleiten ihre Schützlinge über ein Jahr, zeigen Perspektiven auf und helfen, Selbstvertrauen zu entwickeln.



BILDUNGSPATE.COMMERZBANK.DE

Campus of Excellence

EUROPAWEIT Bei dem 2005 von der Commerzbank initiierten Campus of Excellence (CoE) steht die systematische Förderung junger Menschen und ihre nachhaltige Vermittlung in Unternehmen im Fokus. Heute ist der CoE eine gemeinsame Bildungs- und Recruiting-Initiative von mehr als 100 Unternehmen, Institutionen, Verbänden, Hochschulen und Schulen.



WWW.CAMPUS-OF-EXCELLENCE.COM



business@school

DEUTSCHLANDWEIT business@school vermittelt Wirtschaftsthemen praxisnah an jährlich über 2 000 Oberstufen-Schüler aus Deutschland, Europa und den USA. Seit mehr als fünf Jahren engagieren sich Mitarbeiter und Führungskräfte als Betreuer in der von Boston Consulting Group gegründeten Initiative und bringen als Wirtschaftsexperten Schülerteams ihr Wissen und ihre Erfahrung aus der Praxis näher.



WWW.BUSINESS-AT-SCHOOL.NET



Stipendienprogramm START

DEUTSCHLANDWEIT Das Stipendienprogramm START ermöglicht engagierten Jugendlichen mit Migrationshintergrund eine höhere Schulbildung. Damit sich Talent und Leistungsbereitschaft unabhängig von Herkunft, Status und Umgebung entfalten können, unterstützt die Commerzbank das Programm als Kooperationspartner.



WWW.START-STIFTUNG.DE

Historisches Archiv

FRANKFURT Das Historische Archiv beantwortet Anfragen zur Geschichte der Commerzbank sowie ihrer Vorgängerinstitute und betreibt auf wissenschaftlicher Grundlage aktive historische Kommunikation. Zu den 14 Regalkilometern Akten gehört auch der historische Bestand der Dresdner Bank, von dem wichtige Teile seit 2010 als „national wertvolles Kulturgut“ eingetragen sind.



WWW.NACHHALTIGKEIT.COMMERZBANK.DE /
GESELLSCHAFT / HISTORISCHES ARCHIV



The English Theatre

FRANKFURT Die Commerzbank unterstützt durch ihr Sponsoring des English Theatre in Frankfurt das größte englischsprachige Theater in Kontinentaleuropa. Seit der Eröffnung des Gallileo-Hochhauses der Commerzbank 2003 ist das Theater dort mietfrei untergebracht. Damit ist die Commerzbank der wichtigste private Förderer des renommierten English Theatre.



WWW.ENGLISH-THEATRE.DE

Museumskooperationen

BERLIN, DRESDEN, FRANKFURT AM MAIN Bundesweit kooperiert die Commerzbank mit fünf renommierten Museen. Aus der Kunstsammlung der Bank sind rund 100 herausragende Werke der Moderne und Gegenwart als Dauerleihgaben in Frankfurt am Main, Dresden und Berlin zu sehen.



[WWW.NACHHALTIGKEIT.COMMERZBANK.DE /
GESELLSCHAFT / KUNST UND KULTUR](http://WWW.NACHHALTIGKEIT.COMMERZBANK.DE/GESELLSCHAFT/KUNST UND KULTUR)



Commerzbank-Stiftungszentrum

DEUTSCHLANDWEIT Das Commerzbank-Stiftungszentrum stellt den organisatorischen Rahmen für die verschiedenen Stiftungen der Bank: die Commerzbank-Stiftung, die Jürgen-Ponto-Stiftung, die Kulturstiftung Dresden der Dresdner Bank und die sechs Sozialstiftungen. Die Stiftungen sind aktiv in den Bereichen Bildung, Wissenschaft, Kunst und Kultur sowie Soziales – mit dem gemeinsamen Ziel, einen nachhaltigen Beitrag zur Weiterentwicklung der Gesellschaft zu leisten. So zum Beispiel mit dem Deutschen Lesepreis.



[WWW.NACHHALTIGKEIT.COMMERZBANK.DE / STIFTUNGSZENTRUM](http://WWW.NACHHALTIGKEIT.COMMERZBANK.DE/STIFTUNGSZENTRUM)
WWW.DEUTSCHER-LESEPREIS.DE

Das Grüne Band für vorbildliche Talentförderung im Verein

DAS GRÜNE BAND
FÜR VORBILDICHE TALENTFÖRDERUNG
IM VEREIN



DEUTSCHLANDWEIT Das „Grüne Band“ ist eine gemeinsame Initiative der Commerzbank und des Deutschen Olympischen Sportbundes (DOSB). Seit fast 30 Jahren belohnt das „Grüne Band“ konsequente Nachwuchsarbeit im Leistungssport, unabhängig von Vereinsgröße oder Popularität der Sportart. Jedes Jahr werden 50 Vereine mit je 5 000 Euro ausgezeichnet. Bislang haben über 200 000 Kinder und Jugendliche in 1 750 Vereinen von der Förderung profitiert.



[WWW.SPONSORING.COMMERZBANK.DE / DAS GRÜNE BAND](http://WWW.SPONSORING.COMMERZBANK.DE/DAS_GRÜNE_BAND)

Spendenaktionen

WELTWEIT Die Commerzbank engagiert sich für Menschen in akuten Katastrophenfällen. So kamen nach den schweren Erdbeben in Nepal dank eines Spendenaufrufs an die Mitarbeiter der Commerzbank bis Juli 2015 knapp 94 000 Euro zusammen. Der Vorstand stockte diesen Betrag auf 120 000 Euro auf. Zusätzlich engagiert sich der Unternehmensbereich Financial Institutions vor Ort beim Wiederaufbau einer Schule.



Wie lässt sich Nachhaltigkeit messen?

Und wie schneidet die Commerzbank dabei ab?

Zentrale Kennzahlen

Den Worten Taten folgen lassen – für die Commerzbank selbstverständlich. Diese Zahlen belegen unsere Leistungen für Nachhaltigkeit und Unternehmensverantwortung. Weitergehende Informationen veröffentlichen wir im Internet nach den Leitlinien der Global Reporting Initiative (GRI). Diese Online-Bilanz ist zugleich unser jährlicher Fortschrittsbericht über die Erfüllung der zehn Prinzipien des UN Global Compact. Alle Angaben beziehen sich auf das Geschäftsjahr 2014.

Wir achten auf Legitimität und Fairness unseres Handelns

Prüfung von Geschäftsanfragen und Produkten auf ökologische, ethische und soziale Aspekte: rund **5 000**

Beratungsgespräche mit dem KundenKompass: **1,4** Millionen

Kundenzufriedenheit: **+17** Prozentpunkte auf dem Net Promoter Score (Jan. 2013 bis Jan. 2015)

Wir leisten unseren Beitrag, den Klimawandel einzudämmen

Kreditportfolio für erneuerbare Energien: **4,6** Milliarden Euro

CO₂-Emissionen: **67,1** Prozent weniger im Vergleich zu 2007

Ökostrom: **100** Prozent in Deutschland, **95** Prozent international

Maximaler Bonus für emissionsarme Fahrzeuge im Firmen-Leasing: **125** Euro/Monat

Wir sind verantwortungsvoller Arbeitgeber

Mitarbeiter im Konzern: **52 103**

Frauen in Führungspositionen: **28,2** Prozent

Durchschnittlicher Weiterbildungsaufwand pro Mitarbeiter: **23,5** Stunden

Ideenmanagement: **3 263** „Wikldeen“

Wir tragen zu einer zukunftsfähigen Gesellschaft bei

Fördervolumen des Stiftungszentrums: **2,44** Millionen Euro

Commerzbank-Umweltpraktikum: **25**-jähriges Bestehen

DFB-Junior-Coach: Beteiligung von **96** Schulen, mit **20 000** Jugendlichen



LESEN SIE DIE GRI-BILANZ DER COMMERZBANK UNTER

WWW.NACHHALTIGKEIT.COMMERZBANK.DE / DATEN & FAKTEN / PUBLIKATIONEN

Impressum

Herausgeber

Commerzbank AG
Kaiserplatz
Frankfurt am Main
Postanschrift: 60261 Frankfurt
Telefon: +49 69 136-20
www.commerzbank.de

Verantwortlich

Group Communications
Corporate Responsibility

Konzeption, Text und Gestaltung

akzente kommunikation und
beratung gmbh, München/Frankfurt

Bildnachweis

Anita Back (Titel)
Timo Volz (S. 2–4, S. 7, S. 9, S. 12–16,
S. 24–28)
© elxeneize/Fotolia.com (S. 18)
© digitalstock/Fotolia.com (S. 21)
Commerzbank-Umweltpraktikanten
(S. 30)
Hans-Peter Schwarzenbach (S. 32)
The English Theatre (S. 33 unten)
Axel Schneider (S. 34 oben, © VG Bild-
Kunst, Bonn 2015)
Andrea Steinbrecher (S. 34 Mitte,
© Stiftung Lesen)
CARE/Reuters/Navesh Chitrakar
(S. 34 unten)
alle übrigen Bilder: Commerzbank

Papier

Circlematt White, 100 Prozent Altpapier,
ausgezeichnet mit dem blauen
Umweltengel und dem EU Ecolabel,
FSC-zertifiziert

Druck

DDS Display & Druck-Service GmbH
Offenbach

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.



Das vorliegende Magazin wird klimaneutral gestellt. Die durch Herstellung und Verteilung dieser Publikation verursachten Treibhausgasemissionen in Höhe von 2,3 Tonnen CO₂-Äquivalenten werden von der Commerzbank durch Investitionen in hochwertige Klimaschutzprojekte kompensiert.
klimaneutrale.commerzbank.de

Dieses Magazin liegt auch in englischer Sprache vor. Beide Sprachfassungen sowie weiterführende Informationen zum Thema unternehmerische Verantwortung finden Sie im Nachhaltigkeitsportal der Commerzbank, das laufend aktualisiert wird: nachhaltigkeit.commerzbank.de

Commerzbank AG

Zentrale
Kaiserplatz
Frankfurt am Main
www.commerzbank.de

Postanschrift
60261 Frankfurt am Main
Tel. +49 69 136-20
info@commerzbank.com

Corporate Responsibility
Tel. +49 69 136-44552
Fax +49 69 136-56928
nachhaltigkeit@commerzbank.com