



Stärken nutzen,  
Herausforderungen meistern,  
Vertrauen mehr

Unternehmerische Verantwortung  
Bericht 2014

*Leistung aus Leidenschaft*



## Was Verantwortung für uns bedeutet

Durch wirtschaftlichen Erfolg und internationale Wettbewerbsfähigkeit schaffen wir Mehrwert: für unsere Aktionäre, Kunden, Mitarbeiter und für die Gesellschaft als Ganzes. Dabei handeln wir nach hohen ökologischen und gesellschaftlichen Maßstäben – für eine nachhaltige Zukunft.

Für unsere Interessengruppen wollen wir stets ein verlässlicher und integrierter Partner mit hohen ethischen Ansprüchen sein. Im offenen Dialog mit der Öffentlichkeit tauschen wir auch kontroverse Positionen aus, um voneinander zu lernen.

Wir arbeiten kontinuierlich daran, unsere Umweltbilanz zu verbessern – etwa indem wir Ressourcen effizient nutzen und auf möglichst umweltfreundliche Technologien setzen.

Die Vielfalt unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schätzen wir, fördern deren Talente und bieten ihnen ein attraktives Arbeitsumfeld. Ein Umfeld, in dem sich berufliche und private Anforderungen bestmöglich vereinen lassen.

Unsere Verantwortung geht jedoch über unser Kerngeschäft hinaus. Deshalb investieren wir in die Gesellschaften, in denen wir tätig sind – und damit auch in unsere eigene Zukunft. Wir schaffen soziales Kapital, indem wir junge Menschen dabei unterstützen, ihr volles Potenzial zu entfalten, Unternehmertum fördern und Gemeinschaften stärken. Das Engagement unserer Mitarbeiter und aktive Beiträge zum gesellschaftspolitischen Diskurs verstärken die Wirkung unserer Initiativen.

So verbinden wir unsere Leistungskultur mit einer Kultur der Verantwortung.

02	Unternehmensprofil im Überblick
05	Brief der Vorstandsvorsitzenden
08	Werte und Überzeugungen
09	Einleitung
12	Materialitätsanalyse

# 1

## Unser Kontrollsystem

17	Kontrollrahmenwerk Nichtfinanzielle Risiken absichern
19	Kontrollprozesse Finanzkriminalität bekämpfen
23	Genehmigung von Produkten Produkteignung sicherstellen
24	Risikokultur Bewusstsein für Risiken schärfen
27	Umwelt- und Sozialrisiken Bank und Gesellschaft schützen

# 2

## Unser Kerngeschäft

39	Kundenorientierung Den Kunden in den Mittelpunkt stellen
41	Privat- und Geschäftskunden Kundennutzen schaffen
47	Anlagegeschäft ESG-Kriterien berücksichtigen
54	Impact Investments Menschen und Gemeinschaften stärken
56	Geschäft mit Unternehmen Klimafreundliches Wirtschaften finanzieren

# 3

## Unsere Mitarbeiter und Gesellschaft

65	Mitarbeiter Werte und Überzeugungen leben
74	Corporate Citizenship Gesellschaftliche Herausforderungen angehen

## Ergänzende Informationen

85	Ausgewählte finanzielle und nichtfinanzielle Kennzahlen
88	Corporate Citizenship-Einheiten und Stiftungen
90	Impressum/Publicationen Ausgewählte Ziele Berichtsstandard GRI/UN Global Compact

# Das Jahr auf einen Blick

## 01

Januar

### Ökologisches Kapital erschließen

Die von der Deutschen Bank mitentwickelten Green Bond Principles werden veröffentlicht.

## 03

März

### Women in European Business

Bei der 15. Women in European Business Conference in Frankfurt treffen sich über 270 weibliche Führungskräfte aus 16 Ländern.

## 05

Mai

### Risikokultur

Das neu eingeführte Risk Culture-Training Tone from the Top unterstreicht unsere Überzeugung, dass Manager mit gutem Beispiel vorangehen müssen.

## 02

Februar

### Soft Commodities Compact

Die Deutsche Bank unterschreibt den *Soft Commodities Compact* der Banking Environment Initiative (BEI), dessen Ziel es ist, die Agrarrohstoff-Lieferkette so zu verändern, dass die Abholzung von besonderen Wäldern bis 2020 gestoppt werden kann.

## 04

April

### Agrarforum

Co-CEO Jürgen Fitschen lädt zum Deutsche Bank Agrarforum und diskutiert dort mit Kritikern über Agrartermenmärkte und Nahrungsmittelversorgung.

## 06

Juni

### 25 Jahre Partnerschaft

Die Deutsche Bank und die Berliner Philharmoniker feiern das 25. Jubiläum ihrer Partnerschaft beim Fest am Kulturforum in Berlin – mit mehr als 10.000 Besuchern.



07

Juli

## Klimaneutralität

Die Deutsche Bank beschließt den Kauf von projektbezogenen Verified-Emission-Reduction-Zertifikaten, um die Klimaneutralität des Geschäftsbetriebs sicherzustellen.

09

September

## Preisfindung für CO<sub>2</sub>-Emissionen

Zusammen mit über 1.000 anderen Unternehmen unterstützen wir die Weltbank-Kampagne *Putting a Price on Carbon*. Die teilnehmenden Unternehmen sagen zu, sich gemeinsam mit der Politik für einen weltweit geltenden Preis für CO<sub>2</sub>-Emissionen einzusetzen.

11

November

## Urban Age

Unter 135 Bewerbungen für den *Deutsche Bank Urban Age Award* werden zwei lokale Abfallentsorgungsinitiativen aus dem Großraum Delhi mit jeweils 50.000 US\$ ausgezeichnet.

08

August

## Born to Be

Nach dem erfolgreichen Start in Großbritannien im Jahr 2013 bündeln wir nun auch unsere Jugendprojekte in Asien, den USA, Südafrika, Deutschland und Europa unter dem Dach von *Born to Be*.

10

Oktober

## Investoren-treffen

Im Rahmen der Socially-Responsible-Investment-(SRI)-Roadshow in London und Paris befragen SRI-Investoren die Deutsche Bank zu ihrem Nachhaltigkeitsansatz.

12

Dezember

## Verantwortung anerkennen

Zum vierten Mal übergeben die Deutsche AWM und die Mediengruppe M. DuMont Schauberg den *Deutschen Investorenpreis für verantwortliches Wirtschaften*. Preisträger 2014 ist die Rückversicherung Munich RE.

## Über die Deutsche Bank

Die Deutsche Bank ist eine der führenden globalen Universalbanken. Ihre Geschäfte umfassen eine breite Palette von Aktivitäten im Kapitalmarktgeschäft, im Firmen- und Privatkundengeschäft sowie in der Vermögensverwaltung.

In ihrem Heimatmarkt Deutschland ist die Bank Marktführer unter den Privatbanken und in Europa hervorragend etabliert. In Nordamerika und in wichtigen Wachstumsmärkten, insbesondere in Asien, verfügt die Deutsche Bank über eine starke Wettbewerbsposition.

2014 war das dritte Jahr, in dem die Deutsche Bank die Umsetzung der Strategie 2015+ vorangetrieben hat. Die Bank hat signifikante Fortschritte dabei gemacht, ihre Ziele zu erreichen. Das gilt insbesondere für die Stärkung des Kapitals. Im Berichtsjahr hat die Bank ihre exzellente globale Geschäftsbasis und ihre Stellung im Heimatmarkt weiter ausgebaut, die Leistungsfähigkeit ihres Universalbankmodells genutzt, das Kapital gestärkt, operative Prozesse effizienter gestaltet und Kosten gesenkt. Nicht zuletzt arbeitete die Deutsche Bank daran, beim Kulturwandel in der Finanzdienstleistungsbranche eine Vorreiterrolle einzunehmen.

71

Länder

98.138

Mitarbeiter



## Unternehmensprofil

Die Deutsche Bank gliedert sich in die fünf Unternehmensbereiche Corporate Banking & Securities (CB&S), Private & Business Clients (PBC), Global Transaction Banking (GTB), Deutsche Asset & Wealth Management (Deutsche AWM) und Non-Core Operations Unit (NCOU).

### Corporate Banking & Securities

CB&S besteht aus den Geschäftsreichen Markets und Corporate Finance. Zu Markets gehören die Vertriebs-, Handels- und Strukturierungsaktivitäten in einem breiten Spektrum von Finanzprodukten wie Anleihen, Aktien und aktienbezogene Produkte, börsennotierte und außerbörsliche Derivate, Devisen, Geldmarktinstrumente sowie verbrieftete Forderungen.

Corporate Finance ist für Fusionen und Übernahmen sowie die Emission von Anleihen und Aktien zuständig. Regionale branchenfokussierte Teams sorgen dafür, dass den Kunden die ganze Palette der Finanzierungsprodukte und Dienstleistungen aus einer Hand zur Verfügung stehen.

### Deutsche Asset & Wealth Management

Deutsche AWM unterstützt private und institutionelle Kunden in aller Welt dabei, ihr Vermögen zu sichern und zu mehren. Der Unternehmensbereich offeriert traditionelle – aktive wie passive – und alternative Investmentprodukte und -lösungen in allen wichtigen Anlageklassen. Deutsche AWM bietet maßgeschneiderte Vermögensverwaltungs- und Bankdienstleistungen für vermögende und sehr vermögende Privatkunden und Familien (Family Offices) an.

### Private & Business Clients

PBC stellt in Deutschland und international Bank- und Finanzdienstleistungen für Privatkunden, Selbstständige sowie kleine und mittlere Unternehmen zur Verfügung. Das Produktangebot von PBC umfasst Kontoführung und Zahlungsverkehr, Vermögensanlage- und Vorsorgeberatung, Wertpapiere, Einlagen und Kredite.

PBC ist die führende Privatbank im Heimatmarkt Deutschland mit einem Vertriebsnetz in Italien, Spanien, Belgien, Portugal, Polen und Indien. In China kooperiert PBC mit der Hua Xia Bank, an der PBC als zweitgrößter Aktionär mit 19,99% beteiligt ist.

### Non-Core Operations Unit

Die Non-Core Operations Unit (NCOU) hat die Aufgabe, Kapital freizusetzen, die Bilanz zu verkürzen und das Aktionärsvermögen zu schützen, indem sie Risiken reduziert, die von nichtstrategischen Vermögenswerten, Verbindlichkeiten und Geschäftsaktivitäten ausgehen. Hohe Transparenz sowie ein striktes Kapital- und Bilanzmanagement sind in einem sich verändernden regulatorischen Umfeld kritische Erfolgsfaktoren für die Bank.

### Global Transaction Banking

GTB ist weltweit für Unternehmen und Finanzdienstleister tätig. Seine Produkte und Leistungen dienen der Abwicklung inländischer und grenzüberschreitender Zahlungen sowie der Risikosteuerung und Finanzierung internationaler Handelsgeschäfte. Außerdem stellt GTB Leistungen im Treuhand- und Vermittlungsgeschäft sowie in der Wertpapierverwahrung und -verwaltung bereit.

### Infrastruktur und Regional Management

Zu den Infrastrukturfunktionen gehören unter anderem Finance (Finanzen), Legal (Recht), Compliance, Group Audit (Revision), Risk (Risiko), Communications, Corporate Social Responsibility & Public Affairs, Human Resources (Personal), Group Technology & Operations, Group Strategy (Abteilung für Konzernentwicklung), Corporate Insurance (Versicherungsabteilung) und DB Research (Volkswirtschaftliche Abteilung). Die strategischen, risikosteuernden und kontrollierenden Abteilungen unterstützen den Vorstand bei der Führung des Konzerns.

Regional Management ist weltweit für die Steuerung des Geschäfts in den Regionen verantwortlich und vertritt regionale Interessen auf Konzernebene.

## Strategie 2015+

Die Strategie 2015+ spiegelt die Ausrichtung der Deutschen Bank wider, hohe Leistungsfähigkeit mit Verantwortung zu verbinden. 2014 bekräftigte die Bank das Bekenntnis zum Universalbankmodell, zum Heimatmarkt und zur globalen Präsenz. Fünf Dimensionen sind entscheidend für den Erfolg der Strategie 2015+:

### Kunden

Unsere Kunden stehen im Zentrum unseres Handelns. Denn nur wenn wir für sie nachhaltigen Nutzen erzielen, können wir auch nachhaltig Wert für unsere Stakeholder schaffen. Unser Augenmerk richtet sich besonders auf unseren Heimatmarkt Deutschland, den asiatisch-pazifischen Raum sowie Amerika.

### Kompetenzen

Unser Geschäftsmodell baut auf die besten Talente, auf die besten Prozesse und auf beständige Verbesserung in allen Bereichen. Wir bieten hochwertige Beratung und erstklassige Dienstleistungen an und setzen auf bedingungslose Integrität sowie eine engere Zusammenarbeit der Unternehmensbereiche untereinander und mit zentralen Infrastrukturfunktionen.

### Kapital

Wir haben uns vorgenommen, unsere Kapitalquoten weiter zu stärken, unter anderem indem wir unsere risikogewichteten Aktiva abbauen, um eine solide Kapitalbasis und eine streng an Risiken ausgerichtete Kapitalallokation zu erzielen. Diese Maßnahmen tragen insgesamt zur Stärkung und Stabilisierung des Finanzsystems bei.

### Kosten

Wir setzen auf strenge Kostendisziplin und steigern fortgesetzt unsere operative Leistungsfähigkeit, indem wir unsere Infrastruktur erheblich verbessern, Strukturen verschlanken und Komplexität reduzieren.

### Kultur

Wir betrachten einen tiefgreifenden kulturellen Wandel in unserer Branche als unerlässlich und wollen in diesem Prozess eine Vorreiterrolle einnehmen. Die Beziehung zu unseren Kunden und die Integrität unseres Handelns stehen im Zentrum all unserer Initiativen. Indem wir nachhaltige Leistung belohnen, schaffen wir eine Kultur, die gesellschaftliche Belange wertschätzt und zugleich sämtlichen Stakeholdern nutzt.





Anshu Jain und Jürgen Fitschen  
Co-Vorsitzende des Vorstands

## Sehr geehrte Damen und Herren,

die Interessen unserer Kunden, unserer Mitarbeiter, unserer Anteilseigner und der Gesellschaft, auch im Hinblick auf den Erhalt der Umwelt, stehen im Mittelpunkt unseres Handelns – ganz unabhängig davon, wo wir tätig sind oder was wir tun. Als verantwortungsvolles Unternehmen ist das ein wesentlicher Teil unseres Selbstverständnisses. Im vergangenen Jahr haben wir diesen Anspruch in vielfältiger Weise in die Praxis umgesetzt und dabei auf den Fortschritten des Vorjahres aufgebaut. Unsere Werte und Überzeugungen sind hierfür das Fundament: Sie stehen für die Art von Institution, die wir als Deutsche Bank sein wollen. 2014 haben wir diese Werte und Überzeugungen daher noch stärker in alle Aspekte unserer Geschäftstätigkeit eingebettet.

Integrität ist dabei der ausschlaggebende, wichtigste unserer Werte. Im vergangenen Jahr hat die Deutsche Bank, wie andere führende Institute auch, alles daran gesetzt, Rechtsstreitigkeiten beizulegen – Rechtsstreitigkeiten, die aus Vorfällen in der Vergangenheit entstanden, in denen das Verhalten innerhalb der Bank weder den Erwartungen unserer Stakeholder noch unseren eigenen Ansprüchen entsprach. Um solche Fehler zukünftig zu verhindern, haben wir 2014 weiter in unsere sogenannten „drei Verteidigungslinien“ investiert, also unsere Geschäftsbereiche, unsere Kontrollfunktionen und die Konzernrevision.

In diesem Zusammenhang wurden beispielsweise die Kontrollgremien innerhalb unserer Geschäftsbereiche um rund 700 Mitarbeiter verstärkt sowie unsere Kontrollen und Kontrollsysteme im Jahr 2014 generell weiter verbessert.

Auch unsere Corporate Governance wurde gestärkt. Wir haben unseren Vorstand mit herausragenden Führungskräften von innerhalb und außerhalb der Deutschen Bank erweitert. Die Verantwortlichkeiten der Vorstandsmitglieder zu besonders wichtigen Themen wurden dabei neu geordnet: Dazu gehören Rechtsstreitigkeiten und sonstige juristische Angelegenheiten, Strategie und Organisationsentwicklung sowie Digitalisierung. Wir haben zusätzliche Führungskräfte in das Group Executive Committee berufen und unterstreichen damit die hohe Bedeutung, die wir den Bereichen Strategie, Compliance und aufsichtsrechtliche Angelegenheiten beimessen. In unserem Finanzbericht finden Sie weitergehende Informationen hierzu.

Unsere Werte sind nun fester Bestandteil unserer Personalführung: Sie stellen ein wichtiges Kriterium bei der Leistungsbeurteilung, bei Vergütungs- und Beförderungsentscheidungen dar. Wir sind zudem fest davon überzeugt, dass gemischte Teams bessere Entscheidungen treffen: Seit der Finanzkrise haben wir die Anzahl der Frauen in den obersten Führungspositionen um mehr als 50% erhöht.

Unsere Werte bestimmen auch die Art der Geschäfte, die wir tätigen. Im vergangenen Jahr konnten wir verdeutlichen, dass wir Transaktionen ablehnen und Geschäftsbeziehungen beenden, die nicht mit unseren Werten vereinbar sind. Wir nehmen Abstand von der Vermarktung von Produkten an Kunden, für die sie nicht geeignet sind. Wir hinterfragen die ökologischen und sozialen Auswirkungen unserer Geschäftsaktivitäten kritisch. 2014 haben wir mehr als 1.200 Transaktionen, das heißt knapp 70% mehr als 2013, entsprechend überprüft. Damit unterstreichen wir auch unser Bekenntnis zu den zehn Prinzipien des UN Global Compact. Wir beteiligen uns grundsätzlich nicht an Vorhaben, die an oder in der Nähe von Stätten liegen, die zum UNESCO-Weltkulturerbe gehören – eine entsprechende Richtlinie haben wir 2014 verabschiedet. Grundsätze für die Emission von sogenannten grünen Anleihen zur Finanzierung umweltfreundlicher Geschäftsinitiativen haben wir ebenfalls mitentwickelt. Unser Unternehmensbereich Deutsche AWM erarbeitete einen Anlageansatz, der ökologischen, sozialen und Governance-Kriterien Rechnung trägt und unseren Kunden damit ermöglicht, hohe ethische Standards in ihre Anlageentscheidungen einzubringen. Entsprechende Anlagemöglichkeiten entwickeln wir in enger Kooperation mit unseren Kunden.

Unser Engagement in der Gesellschaft geht weit über das Bankgeschäft hinaus. Wir setzen uns stark dafür ein, jungen Menschen den Start in ihr Berufsleben zu erleichtern. Unsere Mitarbeiter brachten sich erneut mit großem Engagement ehrenamtlich ein. Sie investierten mehr als 190.000 Stunden ihrer Zeit auch in zahlreiche Projekte mit Jugendlichen und halfen ihnen so, ihr Potenzial voll zu entfalten. Unser *Born to Be*-Programm haben wir nun auf ganz Europa, die USA, Asien und Afrika ausgeweitet und mit unseren Bildungsprojekten mehr als eine Million junge Menschen erreicht. Darüber hinaus haben wir unsere *Enabling Enterprise*-Programme ausgebaut. Als Partner von gemeinnützigen Organisationen und öffentlichen Einrichtungen beteiligten wir uns an einer Vielzahl von Projekten, die sozialen und wirtschaftlichen Fortschritt in benachteiligten Regionen vorantreiben.

Dies sind nur einige wenige Beispiele, die zeigen, wie die Deutsche Bank im letzten Jahr unternehmerische Verantwortung gelebt hat und sich für eine nachhaltige Zukunft engagiert. Unseren Mitarbeitern danken wir sehr herzlich für ihren großen Einsatz im letzten Jahr. Wir sind stolz auf das, was sie erreicht haben, und freuen uns darauf, Ihnen im nächsten Jahr von weiteren Fortschritten berichten zu können.

Vielen Dank für Ihr Interesse an diesem Bericht.

Mit freundlichen Grüßen



Jürgen Fitschen

Co-Vorsitzender des Vorstands  
Deutsche Bank AG



Anshu Jain

Co-Vorsitzender des Vorstands  
Deutsche Bank AG

Frankfurt am Main, im März 2015

## Die Werte und Überzeugungen der Deutschen Bank

Die Werte und Überzeugungen bestimmen zunehmend unser Handeln. Sie sollen uns dabei helfen, unsere Geschäftsaktivitäten mit der größtmöglichen Integrität durchzuführen, langfristigen Wert für unsere Aktionäre zu schaffen und Toptalente zu fördern, die die Deutsche Bank in diesem Geist prägen. Wir konzentrieren uns noch stärker darauf, unseren Kunden passende Lösungen bereitzustellen, die ihre Anforderungen erfüllen. Gleichzeitig verbessern wir kontinuierlich unsere eigenen Prozesse. Wir übernehmen Verantwortung und denken wie Eigentümer unserer Bank.

### Unsere Werte

Integrität	Nachhaltige Leistung	Kundenorientierung	Innovation	Disziplin	Partnerschaft
------------	----------------------	--------------------	------------	-----------	---------------

### Unsere Überzeugungen

Wir richten uns stets nach den höchsten Integritätsstandards – in Worten und in Taten.	Wir schaffen Wert für unsere Aktionäre, indem wir langfristigen Erfolg über kurzfristige Gewinne stellen.	Wir erarbeiten uns das Vertrauen unserer Kunden, indem wir sie in den Mittelpunkt unseres Handelns stellen.	Wir fördern die intellektuelle Neugier unserer Mitarbeiter, weil sie die Grundlage jeglicher Innovation ist.	Wir gehen sorgsam mit unserem Unternehmen und seinen Ressourcen um. Wir denken und handeln wie Eigentümer.	Wir setzen auf gemischte Teams, um bessere Ideen und ausgewogenere Entscheidungen zu erreichen.
Wir tun das, was nicht nur rechtlich erlaubt, sondern auch richtig ist.	Wir unterstützen unternehmerisches Denken und das verantwortungsbewusste Abwägen von Chancen und Risiken.	Wir schaffen Mehrwert für unsere Kunden, weil wir ihre Bedürfnisse verstehen und sie bestmöglich erfüllen.	Wir verhelfen unseren Kunden zum Erfolg, indem wir geeignete Lösungen für ihre Anforderungen suchen und anbieten.	Wir halten uns an Regeln und stehen zu unseren Zusagen – ohne Wenn und Aber.	Wir stellen gemeinsame Ziele über Bereichsgrenzen. Die Grundlage dafür sind Zusammenarbeit, Respekt und Vertrauen über alle Bereiche hinweg.
Wir sprechen offen miteinander. Wir fördern, äußern und respektieren konstruktive Kritik.	Wir streben nachhaltigen Erfolg an durch gezielte Entwicklung und Förderung unserer Mitarbeiter entsprechend ihrer Leistung und Talente.	Wir wollen der Partner unserer Kunden sein. Die geschaffenen Werte teilen wir fair.	Wir verbessern kontinuierlich unsere Prozesse und Plattformen, indem wir neue und bessere Ideen nutzen.	Wir erreichen operative Exzellenz, indem wir alles, was wir tun, möglichst schon im ersten Anlauf richtig machen.	Wir arbeiten mit allen Stakeholdern und Aufsichtsbehörden partnerschaftlich und verantwortungsbewusst zusammen. Wir nehmen unsere gesellschaftliche Verantwortung ernst.



## Den Kulturwandel vorantreiben

Kultur ist einer der fünf Eckpfeiler unserer Unternehmensstrategie. Denn eine Unternehmenskultur, die sich auf starke Werte und Überzeugungen stützt, ist eine Grundvoraussetzung für den langfristigen Erfolg der Deutschen Bank. Unsere Werte bestimmen die Art unseres Geschäfts und wie wir es betreiben. Davon profitieren unsere Kunden, Aktionäre und Mitarbeiter, aber auch die Gesellschaft als Ganzes, deren vielfältige Interessen wir in unseren Entscheidungen mit berücksichtigen.

Verantwortlich handeln heißt für uns, eine Balance zwischen ökonomischen, ökologischen und sozialen Zielen zu finden. Wirtschaftlicher Erfolg hängt auch davon ab, wie wir und unsere Kunden mit ökologischen und sozialen Herausforderungen wie Klimawandel, Ernährungsunsicherheit, Armut oder Chancengerechtigkeit in Bildung und Beruf umgehen. Die richtigen Antworten darauf können Chancen eröffnen und helfen, die Deutsche Bank zukunftsfähig auszurichten, indem wir Ertragspotenziale erschließen, Risiken umfassend steuern, die Beziehungen zu unseren Stakeholdern verbessern und unsere Reputation stärken. Unser neuer Verhaltens- und Ethikkodex spiegelt diesen Ansatz wider. Er stellt die Nachhaltigkeit in unserem Kerngeschäft in den Mittelpunkt unserer unternehmerischen Verantwortung. Darüber hinaus sind wir als globale Universalbank aber auch bestens aufgestellt, mit unseren Corporate Citizenship-Initiativen neue Ideen zur Bewältigung globaler Herausforderungen voranzutreiben.

Dieser Bericht erläutert die wesentlichen Veränderungen in unserem Geschäftsgebaren und der Bank insgesamt. Er basiert auf der Analyse materieller nichtfinanzieller Faktoren [Seite 12](#), die direkt oder indirekt ökonomischen, ökologischen und sozialen Mehrwert schaffen, sowohl für uns als auch unsere verschiedenen Interessengruppen.

### Unser Kontrollsystem

Eine verantwortungsbewusste Unternehmensführung und effiziente Kontrollstrukturen bilden das Fundament unseres Erfolgs. Beides waren wichtige Handlungsfelder für uns im Jahr 2014. Die „House of Governance“-Initiative und das „Three Lines of Defense“-Programm bekräftigen unser Bestreben, eine starke Risiko-, Kontroll- und Compliance-Kultur aufzubauen und die Transparenz zu internen Organisationsstrukturen und Verantwortlichkeiten zu erhöhen.

Das erfordert robuste Prozesse und Kontrollen, vor allem aber ein bewusstes Verhalten unserer Mitarbeiter. Unser Programm zur Stärkung der Risikokultur betont deshalb fünf grundlegende Verhaltensweisen, die im Einklang mit unseren Werten und Überzeugungen stehen.

Verantwortungsvolle  
Unternehmens-  
führung und effiziente  
Kontrollen sind  
das Fundament  
unseres Erfolgs

## Wir haben den Kulturwandel in der Bank weiter vorangetrieben

Eine dieser Verhaltensweisen fordert dazu auf, Risiken gründlich, vorausschauend und umfassend zu bewerten. Deshalb analysieren wir neben den finanziellen auch die ökologischen und sozialen Auswirkungen, die von Transaktionen oder unseren Kunden ausgehen können. Damit wollen wir einen positiven Beitrag zur Bewältigung des Klimawandels und anderer drängender Themen leisten. Sie reichen von Nachhaltigkeit in der landwirtschaftlichen Produktion bis hin zur Wahrung der Menschenrechte. Wir suchen den Austausch mit der Politik, gesellschaftlichen Gruppen, Kunden, Aktionären, Aufsichtsbehörden und Vertretern nationaler und internationaler Organisationen, um tragbare Lösungen für kontrovers diskutierte Themen zu finden.

### Unser Kerngeschäft

Wir stellen unsere Kunden in den Mittelpunkt unseres Handelns. Wir analysieren regelmäßig, wer unsere Kunden sind, welche Bedürfnisse sie haben und wie gut wir diese decken, jetzt und in der Zukunft. Im Einklang mit unserer neuen Kultur haben wir unser tägliches Handeln auch im Jahr 2014 daraufhin angepasst. Wir führten beispielsweise Immobilienfinanzierungen ein, die unsere Kunden vor zukünftig steigenden Zinsen schützen. Komplexe Derivateprodukte werden nur bestimmten Kundengruppen angeboten. Gleichzeitig beendeten wir Geschäftsbeziehungen, die nicht zu unseren Werten passen oder der Reputation der Bank schaden können.

Wir halfen unseren Kunden auch bei der Bewältigung von Herausforderungen wie Ressourcenknappheit und Klimawandel und bauten unsere Produkt- und Dienstleistungspalette entsprechend aus. Sie reicht von „grünen Anleihen“ bis hin zu maßgeschneiderten ESG-Anlageprodukten.

Die internationalen Maßnahmen zur Bewältigung des Klimawandels werden im Jahr 2015 wieder stärker in den Vordergrund treten. Immer mehr Staaten erkennen den Handlungsbedarf. Die Zahl der verbindlichen nationalen Klimaschutzziele ist seit 2008 von 90 auf 500 angestiegen. Erstmals seit drei Jahren erhöhten sich auch die Investitionen in erneuerbare Energien auf 310 Mrd US\$ – und sind damit fünfmal höher als noch 2004. Die Regierungen können die mit dem Klimawandel verbundenen Herausforderungen jedoch nicht alleine lösen. Der Privatsektor wird eine entscheidende Rolle beim Übergang zu einer klimafreundlichen Wirtschaft spielen.

Im Jahr 2014 zählte die Deutsche Bank zu den sechs größten europäischen privatwirtschaftlichen Projektfinanzierern für erneuerbare Energien. Gemeinsam mit zwölf anderen Banken lancierten wir die Green Bond Principles, die zur Integrität und Transparenz des grünen Finanzmarktes beitragen werden, und wir waren an der Emission großer grüner Anleihen beteiligt. Wir finanzierten energieeffiziente Gebäude und erneuerbare Energien für Privat- und Mittelstandskunden und verwalteten Fonds, die in klimafreundliche Unternehmen und Technologien investieren. Darüber hinaus entwickelte die Deutsche AWM eine Softwareanwendung zur objektiven und flexiblen Einbeziehung von ESG-Kriterien in den Investitionsprozess.

## Unsere Mitarbeiter sind entscheidend für unsere neue Unternehmenskultur

### Unsere Mitarbeiter und die Gesellschaft

Unsere Mitarbeiter sind eine der wichtigsten Ressourcen unseres Unternehmens. Ihr Verhalten prägt die Kultur in unserem Unternehmen. In einem intensiven Wettbewerbsumfeld um die besten Talente wollen wir weltweit ein attraktiver Arbeitgeber im Finanzsektor sein. Unsere strategische Human Resources-Agenda leistet dazu einen wesentlichen Beitrag.

2014 haben wir die Werte und Überzeugungen der Deutschen Bank in alle Personalprozesse integriert. Sie begleiten jeden Mitarbeiter von der Rekrutierung über das Vorstellungsgespräch und die Einbindung in die Bank bis zu allen künftigen Karriereschritten. Wir haben weiter daran gearbeitet, unseren Mitarbeitern diese Werte näherzubringen, und förderten sicht- und messbare Veränderungen im persönlichen Verhalten sowie in Richtlinien, Prozessen und Praktiken. Wir unterstützten das ehrenamtliche Engagement unserer Mitarbeiter in gemeinnützigen Organisationen und Sozialunternehmen. Im Jahr 2014 waren rund 17.000 Mitarbeiter (21% der Belegschaft) weltweit über 190.000 Stunden als Corporate Volunteers aktiv und belegten damit eindrucksvoll, wie die Deutsche Bank und ihre Mitarbeiter eine Kultur der Leistung mit einer Kultur der Verantwortung verbinden.

Mit einer Fördersumme von 80,5 Mio € (2013: 78,2 Mio €) waren die Deutsche Bank und ihre Stiftungen auch 2014 wieder unter den engagiertesten Unternehmensbürgern weltweit. Mit unseren Corporate Citizenship-Programmen erreichten wir mehr als 5,8 Millionen Menschen.

Von unseren sozialen Programmen profitierten rund 1,6 Millionen Menschen. Sie reichen von Mikrofinanzierung bis Impact Investments, fördern Unternehmertum, verbessern das lokale Umfeld und helfen Menschen in Not.

Wir führten *Born to Be* weltweit ein. Mit *Born to Be* helfen wir Kindern und Jugendlichen, ihr Potenzial zu entfalten, indem wir ihr Selbstvertrauen stärken, sie beim Aufbau von Kompetenzen unterstützen und ihnen Zugang zu Bildungs- und Beschäftigungsangeboten erleichtern. 2014 nahmen weltweit mehr als eine Million junge Menschen an über 130 Projekten teil.

Die Herausforderungen der Zukunft lassen sich nur mit Weitblick und wegweisenden Konzepten meistern. Die Konferenzreihe *Urban Age* der Alfred Herrhausen Gesellschaft, die Lösungswege für die Metropolregionen untersucht, erreichte in den letzten zehn Jahren mehr als 5.000 Teilnehmer. Und der Wettbewerb *Ausgezeichnete Orte im Land der Ideen* prämierte seit 2006 über 2.700 innovative Lösungskonzepte für Städte und Gemeinden in Deutschland.

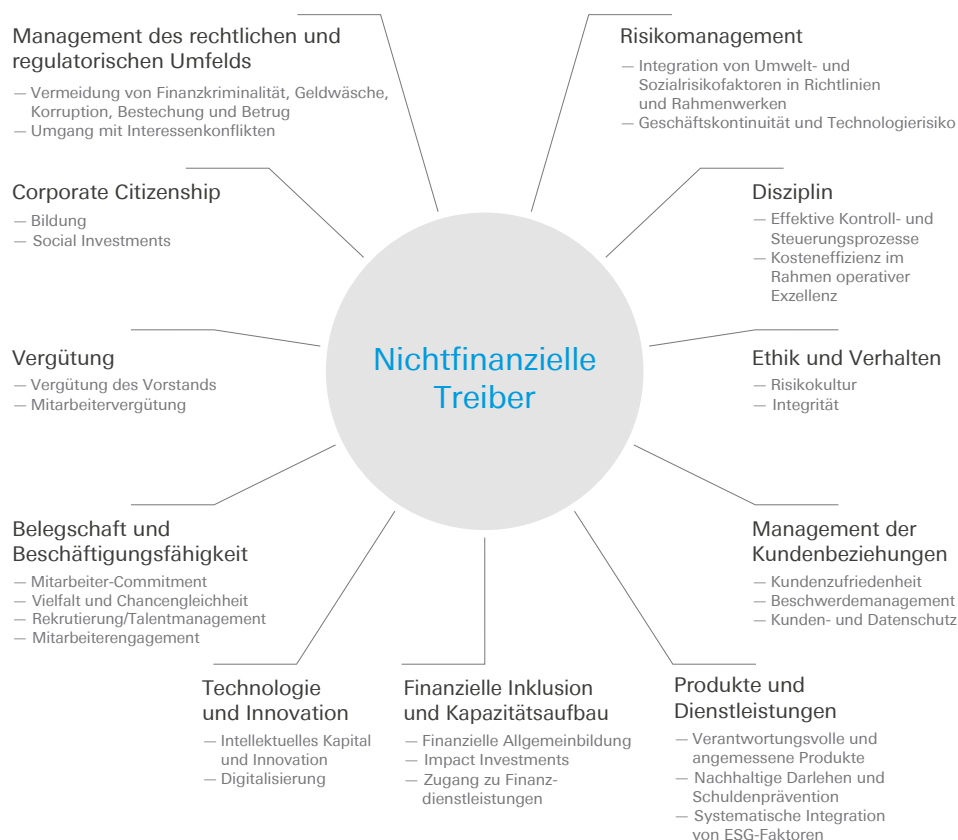
Unsere strategischen Partnerschaften mit renommierten Institutionen ermöglichen einer breiten Öffentlichkeit Zugang zu Kunst und Musik und bieten jungen Talenten eine Plattform. Dazu zählen beispielsweise die Sammlung Deutsche Bank oder unsere Partnerschaft mit den Berliner Philharmonikern. 2014 erreichten wir etwa drei Millionen Menschen mit unseren Kunst- und Musikangeboten.

# Materialitätsanalyse

Im Jahr 2014 haben wir nichtfinanzielle Themenfelder identifiziert, die direkt oder indirekt dazu beitragen können, ökonomische, ökologische oder gesellschaftliche Werte für unsere Interessengruppen zu schaffen, zu erhalten oder zu mindern. Den Prozess der Datenerhebung und Bewertung orientierten wir an den Vorgaben der Global Reporting Initiative (GRI).

Im ersten Schritt führten wir eine umfangreiche Quellenanalyse durch. Wir berücksichtigten dabei insbesondere die Veröffentlichungen des Sustainability Accounting Standards Board (SASB). Darüber hinaus analysierten wir unsere Wettbewerber und berücksichtigten Themen, die unterschiedliche Stakeholder wie Investoren, Kunden, Mitarbeiter, Aufsichtsbehörden, Wissenschaft, Medien sowie Nichtregierungsorganisationen als wesentlich für die Deutsche Bank oder unsere Branche ansehen.

## Wesentliche ESG-Themenfelder





# 11

## wesentliche Themenfelder

identifiziert  
und priorisiert

### Weitere Informationen

► [deutsche-bank.de/investor-relations](http://deutsche-bank.de/investor-relations)

### Weitere Informationen

► [verantwortung.db.com/14](http://verantwortung.db.com/14)

### Weitere Informationen

► [deutsche-bank.de/verantwortung](http://deutsche-bank.de/verantwortung)

In einem internen Workshop priorisierten wir im Anschluss elf Themenfelder mit 27 Unterkategorien. [Seite 12](#) Zur Validierung der Ergebnisse baten wir 270 Mitarbeiter der Bank aus allen Geschäftsd divisionen und Infrastrukturbereichen, Regionen und Karrierestufen um eine Einschätzung. 64 von ihnen (Antwortquote 25%) bewerteten, ob und wie sich jedes einzelne Thema auf unsere Kundenbeziehungen, das Geschäftsergebnis oder die Reputation der Bank auswirkt. Außerdem fragten wir, ob die Bedeutung der Themen innerhalb der nächsten fünf Jahre voraussichtlich zu- oder abnehmen wird.

Wir analysierten die Auswirkungen unseres Handelns sowohl intern als auch über die Grenzen des Unternehmens hinaus. Je nach Themenfeld sind sie für unsere Geschäftsd divisionen und Infrastrukturbereiche sowie unsere Stakeholder unterschiedlich. Im Asset Management und Corporate Banking beispielsweise nehmen wir indirekt Einfluss durch die Unternehmen oder Projekte, in die wir investieren, oder durch unsere Kundenbeziehungen. Im Geschäft mit unseren Privatkunden betreffen die Auswirkungen die Kunden selbst. Unsere Corporate Citizenship-Programme haben Einfluss auf die Gesellschaft, deren Teil wir sind.

Der Bericht zur unternehmerischen Verantwortung (Corporate Responsibility, CR-Bericht) konzentriert sich auf die in der Materialitätsanalyse identifizierten Themenfelder. Wir berichten noch nicht über alle Themen in gleichem Umfang, arbeiten aber kontinuierlich daran, den wachsenden Transparenzanforderungen zunehmend besser gerecht zu werden.

Im Jahr 2015 werden wir den Prozess der Materialitätsanalyse mit Befragungen externer Interessengruppen fortführen und gezielt Feedback zu diesem Bericht erbitten.

### Transparente Berichterstattung

Der CR-Bericht erscheint zum 13. Mal. Er ist Teil unserer Unternehmensberichterstattung und ergänzt Informationen, die die Deutsche Bank in ihrem Geschäftsbericht sowie ihrem Personalbericht offenlegt. Die Berichterstattung umfasst den Zeitraum von Januar bis Dezember 2014. Der nächste Bericht erscheint im März 2016.

Der vorliegende Bericht wurde in Übereinstimmung mit den G4-Richtlinien der Global Reporting Initiative (Option Core) erstellt. Eine Zusammenfassung des Index veröffentlichen wir am Ende dieser Publikation. Unser Online-Bericht enthält eine detaillierte Darstellung des gesamten GRI-Index sowie unseren Fortschrittsbericht (Communication-on-Progress) im Rahmen des UN Global Compact.

Unser Nachhaltigkeitsmanagement lieferte auch im Jahr 2014 wichtige Informationen für diesen Bericht. Es ist nach DIN EN ISO14001 zertifiziert und nach einem Audit im Jahr 2014 bis einschließlich 2015 rezertifiziert. Die Systematik der Datengenerierung und -aggregation unserer Treibhausgaskennzahlen lassen wir extern prüfen und verifizieren. [Seite 87](#)

Über unsere CR-Berichterstattung hinaus legen wir regelmäßig Informationen gegenüber verschiedenen Nachhaltigkeits-Ratingagenturen offen. [Seite 85](#) Regionale Veröffentlichungen sowie unser Internetportal liefern zudem weiterführende und ständig aktualisierte Informationen. Wir laden alle Stakeholder ein, diese Informationsangebote zu nutzen.

# Stärken nutzen, Herausforderungen meistern, Vertrauen mehr

Andrew Reid, London  
Global Head of Operational Risk  
Management, Deutsche Bank





»Unser Risikomanagement hilft den Geschäftsbereichen, Risiken effektiv zu identifizieren und zu managen – darunter Umwelt- und Sozialrisiken. Wir haben die Prozesse weiter optimiert, um die Anforderungen unserer Kunden zu erfüllen und gleichzeitig die Bank zu schützen.«



Operational Risk Management ist eine Schlüsselfunktion des Bereichs Risk der Deutschen Bank. In Risk sind weltweit fast 3.500 Mitarbeiter beschäftigt.

# 1

## Unser Kontrollsystem

- 17 Kontrollrahmenwerk  
Nichtfinanzielle Risiken absichern
- 19 Kontrollprozesse  
Finanzkriminalität bekämpfen
- 23 Genehmigung von Produkten  
Produkteignung sicherstellen
- 24 Risikokultur  
Bewusstsein für Risiken schärfen
- 27 Umwelt- und Sozialrisiken  
Bank und Gesellschaft schützen

# Kontrollrahmenwerk

## Nichtfinanzielle Risiken absichern

### In Kürze

- Management nichtfinanzieller Risiken ist zentraler Bestandteil des Kulturwandels
- Das „House of Governance“ stärkt Strukturen und schafft Transparenz
- Interne Kontrollen ausgeweitet

Klar geregelte Verantwortlichkeiten und robuste Kontrollmechanismen sind unerlässlich – zum einen für das Management wesentlicher Risiken und zum anderen, um Vertrauen zurückzugewinnen. Mit dem „House of Governance“ und ihrem „Three Lines of Defense“-Programm hat die Deutsche Bank ihre Verpflichtung zu verantwortungsvoller Unternehmensführung und effizienten Kontrollstrukturen bekräftigt. Beide Initiativen sind wesentliche Elemente des Kulturwandels.

#### Governance und Verantwortlichkeiten hervorheben

Um die Regeln und Mechanismen einer guten Unternehmensführung an der Spitze der Deutschen Bank im Einklang mit den neuen gesetzlichen Vorgaben, den Werten und Überzeugungen der Bank Seite 8 und anerkannter Best Practice zu stärken, wurde das „House of Governance“ geschaffen. Die Initiative verbessert und harmonisiert die Governance-Strukturen der Bank und erhöht die Transparenz der internen Organisation und der Verantwortlichkeiten. Die „House of Governance“-Initiative untersteht dem Chief Governance Officer der Bank. Sie richtet sich an den Vorstand und die nachgeordneten zwei Hierarchieebenen – das Senior Management.

#### Kontrollmechanismen ausbauen

Das „Three Lines of Defense“-Programm ist ein integraler Bestandteil der strategischen Agenda der Deutschen Bank. Es wurde vom Vorstand vor dem Hintergrund verschärfter aufsichtsbehördlicher Vorschriften angestoßen. Das Programm baut auf Erfahrungen aus Kontrollschwächen der Vergangenheit auf und zielt darauf ab, die Steuerung nichtfinanzieller Risiken sowie die Compliance-Kultur der Deutschen Bank in allen Geschäftsbereichen und Infrastrukturfunktionen weiter zu stärken. Das Programm stellt auch die Konsistenz aller Initiativen zur Verbesserung der Kontrollstrukturen in der Bank sicher.

#### Die drei Verteidigungslinien der Deutschen Bank

	Zuständige Einheit	Verantwortungsbereich
Erste Verteidigungslinie	Unternehmensbereiche und Infrastrukturfunktionen	Abschließende Zuständigkeit für sämtliche Risiken und Kontrollen innerhalb aller Geschäftsprozesse
Zweite Verteidigungslinie	Kontrollfunktionen	Rahmenwerk aller Richtlinien sowie für die unabhängige Risikobewertung
Dritte Verteidigungslinie	Konzernrevision	Unabhängige und objektive Sicherstellung effizienter Prozesse im Risikomanagement, bei internen Kontrollen und bei der Corporate Governance

700  
neue  
Mitarbeiter

stärken unsere erste  
Verteidigungslinie

## Weitere Informationen

▣ Jahresbericht, Seite 27  
▶ [deutsche-bank.de/  
unternehmensfuehrung](http://deutsche-bank.de/unternehmensfuehrung)

Im Jahr 2014 haben wir die Governance-Prozesse für sämtliche nichtfinanziellen Risiken überprüft und für alle „Verteidigungslinien“ die Verantwortung für das Risikomanagement und die Kontrolle der Risiken präzisiert. Zudem haben wir unsere Risikokontrolle in bestimmten Bereichen gebündelt und zentralisiert, um die Zuständigkeiten der Unternehmensbereiche innerhalb ihrer Kontrollumgebung zu stärken. [Seite 19](#)

### Austausch mit Aufsichts- und Regierungsbehörden

Ein konstruktiver Austausch mit Aufsichts- und Regierungsbehörden ist eine wichtige Voraussetzung für das Wachstum wettbewerbsfähiger Finanzmärkte.

Die Reaktion der Deutschen Bank auf regulatorische Entwicklungen wird von unserer Abteilung Government & Regulatory Affairs koordiniert. Erforderliche Maßnahmen steuert das Group Regulatory Contact Office. Es verbindet unsere Geschäftsbereiche und Kontrollfunktionen, um ein abgestimmtes und wirksames Vorgehen in Zusammenhang mit regulatorischen Veränderungen zu gewährleisten.

Im November 2014 wurde die Aufsicht über die Deutsche Bank AG und ihre Tochtergesellschaften von der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) und der Deutschen Bundesbank auf den einheitlichen Bankenaufsichtsmechanismus (Single Supervisory Mechanism, SSM) der Europäischen Zentralbank (EZB) übertragen. Die Aufsicht über die Deutsche Bank liegt nun bei einem Joint Supervisory Team (JST). Es umfasst Mitarbeiter der EZB, der BaFin, der Bundesbank und anderer Aufsichtsbehörden europäischer Länder, in denen die Deutsche Bank vertreten ist und die dem SSM angehören.

In Vorbereitung auf den SSM haben wir 2014 ein globales Regulatory Management Team aufgestellt. Es ist der zentrale Ansprechpartner für die Zusammenarbeit mit den wichtigsten Finanzaufsichtsbehörden der Deutschen Bank in Deutschland, den USA, Großbritannien, Singapur und Hongkong. Zusätzlich haben wir unsere Teams für die Kooperation mit Aufsichts- und Regierungsbehörden an wichtigen Standorten weltweit verstärkt.



# Kontrollprozesse

## Finanzkriminalität bekämpfen

### In Kürze

---

- **Stärkung unserer Kontrollen durch Investitionen in Mitarbeiter und Prozesse**
  - **Einführung eines neuen, risikobasierten „Know Your Customer“-Ansatzes**
  - **Neue Richtlinie betont Null-Toleranz-Haltung gegenüber Bestechung und Korruption**
- 

Die Bekämpfung von Aktivitäten im Bereich der Finanzkriminalität wie Geldwäsche, Bestechung, Korruption und Betrug, die Finanzierung terroristischer Aktivitäten sowie Sanktionen und Embargos erfordern internationale Maßnahmen und interne Kontrollen. Wir befürworten deshalb wirksame internationale Vorschriften und Verfahren zur Bekämpfung von Finanzkriminalität, um die Stabilität der Banken und die Integrität des internationalen Finanzsystems zu gewährleisten. Damit wird auch verhindert, dass die Deutsche Bank für kriminelle Zwecke missbraucht werden kann.

Zur Stärkung von Aufsicht und Kontrolle [Seite 17](#) haben wir unsere internen Kontrollprozesse weiter ausgebaut. Als Teil unserer zweiten Verteidigungslinie führten wir die Verantwortlichkeiten zum Schutz vor Finanzkriminalität unter dem Dach einer neuen „Anti Financial Crime“-Einheit (AFC) zusammen. Der verantwortliche Leiter berichtet vierteljährlich an den Vorstand. Darüber hinaus haben wir die Mitarbeiterzahl in allen Verteidigungslinien deutlich um rund 30% erhöht.

Unsere Geschäftsbereiche sind primär für die ihrem Geschäft innewohnenden Risiken verantwortlich. Unsere Mitarbeiter bilden daher die erste Verteidigungslinie zur Abwehr möglicher Risiken. Gemäß unseren Werten und Überzeugungen [Seite 8](#) fordern wir sie aktiv auf, sich mit Fragen oder Bedenken zum Umgang mit Risiken und unangemessenen Geschäftspraktiken an ihre Vorgesetzten oder die entsprechenden Kontrollfunktionen zu wenden. Falls erforderlich, steht ihnen dafür auch ein anonymer Whistleblowing-Service zur Verfügung. Alle eingehenden Hinweise werden unabhängig überprüft. Entsprechend unseren Richtlinien darf es für einen Hinweisgeber keine negativen Konsequenzen geben.

Im Jahr 2014 haben wir unsere Whistleblowing-Weisungen und -Prozesse ausgeweitet. Sie enthalten jetzt auch die Kontaktdaten des Teams zur Bestechungs- und Korruptionsbekämpfung (Anti-Bribery and Corruption, ABC). Zudem haben wir Leitlinien für Vorgesetzte zum Umgang mit Hinweisen veröffentlicht und rund 20.000 Führungskräfte zu diesem Thema geschult.

**Verantwortlichkeiten  
zum Schutz vor  
Finanzkriminalität  
gebündelt**

### Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung verhindern

Wir verpflichten uns, in allen Einheiten der Deutschen Bank strenge Vorschriften zum Schutz vor Geldwäsche, Terrorismusfinanzierung und sonstiger Finanzkriminalität einzuhalten, und richten unser Verhalten weltweit am deutschen Geldwäschegesetz und an anderen einschlägigen Vorschriften aus.

Für die Verhinderung von Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung ist ein eigenes Team innerhalb unserer Abteilung zur Bekämpfung von Finanzkriminalität zuständig. Interne Richtlinien zur Bekämpfung von Geldwäsche (Anti-Money Laundering, AML) und Überprüfung unserer Kunden (Know Your Customer, KYC) sollen sicherstellen, dass:

- Vorschriften zur Identifizierung, Authentifizierung, Erfassung und Archivierung von Kundendaten eingehalten werden
- kritische Transaktionen erkannt werden und vor verdächtigen Aktivitäten intern gewarnt wird
- interne Richtlinien, Verfahren und Kontrollen entwickelt, aktualisiert und umgesetzt werden
- Anforderungen zur Anwendung der Geldtransferverordnung klar definiert werden

Maßnahmen zur Umsetzung unserer Richtlinien werden von den Geschäftsbereichen umgesetzt, von AFC überprüft und mindestens einmal jährlich aktualisiert. Sie schließen ausdrücklich das Recht ein, einzelne Transaktionen oder Geschäftsbeziehungen zu untersagen.

---

### Wirtschaftssanktionen und Embargos

Finanzinstitute spielen eine wichtige Rolle bei der Umsetzung von Wirtschaftssanktionen und Embargos sowie bei der Verhinderung von Terrorismusfinanzierung.

Ein robustes Compliance-Programm und strenge Richtlinien und Weisungen regeln unseren Umgang mit Sanktionen und Embargos. Sie schließen Risiken ein, die sich aus der Vielfalt unserer Kunden und aus unserer weltweiten Geschäftstätigkeit ergeben können. Wir überprüfen Kunden vor und in regelmäßigen Abständen nach der Einrichtung eines Kontos und überwachen Transaktionen, die von oder durch die Deutsche Bank durchgeführt

werden. Auf diese Weise erkennen wir Geschäfte, die Beschränkungen unterliegen.

Wir schulen unsere Mitarbeiter konzernweit und setzen gezielt Maßnahmen um, die das Bewusstsein für Sanktionen und Embargos stärken. Ein Schwerpunkt im Jahr 2014 lag auf den Entwicklungen in Zusammenhang mit der Ukraine Krise und den damit verbundenen Strafmaßnahmen der Europäischen Union sowie der USA. Wir informierten intensiv über unsere internen Kommunikationskanäle und wandten uns zudem gezielt an Mitarbeiter in unseren Geschäftsbereichen und Kontrollfunktionen, um ein Höchstmaß an Aufmerksamkeit zu erreichen.

---

## Know Your Customer

ist eine wichtige Grundlage,  
um Risiken zu vermeiden

## Null Toleranz

gegenüber Bestechung  
und Korruption

Wirkungsvolle Maßnahmen gegen Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung setzen eine genaue Kenntnis unserer Kunden voraus. KYC-Standards und -Verfahren sind deshalb von entscheidender Bedeutung, unsere hohen ethischen und professionellen Maßstäbe umzusetzen und die Bank und unsere Produkte und Dienstleistungen vor kriminellem Missbrauch zu schützen.

2014 haben wir für alle Geschäftsbereiche und Einheiten ein neues, risikobasiertes KYC-Rahmenwerk entwickelt. Es beinhaltet umfassende Methoden zur Einschätzung von Länder-, Branchen- und Produktrisiken und unterstützt die Bewertung von Geldwäscherisiken. Das neue Rahmenwerk wird bis 2016 in allen Ländern eingeführt. Um eine einheitliche Umsetzung der Standards zu gewährleisten, haben wir ein KYC Center of Excellence gegründet. Dabei handelt es sich um ein Team von Fachexperten, das eine zentrale Aufsicht unserer Prozesse ermöglicht, Beratungsdienstleistungen zur Verfügung stellt sowie Best Practice-Beispiele und neue aufsichtsrechtliche Entwicklungen vermittelt. Es prüft gegebenenfalls Ausnahmen von den KYC-Richtlinien und gibt Entscheidungsempfehlungen an das AFC Senior Management. Unter dem Vorsitz des Global Head of Anti-Financial Crime setzt es sich aus den regionalen AFC-Leitern und den Verantwortlichen für die Themen Embargo, Schutz vor Betrug und ABC zusammen.

Unsere KYC-Richtlinien definieren Verantwortlichkeiten und Kontrollen und regeln, wie potenzielle Risiken kontrolliert, gemeldet, dokumentiert und – falls nötig – zur Entscheidungsfindung weitergeleitet werden. Besondere Aufmerksamkeit erfahren dabei Hochrisikokunden und „politisch exponierte Personen“. Geschäftsbeziehungen mit diesen Kundengruppen müssen vom Senior Management und vom AFC-Bereich geprüft und genehmigt werden.

Wir überprüfen Kundendaten vor Aufnahme einer Kundenbeziehung und beurteilen bestehende Kunden monatlich anhand intern und extern verfügbarer Negativlisten bezüglich Terrorismusfinanzierung, Finanzkriminalität, Korruption oder Steuerhinterziehung. Der Prüfumfang wurde in Übereinstimmung mit unseren neuen KYC-Richtlinien erweitert und in dieser Form bereits auf die Hälfte der relevanten Kundendatenquellen angewendet. Die Einführung des erweiterten Prüfumfanges wird 2015 abgeschlossen sein.

### Gegen Bestechung und Korruption vorgehen

Wir dulden weder Bestechung noch jedwede Form von Korruption und bieten oder akzeptieren keine unzulässigen Anreize. Allen unseren Mitarbeitern ebenso wie Dritten, die im Auftrag der Deutschen Bank handeln, ist es ausdrücklich untersagt, sich in irgendeiner Form an Bestechung oder Korruption zu beteiligen. Wir halten uns von Geschäften fern, die ohne unzulässige Verhaltensweisen nicht zustande kommen oder fortgeführt werden können.

Bereits 2013 schufen wir ein eigenes Team zur Bestechungs- und Korruptionsbekämpfung (ABC), um Rechts- und Compliance-Beratung anzubieten und unsere Richtlinien, Verfahren und Kontrollen zu verbessern. 2014 haben wir die Steuerung, Prozesse und Kapazitäten unseres ABC-Bereichs weiter ausgebaut sowie ein Netzwerk aus regionalen ABC-Leitern gebildet. Das ABC-Team umfasst derzeit insgesamt neun Mitarbeiter.

# 500

Mitarbeiter aus allen  
Geschäftsbereichen  
nahmen an Workshops  
zum Schutz vor  
Finanzkriminalität teil

Im Jahr 2014 haben wir eine Bewertung der Betrugs-, Bestechungs- und Korruptionsrisiken in unseren Geschäftsbereichen abgeschlossen. Wir führten Workshops mit rund 500 Vertretern aller Geschäftsbereiche an sechs Standorten weltweit durch, um typische Risiken und die Kontrollen zur Risikominimierung zu analysieren. Der Schwerpunkt lag dabei auf bestehenden Risiken in den einzelnen Geschäftsbereichen und auf Empfehlungen zum Umgang mit diesen Risiken. Wir haben unser ABC-Programm auf die identifizierten Hauptrisiken ausgerichtet und werden uns 2015 verstärkt auf Risiken konzentrieren, die von Dritten und Mitarbeitern ausgehen können oder in Zusammenhang mit Geschenken und Einladungen stehen.

Darüber hinaus haben wir 2014 eine neue ABC-Richtlinie eingeführt, die unsere Null-Toleranz-Haltung gegenüber Bestechung und Betrug unterstreicht. Die Richtlinie gilt für alle Mitarbeiter der Deutschen Bank weltweit und regelt den Umgang mit politischen und karitativen Spenden sowie der Beschäftigung von Personen, die mit Amtsträgern oder Kunden in Verbindung stehen. Zudem umfasst sie ein Verbot von Bar- und Spesenzahlungen und erläutert die anzuwendenden Vorschriften.

#### Weitere kriminelle Aktivitäten bekämpfen

Für die Bekämpfung weiterer krimineller Aktivitäten haben wir ein neues Antibetrugs-Team (Anti-Fraud and Investigations) aufgestellt. Es ist verantwortlich für die Entwicklung und Überwachung von Maßnahmen zur Bekämpfung von Betrug und sonstigen kriminellen Aktivitäten im Sinne des deutschen Rechts, die die Vermögenswerte der Deutschen Bank gefährden könnten. Geschäftsbereichsübergreifend koordiniert das Team die Prävention, Aufdeckung und Untersuchung von internen und externen Betrugsfällen. Im Jahr 2015 werden wir unsere Aktivitäten zur Überwachung und Prävention möglicher Betrugsfälle ausbauen.

Auf Konzernebene werden wir ein Group Financial Crime Governance Committee unter Vorsitz des globalen AFC-Leiters bilden. Das Gremium ist damit beauftragt, eine zentrale Stelle zur Bekämpfung von Finanzkriminalität einzurichten, und wird vierteljährlich Berichte von regionalen Financial Crime Governance Committees unter Vorsitz der jeweiligen AFC-Leiter erhalten.

#### Trainingsmaßnahmen zum Schutz vor Finanzkriminalität

Wir schulen unsere Mitarbeiter und das Management der Bank gezielt zu Themen der Finanzkriminalität. Im Jahr 2014 und Anfang 2015 wurden 89.000 Mitarbeiter weltweit für ein Online-Trainingsmodul angemeldet, das die Themen Bestechung und Korruption, Know Your Customer, Geldwäsche, Terrorismusfinanzierung, Sanktionen und Embargos, Marktverhalten sowie Betrug und Informationsschutz umfasst.

Mehr als 27.000 Mitarbeiter hatten den Kurs bis zum Ende des Jahres 2014 abgeschlossen. Darüber hinaus gibt ein neues Online-Training einen umfassenden Überblick über Bestechungs- und Korruptionsrisiken. Den Kurs haben mehr als 57.000 Mitarbeiter absolviert. Er deckt die exterritoriale Wirkung bestimmter Gesetze und Themen wie die Annahme und Vergabe von Geschenken, Einladungen und Beschleunigungszahlungen ab. Die Mitarbeiter unseres Bereichs Private & Business Clients erhielten ein speziell auf ihre Aufgabengebiete ausgerichtetes Training zu den Compliance-Grundsätzen der Bank. Es geht auch gezielt auf Aspekte der Korruption ein. Die Mitglieder des Group Executive Committee haben individuelle Unterweisungen erhalten. Darüber hinaus haben wir Schulungen zu den Themen Bestechung und Korruption für Berater durchgeführt, die Kundenbeziehungen entwickeln und Geschäfte einleiten oder anbieten.

# Genehmigung von Produkten

## Produkteignung sicherstellen

### In Kürze

- Klar definierte Standards zur Beurteilung neuer Produkte und Transaktionen
- Regelmäßige Überprüfung bestehender Produkte

Wir wollen nur Produkte und Dienstleistungen anbieten, die im Rahmen der globalen und regulatorischen Vorgaben Wert für Kunden und Aktionäre der Deutschen Bank schaffen. Unsere Prozesse zur Beurteilung von Produkten und bestimmter nicht standardisierter Transaktionen unterstützen dieses Ziel. Sie vereinheitlichen die Konzeption, Entwicklung, Prüfung und Zertifizierung von Produkten und Dienstleistungen. Ein entsprechender Genehmigungsprozess ist für alle Produktentwicklungen und -änderungen, neue Geschäftsfelder und Märkte erforderlich.

Ein konzernweites Rahmenwerk zur Beurteilung von Produkten (New Product Approval, NPA) und Transaktionen (New Transaction Approval, NTA) beschreibt Richtlinien, Verfahrensweisen und Kontrollmechanismen. Es liegt in der Verantwortung unseres NPA-Komitees, das dem Risk Executive Committee untersteht. Das Rahmenwerk legt einen besonderen Schwerpunkt auf die Beschreibung von Verantwortlichkeiten und die Beurteilung von Risiken. Klar definierte Aufgaben und Zuständigkeiten, Standards zur Überprüfung ihrer Einhaltung, Schulungen und ein „Red Flags“-Prozess ermöglichen es uns, korrigierende Maßnahmen einzuleiten und eine konsequente Qualitätskontrolle durchzuführen. Das NPA/NTA-Rahmenwerk verbindet Prüfungs- und Genehmigungsprozesse. Damit können wir besser feststellen, ob Technologien, Bilanzierungsstandards, rechtliche Vorgaben sowie Compliance-Vorschriften und Kontrollen richtig angewendet werden.

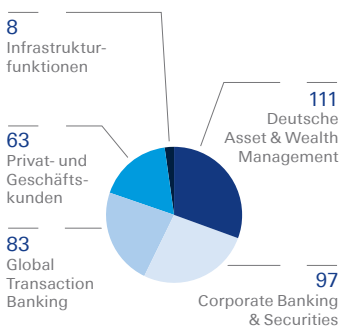
Alle Produktentwicklungen und -änderungen müssen von zentralen Kontrollfunktionen, wie zum Beispiel Compliance und AML, genehmigt werden. Produkte und Transaktionen in bestimmten Geschäftsfeldern erfordern eine unabhängige Einschätzung durch das NPA-Risikomanagement-Team. Als wesentlich eingeschätzte Produktentwicklungen bedürfen darüber hinaus der Freigabe durch das zuständige regionale und divisionale NPA-Komitee. Das ist insbesondere dann der Fall, wenn neue Risikofaktoren erkannt oder neue Geschäftsfelder aufgenommen werden. Eine Weiterleitung an regionale Reputationsrisikogremien oder das Group Reputational Risk Committee ist auch dann erforderlich, wenn starke Bedenken auftreten, etwa im Hinblick auf den Schutz der Reputation der Bank. Ab 2015 werden wir auch ökologische und soziale Kriterien in den NPA/NTA-Prozess einbeziehen.

### Systematische und regelmäßige Überprüfungen

Im Jahr 2014 starteten wir eine Product Lifecycle-Initiative. Sie umfasst alle vier zentralen Geschäftseinheiten sowie die Non-Core Operations-Einheiten und Infrastrukturfunktionen. Unser neues Rahmenwerk zum Product Lifecycle-Management enthält Mindestkriterien zur Überwachung und Entfernung von Produkten während des gesamten Lebenszyklus, Anforderungen an die systematische Einbindung genehmigter Produkte in die Geschäftsprozesse, Dokumentationsstandards sowie Aufgaben und Verantwortlichkeiten aller Abteilungen.

### Genehmigte NPAs nach Division

Anzahl nach Applications ID



# Risikokultur

## Bewusstsein für Risiken schärfen

### In Kürze

---

- Fokus auf eine starke, bankweite Risikokultur
  - Schulung Tone from the Top eingeführt
  - „Red Flags“-Prozess auf alle Geschäftsbereiche ausgeweitet
- 

Nichtfinanzielle Risiken nehmen im Finanzsektor an Bedeutung zu. Finanzinstitutionen befassen sich daher verstärkt mit der Frage, wie sie sich gegen das individuelle Fehlverhalten von Mitarbeitern absichern und ineffektive Prozesse vermeiden können. Eine starke Risikokultur innerhalb der gesamten Organisation ist hierfür eine elementare Voraussetzung.

Die Deutsche Bank setzt aus diesem Grund bereits seit 2010 ein Risk Culture-Programm um. Es beruht auf der Überzeugung, dass das Risikobewusstsein und Verhalten jedes einzelnen Mitarbeiters genauso wichtig für eine funktionierende Risikokultur ist wie stabile Prozesse und Kontrollsysteme.

### Verantwortung gemeinsam tragen

Das Programm steht im Einklang mit den Werten und Überzeugungen der Deutschen Bank [Seite 8](#) und bestimmt fünf wesentliche Verhaltensweisen als Basis für eine starke Risikokultur:

- Die Deutsche Bank und ihre Reputation bei allen Entscheidungen berücksichtigen
- Verantwortung für die Risiken der Deutschen Bank übernehmen
- Kritisches Hinterfragen fördern, betreiben und respektieren
- Risiken konsequent, zukunftsorientiert und umfassend bewerten
- Probleme gemeinsam lösen

Im Rahmen unseres Programms entwickeln und unterstützen wir eine Vielzahl von Initiativen, die das erforderliche Risikobewusstsein und das damit verbundene Mitarbeiterverhalten fördern. Sie umfassen gezielte Kommunikation und Schulungen sowie die Umsetzung des „Red Flags“-Prozesses. [Seite 25](#)

**5** wesentliche  
Verhaltensweisen  
als Basis für eine  
starke Risikokultur



## Tone from the Top

betont die  
Vorbildrolle von  
Führungskräften

### Schulungen und Kommunikation

Das Risikokultur-Pflichtschulungsprogramm beinhaltete im Jahr 2014 sieben Schulungen:

- Risikobewusstsein (Risk Awareness)
- Verhaltens- und Ethikkodex (Code of Conduct and Business Ethics)
- Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk)
- Genehmigung neuer Produkte (New Product Approval)
- Informationssicherheit (Information Security Awareness)
- Informationsklassifizierung (Information Classification)
- Tone from the Top: neu eingeführte Schulung zur Vorbildrolle von Führungskräften

Wir entwickeln unsere Schulungen stetig weiter und passen sie an das Aufgabenfeld unserer Mitarbeiter an. So sind zum Beispiel die Fallbeispiele der Schulung Risikobewusstsein auf die entsprechenden Geschäftsbereiche abgestimmt, um potenzielle Risiken möglichst konkret und nachvollziehbar darzustellen. Außerdem führen wir unsere Schulungen zielgruppengerecht durch: Tone from the Top etwa richtete sich ausschließlich an Mitarbeiter in den Verantwortungsstufen Vice President, Director und Managing Director. 2014 absolvierten knapp 62.000 Mitarbeiter mindestens eine Risikoschulung.

Über unser Schulungsangebot hinaus unterstreichen unsere Führungskräfte regelmäßig die Bedeutung einer starken Risikokultur, beispielsweise bei Informationsveranstaltungen für Absolventen, neuen Mitarbeitern und beförderten Mitarbeitern. Darüber hinaus wurde 2014 die „Risk Culture“-Seite im bankeigenen sozialen Netzwerk myDB ausgebaut. Über diesen Kommunikationskanal fördern wir den Austausch und stärken das Bewusstsein für Risiken.

### Risikobezogenes Verhalten überwachen und bewerten

Im Rahmen unseres bereits im Jahr 2010 eingeführten „Red Flags“-Prozesses prüfen wir anhand objektiver Indikatoren, inwieweit Mitarbeiter vorgeschriebene Richtlinien und Weisungen beachten. Die Ergebnisse gehen in die jährliche Leistungsbeurteilung von Mitarbeitern ein.

Mitarbeiter erhalten beispielsweise eine „Red Flag“, wenn sie

- gegen unsere Richtlinie zur Annahme und Gewährung von Geschenken und Einladungen verstoßen
- unbefugte Mitarbeitergeschäfte abwickeln
- Pflichtabwesenheiten vom Arbeitsplatz nicht einhalten
- Pflichtschulungen nicht absolvieren

Des Weiteren gibt es bereichsspezifische Kategorien, die in enger Zusammenarbeit mit den Geschäfts- und Infrastrukturbereichen und im Einklang mit deren Risikoprofil erstellt werden.

## Den Kulturwandel durch einwandfreies Verhalten vorantreiben

Seit Januar 2015 haben wir den „Red Flags“-Prozess auf sämtliche Unternehmens- und Infrastrukturbereiche sowie auf das Regional Management ausgeweitet. Die Zahl der vom „Red Flags“-Prozess erfassten Mitarbeiter hat sich dadurch bis zum ersten Quartal des Geschäftsjahres 2015 in etwa verdreifacht und beträgt circa 38.200 Mitarbeiter.

Bevor ein Kontrollvorgang in den „Red Flags“-Prozess aufgenommen wird, unterziehen wir ihn einer besonderen Überprüfung und setzen die sich daraus ergebenden Verbesserungspotenziale um. Damit stärken wir nicht nur die Überwachung risikobezogener Verstöße, sondern gleichzeitig auch unsere Kontrollsysteme selbst. Wir kommunizieren umfassend den hohen Stellenwert der Kontrollprozesse und fordern unsere Mitarbeiter auf, sich mit den Einzelheiten des Vorgangs sowie den zugrunde liegenden Risiken auseinanderzusetzen.

### Die Risikokultur weiterentwickeln

Wir stehen in regelmäßigem Austausch mit den Aufsichtsbehörden, für die das Thema Risikokultur ebenfalls an Bedeutung gewinnt. Zudem arbeiten wir aktiv bei wissenschaftlichen Untersuchungen und Branchenstudien mit und bringen so gemeinsam das Konzept der Risikokultur voran.

Der Dialog mit Aufsichtsbehörden sowie die Zusammenarbeit mit Wissenschaft und Branchenverbänden liefern uns wichtige Impulse, um unsere eigenen Initiativen und Projekte voranzutreiben. Zudem erhalten wir wertvolle Informationen aus unseren Mitarbeiterbefragungen, die ebenfalls Fragen zur Risikokultur enthalten. [Seite 66](#)

2014 haben wir ein Konzept zur Messbarkeit von Risikokultur auf Bereichsebene erarbeitet. Wir werden es im Jahr 2015 weiterentwickeln und darüber hinaus durch Initiativen den aktiven Ideenaustausch unserer Mitarbeiter fördern.

### Weitere Informationen

■ Personalbericht, Seite 13

# Umwelt- und Sozialrisiken Bank und Gesellschaft schützen

## In Kürze

---

- Neue Schulungen zu Umwelt- und Sozialrisiken eingeführt
  - Deutlich mehr Transaktionen auf ökologische und soziale Faktoren überprüft
  - Dialog mit verschiedenen Interessengruppen zum Thema CO<sub>2</sub>-Risiken
- 

Integrität ist einer der Kernwerte der Deutschen Bank. Das Richtige zu tun und nach hohen ethischen Standards zu handeln schließt für uns mit ein, potenziell negative Auswirkungen unserer Geschäftstätigkeit auf die Natur oder die Gesellschaft möglichst zu vermeiden.

Als globale Bank arbeiten wir mit Kunden aus allen Bereichen der Wirtschaft zusammen. Wir müssen daher die ökologischen und sozialen Risiken (ES-Risiken), die von einer Branche, einem Kunden oder einer Transaktion ausgehen können, ebenso kennen und bewerten wie die Risiken unseres Bankgeschäfts.

ES-Risiken sind sehr komplex. Sie reichen von Luft-, Wasser- und Bodenverschmutzung und Artengefährdung über Landkonflikte bis hin zu Auswirkungen auf Gesundheit und Sicherheit. Ein effektives Management dieser Risiken ist unverzichtbar, um einerseits negative Folgen für die Natur oder die Gesellschaft zu vermeiden, andererseits aber auch um Finanz- und Reputationsrisiken für die Deutsche Bank zu begrenzen und neue Geschäftsmöglichkeiten zu eröffnen.

Die Bewertung von ES-Risiken ist umfassend in unsere Risikomanagementprozesse integriert. Wir schließen keine Geschäftsfelder pauschal aus, sondern entscheiden stets von Fall zu Fall. Wir finanzieren jedoch weder Geschäfte in Zusammenhang mit Pornografie noch die Produktion oder den Handel mit Streumunition.

### Umwelt- und Sozialrisiken effektiv steuern

Unser Rahmenwerk zum Umgang mit Umwelt- und Sozialrisiken (ES-Risikorahmenwerk) ist seit 2011 integraler Bestandteil unseres Reputationsrisiko-Management-Programms (RRM-Programm).

Das RRM-Programm gibt einheitliche Normen für die Identifikation, Eskalation und Vermeidung von Reputationsrisiken vor, die sich aus unseren Geschäften ergeben können. Für seine Umsetzung waren im Jahr 2014 fünf regionale und drei divisionale Reputationsrisiko-Komitees verantwortlich. Sie setzen sich aus Führungskräften unserer Geschäftsbereiche und Kontrollfunktionen zusammen.

Ökologische und soziale Risiken sind ein fester Bestandteil unserer Risikobetrachtung

Sofern es von unserem Regional Management oder unseren Kontrollfunktionen als notwendig erachtet wird oder bestimmte Konzernrichtlinien – etwa zur Annahme neuer Kunden – es erfordern, wird die Entscheidung über transaktionsbezogene Reputationsrisiken an das Group Reputational Risk Committee (GRRC) weitergeleitet.  
Seite 21

Das GRRC ist unser höchstes Entscheidungsgremium in Zusammenhang mit Reputationsrisiken. Es wurde vom Vorstand der Bank einberufen und wird von einem Vorstandsmitglied geleitet. Die Mehrzahl der diskutierten Transaktionen konnte jedoch in unseren regionalen oder divisionalen Komitees ohne Weiterleitung an das GRRC entschieden werden.

Das GRRC berichtet mindestens einmal monatlich an das Risk Executive Committee und informiert den Vorstand regelmäßig über Reputationsrisiken. Einmal im Quartal erhält es einen Bericht zu ES-Risiken sowie zu sich abzeichnenden Umwelt- und Sozialtrends und -vorschriften.

ES-Risiken im Reputationsrisikomanagement



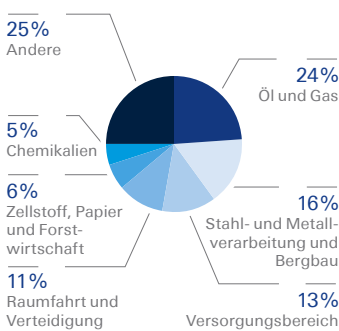
### Klare Abläufe und Verantwortlichkeiten

Unser ES-Risikorahmenwerk definiert konzernweit die Verantwortlichkeiten und Prozesse für alle Stufen der ES-Risikoprüfung:

- Risikoidentifizierung
- Risikobewertung
- Entscheidung
- Folgeüberwachung

### ES-Risikorahmenwerk

Geprüfte Transaktionen, nach Sektor, in %



Die Mitarbeiter in unseren Geschäftsbereichen sind in erster Linie für die Identifizierung von ES-Risiken verantwortlich. Ein sogenannter Reputational Risk Analysis Desk Guide unterstützt sie bei dieser Aufgabe. Er definiert Branchen und Geschäftssegmente, die in einem engen Zusammenhang mit potenziellen ES-Risiken stehen:

- Raumfahrt und Verteidigung
- Chemikalien
- Stahl- und Metallverarbeitung und Bergbau
- Öl und Gas
- Zellstoff, Papier und Forstwirtschaft
- Versorgungsbereich
- andere CO<sub>2</sub>-intensive Bereiche

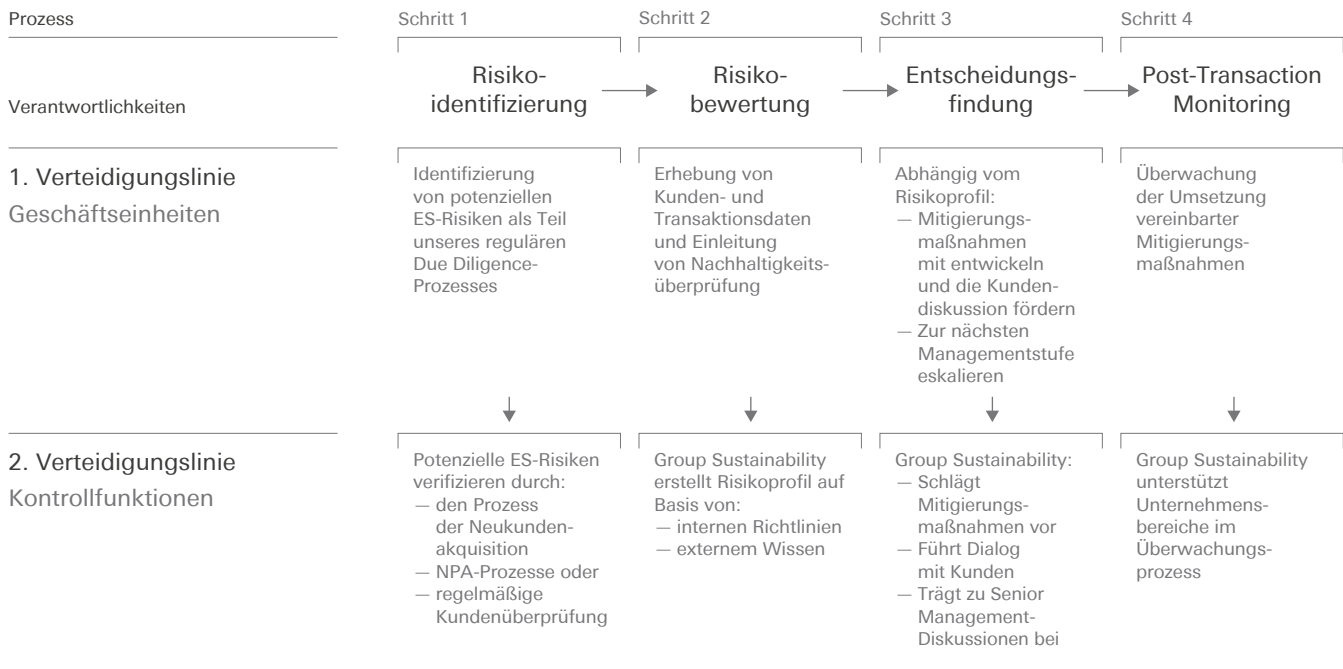
Der Desk Guide enthält einen Katalog grundsätzlicher Fragen. Sie beziehen sich auf:

- die Region
- die Branche
- Auswirkungen auf die Umwelt
- soziale Folgen
- Menschenrechtsaspekte
- Widerstand gegen das geplante Geschäft

Für eine weitergehende Analyse stellt das ES-Risikorahmenwerk zusätzliche Fragen und Leitlinien bereit. Sobald ES-Risiken festgestellt werden, müssen die Nachhaltigkeitsexperten der Bank in den Prozess der Risikobewertung einbezogen werden. Sie diskutieren mit den Geschäftsbereichen über kritische Aspekte einer Transaktion oder Kundenbeziehung und liefern erforderliche Informationen zur umfassenden Beurteilung von Risiken. Neben unserer internen Due Diligence-Prüfung suchen wir den direkten Austausch mit dem Kunden, greifen gegebenenfalls auf Informationen aus externen Datenbanken wie beispielsweise MSCI zurück oder beziehen das Know-how unabhängiger Experten in unsere Entscheidungsfindung ein.

Die identifizierten Risiken stufen wir in unterschiedliche Klassen ein. Sie reichen von für die Bank akzeptabel, bedingt akzeptabel bis zu inakzeptabel.

ES-Risikorahmenwerk: Prozess und Verantwortlichkeiten



Transaktionen mit bedingt akzeptablen ES-Risiken setzen für eine positive Entscheidung die Bereitschaft unseres Kunden voraus, gemeinsam vereinbarte Maßnahmen umzusetzen. Die Art der Überwachung von Vereinbarungen richtet sich nach der jeweiligen Vertragsstruktur und der Art der Maßnahmen. Auflagen können von der einmaligen Bereitstellung von Informationen bis hin zu regelmäßigen Begehungen mit Sachverständigen reichen.

**Das Prüfverfahren verbessern**

Ein IT-gestützter Prozess unterstützt die ES-Risikoprüfung. Nach einer Entwurfs-, Auswahl-, Bau- und Testphase nahmen wir eine entsprechende IT-Plattform im Jahr 2014 in Betrieb. Die Plattform:

- **Unterstützt einen klaren und überprüfbaren Prozess:** Alle entscheidungsrelevanten Dokumente werden im System abgelegt.
- **Ermöglicht Standardisierung:** Zu allen Transaktionen werden dieselben Basisinformationen abgefragt.
- **Steigert die Effizienz:** Ehe eine Transaktion übergeben werden kann, müssen alle für eine erste Bewertung erforderlichen Informationen eingegeben sein.



#### Weitere Informationen

► [deutsche-bank.de/verhaltens-und-ethikkodex](http://deutsche-bank.de/verhaltens-und-ethikkodex)

### Das Management von Umwelt- und Sozialrisiken stärken

Wir beobachten kontinuierlich globale Entwicklungen, um sich abzeichnende ökologische und soziale Herausforderungen frühzeitig erkennen zu können. Wir tauschen uns regelmäßig mit zivilgesellschaftlichen Organisationen und Experten aus Wirtschaft und Wissenschaft aus, um kontroverse Themen besser zu verstehen und fundierte Entscheidungen treffen zu können. Sofern erforderlich, entwickeln wir neue Leitlinien und Vorgaben zur Steuerung und Reduzierung von ES-Risiken. Wir sind der Ansicht, dass die Reduzierung bestimmter Risiken ein gemeinsames Vorgehen erfordert. Wir engagieren uns deshalb, soweit dies vertretbar ist, in Initiativen mit anderen Finanzdienstleistern. Im Jahr 2014 beteiligten wir uns beispielsweise am Agrarrohstoffpakt (Soft Commodities Compact) und gestalteten Leitlinien zur Behandlung von CO<sub>2</sub>-Risiken mit.

Im Jahr 2014 haben wir zudem eine klare Position zu Transaktionen in oder in der Nähe von Welterbestätten formuliert [Seite 35](#) und werden im ersten Halbjahr 2015 Leitlinien für den Fischereisektor erstellen.

---

### CO<sub>2</sub>-Risiken

Untersuchungen der Internationalen Energieagentur, des Weltklimarats und der britischen Carbon Tracker-Initiative zufolge müssten weite Teile der vorhandenen fossilen Energieträger ungenutzt bleiben, um den Klimawandel zu begrenzen. Diese ungenutzten Energiereserven werden auch als „stranded assets“ oder CO<sub>2</sub>-Risiken („carbon asset risk“) bezeichnet.

Die Untersuchungen führten zu einer breiten Debatte darüber, ob der Finanzsektor bei den finanziellen Risiken des Übergangs zu einer CO<sub>2</sub>-armen Wirtschaft politische, ökonomische und soziale Aspekte angemessen berücksichtigt.

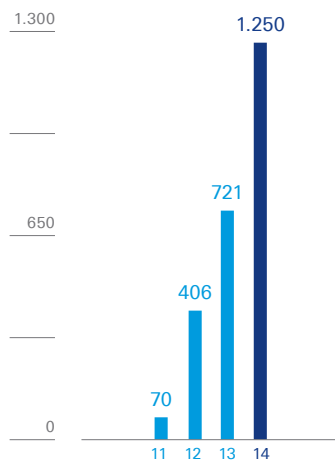
Daraufhin haben das World Resources Institute in Washington und die UNEP-Finanzinitiative Leitlinien initiiert, die Finanzinstitute und Investoren bei der Identifizierung, Bewertung und Steuerung von CO<sub>2</sub>-Risiken unterstützen sollen. Entwickelt werden diese Leitlinien im Rahmen des im Greenhouse Gas Protocol festgelegten Multi-Stakeholder-Prozesses unter Beteiligung von Vertretern von Banken, Investoren, wissenschaftlichen Einrichtungen, Beratungsunternehmen und Umweltorganisationen. In Anerkennung unseres Nachhaltigkeitsansatzes wurde unserem Group Sustainability Officer ein Sitz im Advisory Committee angeboten.

Die Leitlinien dienen dem Schutz vor Verlusten bei Investitions- und Kreditentscheidungen und bei der Verwaltung von Portfolios. Ihre Verabschiedung ist für das Jahr 2015 geplant.

---

### ES-Risikorahmenwerk

Geprüfte Transaktionen



Die Zahl der durch unsere Nachhaltigkeitsspezialisten geprüften Transaktionen ist im Jahr 2014 deutlich gestiegen. Diese Entwicklung ist insbesondere auf ein wachsendes Bewusstsein unserer Mitarbeiter für ES-Risiken zurückzuführen.

Entscheidungen können in den meisten Fällen in den Geschäftsbereichen unter Anwendung des ES-Risikorahmenwerks getroffen werden. Eine Eskalation an eines unserer Reputational Risk Committees ist nur in Einzelfällen notwendig. Im Jahr 2014 wurden 13 der 1.250 geprüften Fälle wegen Umwelt- oder sozialer Themen an regionale und divisionale Reputational Risk Committees weitergeleitet. Zwei Fälle wurden an das Group Reputational Risk Committee eskaliert.

#### Eskalation von Reputationsrisiken

Anzahl Transaktionen	2014	2013	2012
An regionale oder divisionale Reputational Risk Committees			
Gesamt	170	98	95
Davon wegen Umwelt- oder sozialer Themen	13	7	15
An das Group Reputational Risk Committee			
Gesamt	13	8	7
Davon wegen Umwelt- oder sozialer Themen	2	0	1
<b>Gesamt</b>	<b>183</b>	<b>106</b>	<b>102</b>
<b>Davon wegen Umwelt- oder sozialer Themen</b>	<b>15</b>	<b>7</b>	<b>16</b>

#### Aufmerksamkeit und Kenntnisse steigern

Um das Bewusstsein für ES-Risiken weiter zu schärfen, haben wir ein Trainingskonzept entwickelt. Es ergänzt Initiativen wie Nachhaltigkeitstage und Earth Week sowie Präsentationen bei Veranstaltungen. Nach der Umsetzung in Deutschland wird das Training im Jahr 2015 konzernweit eingeführt.

Das Training umfasst fünf Blöcke:

- Diskussion über Nachhaltigkeitstrends
- Bedeutung von Nachhaltigkeit für alle Geschäftsbereiche und Kunden
- Einführung in den Nachhaltigkeitsansatz der Deutschen Bank unter besonderer Berücksichtigung des Risikomanagements
- Diskussion über den Governance-Rahmen für Umwelt- und Sozialrisiken
- Fallstudien zur praktischen Anwendung des ES-Risikorahmenwerks und spezifischer Leitlinien

## Fallbeispiel ES-Risiken: Finanzierung eines Kohlekraftwerks

### Hintergrund

Die Deutsche Bank wurde von der Regierung eines Karibikstaates gebeten, die Finanzierung für ein Kohlekraftwerk zu strukturieren. Wir unterstützen den Ausbau erneuerbarer Energien und den Übergang zu einer klimafreundlicheren Wirtschaft; wir sind jedoch auch überzeugt, dass Kohle in den meisten Ländern während einer Übergangszeit weiterhin unverzichtbar bleiben wird, bis die erneuerbaren Energien die Nachfrage in ausreichendem Maß decken.

### Beurteilung von ES-Risiken

An erster Stelle stand ein Abgleich mit den spezifischen Richtlinien, die wir für die Finanzierung neuer Kohlekraftwerke entwickelt haben. Die Beurteilung umfasste unter anderem:

- den Mix der Energieerzeugung des Landes und die aktuelle Versorgungssituation, beispielsweise im Hinblick auf die installierte Kapazität je Energieträger sowie auf bestehende Engpässe bei der Energieversorgung
- die Ziele der Regierung für die Energieerzeugung
- die CO<sub>2</sub>-Emissionen des Landes, in dem das Projekt angesiedelt ist – auch im Vergleich zu ähnlichen Staaten
- die Verfügbarkeit von alternativen Energieträgern; durchgeführte Studien und Untersuchungen zur Evaluierung von Alternativen
- die Wahl der Technologie
- den Emissionsausstoß durch das Projekt
- weitere Umweltauswirkungen und soziale Aspekte, beispielsweise die Beeinträchtigung der lokalen Bevölkerung und die Notwendigkeit von Umsiedlungen

Unterstützt von einem unabhängigen Experten für Kohlekraft, wurde ein intensiver Dialog mit den Initiatoren des Projekts geführt, um verschiedene Fragen in Zusammenhang mit den genannten Punkten zu klären. Ergänzend dazu gab es einen Vor-Ort-Termin.

### Ergebnisse und Handlungsfelder

Bei der Analyse möglicher Alternativen stellte sich Kohle als der gegenwärtig einzige verfügbare Energieträger heraus, der dem nicht ausreichend gedeckten Energiebedarf gerecht werden kann. Parallel laufen jedoch bereits Planungen und Entwicklungen für Projekte mit erneuerbaren Energien wie Wind- und Wasserkraft.

Die für das Projekt vorgesehene Technologie war auf den ersten Blick weniger effizient und emissionsintensiver als andere verfügbare Technologien. Nach gründlicher Prüfung kamen die Deutsche Bank, der Projektentwickler und unabhängige Experten gemeinsam zu folgendem Ergebnis:

- Die optimale Leistung der Anlage liegt zwischen 330 und 350 MW. Somit erreicht sie nicht die Kapazität von Anlagen, die höhere Technologien anwenden (ab 400 MW).
- Der Projektentwickler garantierte, dass die Effizienz und der Emissionsausstoß des Projekts den IFC-Standards für Wärmekraftwerke, die für höhere Technologien gelten, entsprechen werden.
- Für das Projekt sind die für diesen Anlagentyp leistungsfähigsten Technologien zur Emissionsminderung vorgesehen.
- Die Anlage wird so ausgelegt, dass sie den Anforderungen der Weltbank zur Finanzierung von Kohlekraftwerken entspricht.

Der Austausch zeigte auch, dass weitere Aspekte zu berücksichtigen waren. Als wichtige Überlegungen im Entscheidungsprozess erwiesen sich beispielsweise die Verfügbarkeit von technologischem Know-how vor Ort und die Fähigkeit des Landes, einen bestimmten Anlagentyp zu betreiben und zu warten.

Die für die Produktion vorgesehene Kohle ist eine Voraussetzung dafür, das garantierte Emissionsniveau einhalten zu können. Deshalb umfasste die unabhängige Prüfung auch die Untersuchung der verfügbaren Kohle, um nachzuweisen, dass sie zu den kalkulierten Kosten vorhanden ist und der garantierte CO<sub>2</sub>-Ausstoß nicht überschritten wird.

### Entscheidung und weiteres Vorgehen

Positive Entscheidung für das Projekt. Spezielle Vereinbarungen für den Fall einer Überschreitung der garantierten Emissionswerte wurden getroffen.

## Wir bekennen uns zu den UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte

### Wahrung der Menschenrechte

Die Achtung von Menschenrechten ist für uns von elementarer Bedeutung, sowohl vor dem Hintergrund unserer Werte und Überzeugungen [Seite 8](#), aber auch als Unterzeichnerin des UN Global Compact. Unsere internen Richtlinien und Weisungen machen unser Bekenntnis zu den UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte deutlich.

Nach den UN-Leitprinzipien obliegt der Schutz der Menschenrechte zunächst und vor allem den Staaten. Allerdings können wir jederzeit über unsere Geschäftsbeziehungen mit bestimmten Kunden dem Vorwurf ausgesetzt sein, zu der Verletzung von Menschenrechten wie Land-, Arbeits-, Gesundheits-, Sicherheits- oder anderen Rechten beigetragen zu haben. Vor der Finanzierung eines Geschäfts prüfen wir daher, ob die Geschäftsaktivitäten und Entscheidungen der Kunden etwaige Menschenrechte einschränken, und ergreifen geeignete Maßnahmen, etwaige Risiken zu vermeiden.

Die Anforderungen des Rahmenwerks „Protect, Respect and Remedy“ (Schutz, Achtung, Abhilfe) der UN-Leitprinzipien in allen Aspekten unseres Geschäfts zu erfüllen, ist ein komplexer Prozess. Er erfordert einen umfassenden Ansatz zur Identifizierung und Steuerung möglicher Risiken. Menschenrechtsaspekte sind in unseren internen Richtlinien verankert, zum Beispiel als Teil des Prüfungsprozesses innerhalb unseres Rahmenwerks zu Umwelt- und Sozialrisiken. Außerdem erläutern unsere sektorspezifischen Leitlinien spezielle Risikobereiche und geben Hinweise zum Umgang mit den potenziellen Risiken.

Darüber hinaus arbeiten wir laufend daran, unser Verständnis für die verschiedenen Aspekte von Menschenrechtsthemen zu verbessern. Beispielsweise sind wir aktiv eingebunden in die Diskussionen der Thun-Gruppe, ein Zusammenschluss von Banken, dessen Ziel es ist, ein besseres Verständnis der UN-Leitprinzipien zu erlangen und Wege zu finden, wie diese im Bankgeschäft angewendet werden können.

Beschwerden wegen Menschenrechtsverletzungen werden wie andere Beschwerden zunächst in den jeweiligen Geschäftsbereichen bearbeitet, zum Beispiel im Rahmen ihres Beschwerdemanagements. Gemäß der 2008 eingeführten Richtlinie zum Beschwerdemanagement sind unsere Geschäftsbereiche verpflichtet, spezielle Einheiten zur Bearbeitung von Beschwerden einzurichten. Unsere Kunden und Dritte können Beschwerden bei jeder Niederlassung der Deutschen Bank, per Telefon, auf unserer Website, auf unseren Social Media-Kanälen oder per Brief einbringen.

## Unser Standpunkt zu Schlüsselthemen

[▶ deutsche-bank.de/cr/positionen](https://www.deutsche-bank.de/cr/positionen)

Thema	Unser Standpunkt
<b>Agrarrohstoffe</b>	Zahlreiche Studien haben keine überzeugenden Belege dafür gebracht, dass finanzielle Aktivitäten zu höheren Preisen oder stärkeren Preisschwankungen führen. Wir sind überzeugt davon, dass Finanzprodukte eine wichtige Voraussetzung für funktionierende Märkte sind, und wir unterstützen Forderungen nach mehr Transparenz und angemessenen gesetzlichen Regelungen.
<b>Kernkraft</b>	Wir sehen die Kernenergie als wichtige, CO <sub>2</sub> -arme Brückentechnologie auf dem Weg zu einem nachhaltigeren Energiemix. Deshalb finanzieren wir Transaktionen im zivilen Kernkraftsektor, wenn sie länder- und projektspezifische Kriterien erfüllen, beispielsweise die Einhaltung wesentlicher internationaler Abkommen und Verträge sowie von Gesundheits-, Sicherheits-, Umwelt- und Sozialstandards.
<b>Kohle</b>	Kohle wird weiterhin benötigt, bis die erneuerbaren Energien die Nachfrage in ausreichendem Maß abdecken. Bei Bergbauvorhaben und der Energiegewinnung erwarten wir die Anwendung von optimalen Technologien, um die negativen Auswirkungen auf die Umwelt möglichst gering zu halten. Zudem fordern wir, dass sie Nachhaltigkeitskriterien wie die IFC Performance Standards berücksichtigen und ein zertifiziertes Umweltmanagementsystem wie etwa nach ISO 14001 einrichten.
<b>Menschenrechte</b>	Wir haben die Selbstverpflichtung UN Global Compact unterzeichnet, die sich ausdrücklich dazu bekennt, die Menschenrechte zu achten. Unsere internen Richtlinien spiegeln Menschenrechtsaspekte im Sinne der UN-Leitlinien wider. Die Menschenrechte sind auch Teil des Prüfungsprozesses im Rahmen unseres ES-Risikorahmenwerks. Unsere sektorspezifischen Richtlinien erläutern mögliche Fälle und geben Hinweise, wie damit umzugehen ist.
<b>Monokulturen und Palmöl</b>	Wir sind uns der Risiken des Palmölsektors bewusst, erkennen jedoch gleichzeitig seine Bedeutung für die wirtschaftliche Entwicklung in einigen Ländern und für viele Produkte an. Als Mindeststandard fordern wir von Kunden, über einen Zertifizierungsplan für Plantagen oder Mühlen zu verfügen, der den Kriterien des Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO) entspricht.
<b>Waffen/Streumunition</b>	Die Deutsche Bank stellt seit dem Jahr 2009 keine direkte Finanzierung von Streumunition zur Verfügung. Seit 2011 arbeiten wir nicht mehr mit Konglomeraten zusammen, die Geschäft mit nach der Oslo-Konvention verbotener Streumunition oder deren Bestandteilen machen. Einige Vertragsbeziehungen haben wir beendet und bestehende Verträge verlängern wir nicht. In Zweifelsfällen lassen wir uns schriftlich bestätigen, dass Unternehmen keine Geschäfte mit Streumunition machen, ehe wir eine Geschäftsbeziehung beginnen oder fortführen.
<b>Wasserkraft</b>	Durch unser ES-Risikorahmenwerk beurteilen wir die möglichen negativen sozialen und ökologischen Auswirkungen von Wasserkraftprojekten. Bevor wir Finanzierungen in Erwägung ziehen, verlangen wir stets die Einhaltung angemessener Nachhaltigkeitsstandards.
<b>Welterbestätten</b>	Wir werden Aktivitäten in oder in der Nähe von Welterbestätten nur unterstützen, wenn die jeweilige Regierung oder die UNESCO bestätigt, dass die geplanten Maßnahmen die Stätte nicht gefährden.

## Nachhaltige Fischerei

Der Fischereisektor spielt eine bedeutende Rolle für die Weltwirtschaft. Für eine Milliarde Menschen, vor allem in Entwicklungsländern, stellt Fisch die Hauptproteinquelle dar. Etwa 10% der Weltbevölkerung leben von Fischerei und Aquakultur.


Nachhaltige Fischerei bedeutet, durch wirksame Schutz-, Bewirtschaftungs- und Entwicklungsmaßnahmen verantwortungsbewusst mit aquatischen Ressourcen umzugehen. Diesem Ziel stehen mehrere Herausforderungen gegenüber. Weltweit werden jährlich zwischen 11 und 26 Mio t Fische und Meeresfrüchte illegal, unangemeldet und unreguliert gefangen. Der wirtschaftliche Schaden liegt Schätzungen zufolge bei 50 Mrd US\$ jährlich. Eine weitere Herausforderung

ist der Arbeitsschutz im Fischereisektor. Die Arbeitsbedingungen an Bord von Fischereifahrzeugen zählen zu den schlechtesten weltweit. Besatzungsmitglieder sind häufig Opfer von Gewalt, werden zu gering oder gar nicht bezahlt und in extremen Fällen an Bord festgehalten.

### Entwicklung von Leitlinien

Einer nachhaltigen Fischerei, wie im UN-Verhaltenskodex für verantwortungsvolle Fischerei der Ernährungs- und Landwirtschaftsorganisation (FAO) dargelegt, stehen jedoch zum Beispiel fehlende Durchsetzungsmechanismen und operative Daten entgegen. Vor diesem Hintergrund will die Deutsche Bank – in Zusammenarbeit mit Experten – interne Leitlinien für den Fischereisektor erarbeiten.





»Mit Unterstützung der Deutschen Bank hat Unilever als erstes Unternehmen eine grüne Anleihe in Pfund Sterling emittiert. Die erhaltenen Mittel tragen maßgeblich zur Finanzierung von Energieeffizienz-Projekten und anderen Initiativen für nachhaltiges Wirtschaften bei.«



Die Deutsche Bank lenkt einen wesentlichen Teil ihres Geschäfts von London aus. Dies verdeutlicht die strategische Bedeutung der britischen Hauptstadt für die Bankenbranche.



Stärken nutzen,  
Herausforderungen meistern,  
Vertrauen mehren

Steve Weiner, London  
Group Treasurer, Unilever



# 2

## Unser Kerngeschäft

- 39 Kundenorientierung  
Den Kunden in den Mittelpunkt stellen
- 41 Privat- und Geschäftskunden  
Kundennutzen schaffen
- 47 Anlagegeschäft  
ESG-Kriterien berücksichtigen
- 54 Impact Investments  
Menschen und Gemeinschaften stärken
- 56 Geschäft mit Unternehmen  
Klimafreundliches Wirtschaften finanzieren

# Kundenorientierung

## Den Kunden in den Mittelpunkt stellen

### In Kürze

---

- **Kundenorientierte Unternehmenskultur weiter vorangetrieben**
  - **Einheitlichen Ansatz zur Kundensegmentierung eingeführt**
  - **Bereichsübergreifende Zusammenarbeit gestärkt**
- 

Kundenorientierung ist ein zentraler Unternehmenswert der Deutschen Bank und ein wichtiger Hebel unserer Strategie 2015+. Denn zufriedene und loyale Kunden sind entscheidend für einen langfristigen Erfolg. Wir fördern daher eine Unternehmenskultur, die nicht Produkte oder Transaktionen, sondern den Kunden in den Mittelpunkt unseres Handelns stellt. 2014 starteten wir eine breit angelegte Initiative mit dem Ziel, diese kundenorientierte Unternehmenskultur in die Praxis umzusetzen.

Ein sich schnell wandelndes Geschäftsumfeld erfordert, dass wir die Bedürfnisse unserer Kunden gut verstehen und einschätzen können. Wir müssen genau wissen, wer sie sind, welche Bedürfnisse sie haben, inwieweit wir ihre Bedürfnisse bisher erfüllt haben und wie wir sie noch besser erfüllen können. Nur dann können wir unsere Kunden in vollem Umfang dabei unterstützen, ihre vielfältigen Herausforderungen zu meistern, zu denen auch die Globalisierung, die schnell zunehmende Digitalisierung, Änderungen im Verbraucherverhalten, der demografische Wandel und Klimaveränderungen zählen.

Unser Ansatz zur Stärkung der Kundenorientierung beinhaltet zwei Kernelemente, die wir in den Geschäftsbereichen umsetzen:

- **Kundenselektion:** Wir achten auf ein tiefes Verständnis unserer bestehenden oder potenziellen Kunden und der längerfristigen Geschäftsaussichten für beide Seiten
- **Produkteignung:** Unter Berücksichtigung der Bedürfnisse, Risikobereitschaft und Finanzkompetenz unserer Kunden erwägen wir zusätzlich Erwartungen und Anforderungen sonstiger externer Interessengruppen

Die Auswahl von Kunden ist für unser Unternehmen von zunehmender Bedeutung. Die Wahrung unserer Integrität und der Schutz vor Finanzkriminalität sind integrale Bestandteile unseres Risikomanagements. [Seite 21](#) Wir überprüfen unsere Kunden und beenden Geschäftsbeziehungen, aus denen sich langfristig keine Vorteile für beide Seiten ergeben oder negative Folgen für die Reputation der Deutschen Bank entstehen könnten.

Zufriedene und loyale Kunden sind entscheidend für einen langfristigen Erfolg

---

### Die Werte umsetzen

2014 äußerte ein Team in unserem Risikomanagement Bedenken gegen Geschäfte mit einem Hedgefonds, dem ein Rechtsverfahren bevorstand. Die Geschäftsbeziehung war eine lukrative Ertragsquelle, stellte aber nach Ansicht des Kreditrisikoteams langfristig ein Reputationsrisiko dar. Die Entscheidung über die Fortführung der Verbindung wurde dem regionalen Reputationsrisikogremium vorgelegt und daraufhin vom Group Reputational Risk Committee geprüft. Dieses entschied, dass eine Aufrechterhaltung der Geschäftsbeziehung nicht im Einklang mit unseren Werten stehe. Die Deutsche Bank beendete dann – im Gegensatz zu Wettbewerbern – die Geschäftsbeziehung mit diesem Kunden.

---

Auch im Hinblick auf die Produkteignung verfolgen wir einen gradlinigen Ansatz. Gemäß unseren Produktprinzipien bieten wir zum Beispiel unseren Privatkunden bestimmte Produkte nicht an. [Seite 42](#) Kunden aus dem öffentlichen Sektor in Deutschland bieten wir nur dann noch Derivate an, wenn sie zur Absicherung von Grundgeschäften dienen. Diesen Kunden bieten wir Anlageprodukte nur unter Einhaltung strikter Eignungskriterien an. Wir evaluieren die Steuerimplikationen von Produkten hinsichtlich der Intention der anzuwendenden Steuergesetze, des gesellschaftlichen Umfelds der Bank sowie der Reputation der Bank in der Öffentlichkeit, bei Steuerbehörden, Regulatoren und politischen Organisationen.

### Kundenorientierung sicherstellen

2014 führten wir einen einheitlichen Ansatz zur Kundensegmentierung, Kundenanalyse und Messung der Kundenzufriedenheit ein und erheben damit das Feedback unserer Kunden systematischer als bisher. Unser neuer Ansatz trägt dazu bei, kundenorientierte Strategien zu entwickeln und bereichsübergreifend eine umfassende Palette leistungsfähiger Produkte und Dienstleistungen anbieten zu können.

Eine ganzheitliche Betreuung unserer Kunden erfordert auch die Koordination von Prozessen und eine enge Zusammenarbeit zwischen Unternehmensbereichen. 2014 haben wir an Verbesserungen gearbeitet und beispielsweise eine Vereinbarung zwischen Corporate Finance und Deutsche Asset & Wealth Management getroffen, die den Service für unsere High-Net-Worth-Kunden erhöht. Darüber hinaus haben wir ein neues Rahmenwerk zum bereichsübergreifenden Vertrieb von Produkten und Dienstleistungen entwickelt. Unsere Kunden werden von einer nahtloseren Zusammenarbeit mit verschiedenen Unternehmensbereichen der Deutschen Bank profitieren und unser Unternehmen vom Zugriff auf einheitliche Kundendaten.

Auf Grundlage bestehender Prozesse haben wir 2014 einen Net Promoter Score (NPS) für alle Kundensegmente entwickelt. Er trägt dazu bei, unternehmensweit einheitlich und systematisch Kenntnisse über die Zufriedenheit der Kunden zu gewinnen, und dient so der Kundenorientierung.

## Privat- und Geschäftskunden Kundennutzen schaffen

### In Kürze

---

- Kundenzufriedenheit ist einer unserer wichtigen Leistungsindikatoren
  - Investition in Höhe von 200 Mio € für den Ausbau unserer digitalen Angebote geplant
  - Jeder siebte Immobilienkredit in Deutschland wurde 2014 von der Deutschen Bank vergeben
- 

Unser Privat- und Geschäftskundenbereich stellt an 2.700 Standorten in sieben Ländern Bankdienstleistungen für Privatkunden sowie kleine und mittlere Unternehmen zur Verfügung. Wie im FairShare™-Prinzip (FairShare) unseres Privat- und Firmenkundenbereichs als Kernelement verankert, stellen wir die Kunden bei allen Geschäftsaktivitäten in den Mittelpunkt. Ihre Zufriedenheit ist ein wichtiger Leistungsindikator für unsere Berater.

Bedingt durch technologische und gesellschaftliche Entwicklungen ändert sich auch das Kundenverhalten rasant. Wir reagieren darauf, indem wir in den nächsten drei Jahren 200 Mio € in digitale Innovationen investieren. Zudem betreiben wir weiterhin intensive Forschung, um die Bedürfnisse unserer Kunden besser zu verstehen und unsere Angebote und Dienstleistungen zu optimieren.

Angesichts anhaltend niedriger Zinsen suchen unsere Kunden nach attraktiven Kredit- und Anlagemöglichkeiten. Mit anerkannten Beratungsleistungen, Kreditprodukten und Baufinanzierungen, Anlage- und Versicherungsprodukten sowie Einlagenkampagnen im zweiten Halbjahr 2014 kamen wir diesem Bedürfnis entgegen und verzeichneten:

- einen deutlichen Zuwachs im Investmentgeschäft in Höhe von 10 Mrd €, davon 7 Mrd € aus Nettomittelzuflüssen
- sehr gute Ergebnisse im Versicherungsgeschäft: Prämiensumme von mehr als 4 Mrd €, davon mehr als 700 Mio € in der betrieblichen Altersvorsorge und 800 Mio € an Einmalbeiträgen
- eine positive Resonanz auf unsere Einlagenkampagnen mit attraktiven Zinsen, die Neueinlagen in Höhe von 7 Mrd € (einschließlich Postbank) generierten
- ein starkes Wachstum im Kreditgeschäft mit mehr als 160.000 abgeschlossenen Immobilienfinanzierungen

**7 Mrd €**  
Nettomittelzufluss im  
Investmentgeschäft

# FairShare-Prinzip

leitet unser Geschäft mit  
Privat- und Geschäftskunden

## Produktgrundsätze aufstellen

Ein Wertekodex und Produktgrundsätze entsprechen unserem FairShare-Prinzip, das wir bereits seit 2009 in unserem Privat- und Firmenkundengeschäft verankert haben. Darin verpflichten wir uns, ethische Grundsätze und Mindeststandards für unsere Produktlinien einzuhalten. Dazu zählt, dass unsere Produkte Teil der Realwirtschaft sowie transparent und nachvollziehbar sind und dem Einzelnen dienen. Alle neuen Produkte unterliegen einem Genehmigungsprozess; bestehende werden regelmäßig überprüft, um die Einhaltung dieser Grundsätze sicherzustellen.

In Übereinstimmung mit unseren Produktgrundsätzen und konzernweiten Richtlinien zum Management von Reputationsrisiken schließen wir zudem einige Produkte aus unserer Beratung aus. Dies ist immer dann der Fall, wenn sie in Zusammenhang stehen mit:

- Wetten auf Tod, Krankheit, Invalidität oder Insolvenz
- der Produktion und dem Verkauf von Atomwaffen, Streumunition oder Landminen
- Spekulationen auf die Knappheit von Grundnahrungsmitteln oder auf kurzfristige Rohstoffengpässe
- der Unterstützung oder dem Einsatz von Kinderarbeit
- kriminellen Aktivitäten wie zum Beispiel Drogenhandel, Geldwäsche oder Korruption
- der Verletzung von Menschenrechten

Unser Responsible Banking Committee, das sich aus Führungskräften des Privat- und Geschäftskundenbereichs zusammensetzt, überwacht seit 2012 die Einhaltung der Produktgrundsätze. Um die Kontrolle zu stärken, haben wir das Responsible Banking Committee im Jahr 2014 in das Group Internal Control Committee eingegliedert. Dieses Gremium befasst sich mit allen Fragen in Zusammenhang mit Risiken, Kontrollen und der Reputation der Bank.

Einige unserer Produkte und Dienstleistungen tragen gezielt zur Entwicklung einer nachhaltigen Wirtschaft bei. An unseren europäischen Standorten haben wir Finanzmittel für energieeffizientes Bauen, erneuerbare Energien und Technologien zur Verringerung der CO<sub>2</sub>-Emissionen zur Verfügung gestellt. In Deutschland vermittelten wir 2014 KfW-Umweltkredite in Höhe von 304 Mio € an Privat- und Geschäftskunden. Über unser Filialnetz in Europa verkauften wir außerdem nachhaltige Investmentfonds.

## Kundenbedürfnisse in den Mittelpunkt stellen

Um besser auf die Bedürfnisse unserer Kunden eingehen zu können, haben wir bereits 2009 die Position des Chief Client Officer (CCO) geschaffen. Er vertritt die Interessen unserer Privat- und Firmenkunden und berät das Senior Management in Kundenfragen. Seine Kernaufgabe ist es, sich für Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und die Einhaltung des FairShare-Prinzips einzusetzen. Er trägt jedoch keine Verantwortung für das Erreichen von Umsatz- und Renditezielen. Durch engen Kontakt mit Verbraucherverbänden und den Medien erhält er wertvolle Informationen zum Thema Kundenzufriedenheit.



Der CCO ist in die Entwicklung und Optimierung von Produkten und Prozessen eingebunden. Er prüft, ob

- bei neuen Produkten ein klarer Nutzen für den Kunden erkennbar ist,
- Produkte und Prozesse ordnungsgemäß funktionieren,
- Berater über die erforderliche Produktkompetenz verfügen oder weiteres Training benötigen oder
- die Produktdokumentation in klar verständlicher Form (etwa als Informationsblatt) zur Verfügung steht.

#### Individuelle Beratungsleistungen anbieten

Wir verfolgen einen dreistufigen Ansatz, um Beratungsleistungen für Finanzprodukte anbieten zu können, die individuell auf unsere Kunden zugeschnitten sind:

- Kundensegmentierung innerhalb des Privat- und Geschäftskundenbereichs, um die finanziellen Bedürfnisse der einzelnen Kundentypen zu verstehen
- Langfristig ausgerichtete Begleitung durch Berater, die darin geschult sind, die finanziellen Bedürfnisse bestimmter Kundensegmente in den einzelnen Lebensabschnitten zu erkennen und seriöse Beratung im Finanz-, Anlage-, Spar-, Versicherungs- und Vorsorgebereich anzubieten
- Unterstützung der Berater durch Produktspezialisten, die Finanzprodukte individuell anpassen können

Dieser Ansatz steht zusammen mit unserer umfassenden internationalen Erfahrung im Fokus unseres Hausbankprinzips für alle Privat- und Geschäftskunden.

#### Kundenzufriedenheit messen

Kundenzufriedenheit hat als wichtiger Leistungsindikator einen festen Platz in unserem Geschäftsmodell für Privatkunden. Wir führen daher umfangreiche Kundenforschungen durch.

An unserer Kundenzufriedenheitsbefragung nahmen 2014 rund 360.000 Privatkunden in Deutschland teil. Die Antworten zeigten uns, wie sie unsere Beratungs- und Dienstleistungen einschätzen, wie sie unser Leistungsangebot bewerten und ob sie die Deutsche Bank einem Freund oder Verwandten weiterempfehlen würden. Da die Befragung nicht anonym war, konnten unsere Berater auf Lob und Kritik sofort reagieren und das Gespräch mit den Kunden suchen.

Trotz des schwierigen Marktumfelds steigerte sich der Kundenzufriedenheitsindex von 68,4% im Januar auf 71,2% im Dezember 2014.

#### Kundenzufriedenheitsindex

In %	2014*
Kundenzufriedenheitsindex	71,2
Kundenzufriedenheit mit unseren Beratungsleistungen	71,7
Kundenzufriedenheit mit unserem Dienstleistungsangebot	72,5
Kundenzufriedenheit mit aktiv angebotenen Produkten und Dienstleistungen	66,8
Bereitschaft, die Deutsche Bank weiterzuempfehlen	74,0

\*Keine Vorjahreswerte, da sich die Erhebungsmethodik geändert hat.

360.000

Privatkunden

nahmen an  
der Zufriedenheits-  
befragung teil

# 9.300

## telefonische Kundenbefragungen,

um Zufriedenheit mit  
Beratung und Service  
sicherzustellen

Darüber hinaus beurteilen wir die Anwendung unserer Service- und Beratungsstandards im Rahmen von Mystery Shopping. Mit unseren Standards wollen wir eine durchgängig hohe Kundenzufriedenheit erreichen. Sie umfassen die Erfüllung aufsichtsrechtlicher Anforderungen, eine fehlerfreie Produkt- und Dienstleistungsdokumentation, individuelle Produktempfehlungen und einen freundlichen Umgang mit unseren Kunden.

Im Jahr 2014 haben wir die Methodik des Mystery Shopping verändert. Wir haben das Bestandskundengeschäft stärker fokussiert und die Anzahl der telefonischen Zufriedenheitsbefragungen bei Kunden kurz nach einem Produktabschluss (Kundencalls) erhöht; die Anzahl der Testkäufe haben wir im gleichen Zeitraum reduziert. Wir befragten telefonisch rund 9.300 Kunden nach einem Beratungsgespräch und ließen rund 2.800 Testkäufe durchführen. Beide Ergebnisse flossen in unseren Mystery-Shopping-Index ein; dieser betrug im Jahr 2014 78,4%.

Die Ergebnisse aus unserer Kundenzufriedenheitsbefragung und dem Mystery Shopping sind Bestandteile sowohl der Zielvereinbarungen unserer Filialen als auch der variablen Vergütung unserer Berater.

### Mit Beschwerden umgehen

Der Umgang mit Beschwerden hat großen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit – umso wichtiger ist es daher, dass wir für unsere Kunden ansprechbar sind. Das dafür zuständige zentrale Beschwerdemanagement-Team im Privat- und Firmenkundenbereich berichtet direkt an den Chief Client Officer. Durch dessen Mitwirkung an neuen Prozessen sollen mögliche Beschwerden bereits im Vorfeld erkannt werden. Beratungsthemen und neue Anlageprodukte prüfen wir besonders eingehend, um die Qualität unserer Leistungen und damit die Zufriedenheit unserer Kunden zu verbessern.

Fehler beheben wir schnell und unbürokratisch, sofern sich eine Beschwerde als begründet erweist und dem Kunden ein Schaden entstanden ist. Ab 2015 stellt ein neuer Prozess sicher, dass wir den Eingang jeder Beschwerde unverzüglich bestätigen, dem Kunden einen persönlichen Ansprechpartner zuordnen und die erwartete Bearbeitungszeit nennen.

2014 hat der Bundesgerichtshof entschieden, dass Kreditinstitute keine Bearbeitungsgebühren im Rahmen standardisierter Verbraucherkreditverträge berechnen dürfen. Kunden können diese Entgelte rückwirkend bis 2004 einfordern. Alle Kunden, die eine Rückerstattung einfordern, erhalten einen Zwischenbescheid und wir beabsichtigen, gerechtfertigte Erstattungsbeträge kurzfristig auszus zahlen.

Härtefälle bearbeitet ein spezieller Ausschuss, der von Beschwerdemanagern angerufen werden kann. Der Kunde wird dann von einem unserer Berater persönlich kontaktiert. Besondere Aufmerksamkeit gilt dabei Kunden, die ohne eigenes Verschulden in eine Notlage geraten sind. Im Jahr 2014 konnte das Beschwerdemanagement alle sieben vorgetragenen Härtefälle lösen.

### Verbraucher schützen

In Übereinstimmung mit dem FairShare-Prinzip bieten wir Produkte an, die individuell auf unsere Kunden zugeschnitten sind. Wir empfehlen nur Produkte und Dienstleistungen, die transparent sind und einen klaren Nutzen für den Kunden erkennen lassen. Unsere schriftlichen Produktinformationen und unser Marketingmaterial müssen – verständlich dargestellt – alle wesentlichen Angaben zur Produktbeurteilung enthalten sowie Auskunft über Kosten und Preise geben. Vor einer Kreditvergabe analysieren wir die wirtschaftliche Situation unserer Kunden, um zu gewährleisten, dass unser Angebot zu ihren persönlichen Zielen passt und die Kreditlaufzeit in einem angemessenen Verhältnis zum Finanzierungszweck steht. Unsere Mitarbeiter müssen sich davon überzeugen, dass Produkteigenschaften, -funktionen und -risiken verstanden werden.

Über unsere Ausschlusskriterien hinaus [Seite 42](#) bieten wir bestimmte Produkte nicht allen Kundengruppen an. Das gilt zum Beispiel für Investitionen mit langfristiger oder eingeschränkter Handelbarkeit. Diese vertreiben wir nicht aktiv an Kunden, die älter als 70 Jahre alt sind. Um Zielkonflikte zwischen Kunden- und Gewinnorientierung zu vermeiden, erhalten unsere Berater keine Einzelprovisionen. Auch variable Gehaltskomponenten sind so gestaltet, dass sie Fehlanreize vermeiden.

Befinden sich Kunden in finanziellen Schwierigkeiten, versuchen wir als verantwortungsvoller Kreditgeber, durch gemeinsame Lösungen Kreditkündigungen zu vermeiden. Müssen Kredite gekündigt werden, stellen wir nicht die gesamte Kreditsumme fällig, sondern nur die aufgelaufenen Raten. Da wir die Kundenbeziehungen möglichst aufrechterhalten möchten, helfen wir den Kunden mit Stundungen, tilgungsfreien Zeiträumen, Kreditrestrukturierungen und in bestimmten Fällen auch mit einem Darlehensverzicht über finanzielle Engpässe hinweg.

### Kunden mit neuen Technologien unterstützen

Etwa die Hälfte unserer Privatkunden kommuniziert bereits auf digitalem Weg mit uns. Der schnelle technologische Fortschritt sowie der Wandel im Bereich Kommunikation und Vernetzung beeinflussen unser Geschäft. Zugleich eröffnen sich dadurch Chancen, Innovationsfähigkeit zu demonstrieren und junge Kunden zu gewinnen.

Im Jahr 2014 haben wir daher ein Investitionsprogramm in Höhe von 200 Mio € beschlossen und mehrere Projekte zur digitalen Kommunikation und Beratung sowie zum digitalen Banking gestartet.

Die photoTAN-App ermöglicht eine schnellere und sicherere Autorisierung im Online- und Mobile-Banking. Mit der zusätzlichen App Meine Bank lassen sich Überweisungen vom Smartphone oder Tablet aus mit nur drei Klicks tätigen.

Das System Touch ID sorgt ebenfalls für ein schnelleres und sichereres Mobile-Banking. Kunden mit der App Meine Bank können sich damit ohne Eingabe von Filialnummer, Kontonummer und PIN einfach per Fingerabdruck einloggen. Touch ID wird bei Diebstahl des Geräts deaktiviert, wenn die PIN nicht gespeichert wurde.

200  
Mio €

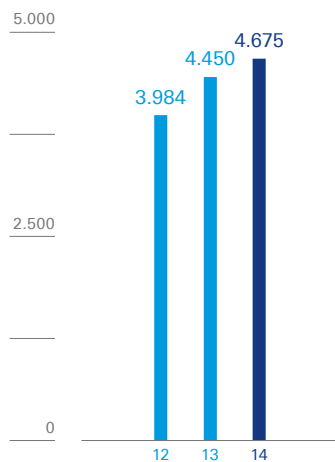
an Investitionen in  
Digitalisierung geplant

Weitere Entwicklungen sind:

- **Das neue digitale Postfach.** Über die App Meine Bank lassen sich Dokumente wie zum Beispiel Kontodokumente, Wertpapierdokumente oder Kreditkartenabrechnungen von unterwegs ansehen und verwalten.
- **FinanzPlaner.** Das digitale Haushaltsbuch des Deutsche Bank Online-Bankings gibt – auf Kundenwunsch – einen Überblick über die Umsätze und hilft bei finanziellen Entscheidungen. Es bietet eine automatische Kategorisierung von Umsätzen, Diagramme und personalisierte Analysen.
- **Push-Dienste.** Persönliche Push-Nachrichten informieren zum Beispiel über Kontoüberziehungen, Fälligkeit von Wertpapieren, Zinsänderungen und Statusaktualisierungen bei Kreditkarten.

#### Barrierefreie Geldautomaten und Bankingterminals

Anzahl, Deutschland



#### Weitere Informationen

► [deutsche-bank.de/cr/barrierefreiheit](http://deutsche-bank.de/cr/barrierefreiheit)

Diese Leistungen fallen in eine Zeit, in der wir auf neue Gesetzesvorgaben reagieren müssen. Diese haben nicht nur unsere Kostenbasis beeinflusst, sondern auch Druck auf unsere interne Qualitätskontrolle ausgeübt. Unsere Kunden erwarten Innovation, die höchsten Sicherheitsstandards entspricht. Durch unseren NPA-Prozess und wöchentliche Treffen mit Kontrollfunktionen stellen wir sicher, dass unsere Produkte und Dienstleistungen mit allen Regularien und IT-Standards übereinstimmen.

#### Bankleistungen leichter zugänglich machen

Bereits seit 1995 unterstützt die Deutsche Bank die Initiative *Ein Girokonto für jedermann*. Im Rahmen dieser freiwilligen Selbstverpflichtung der Deutschen Kreditwirtschaft stellen wir Privatkunden ungeachtet ihres Einkommens eine Konto-Verbindung bereit, sofern es keine eindeutigen Belege für Vertragsverletzungen oder Betrug gibt. Unsere Regelungen zur Kontoeröffnung enthalten einen entsprechenden Passus. Wir erfüllen bereits heute weitgehend die EU-Richtlinie zur Vergleichbarkeit von Zahlungskontogebühren, zum Wechsel von Zahlungskonten und zum Zugang zu Zahlungskonten mit grundlegenden Funktionen. [Seite 80](#)

Des Weiteren bieten wir Produkte und Dienstleistungen an, die auf die Bedürfnisse bestimmter Kundengruppen zugeschnitten sind. Sämtliche Geldautomaten in Deutschland verfügen über eine sprachgeführte Auszahlungsfunktion. Darüber hinaus statten wir alle neuen Geräte in Deutschland mit Kopfhöreranschlüssen und Braillebeschriftung aus. Im Rahmen von Renovierungsmaßnahmen achten wir weltweit auf einen besseren Zugang zu unseren Filialen. So vermeiden wir Treppen, vergrößern Eingänge und schaffen mehr Platz für Rollstuhlfahrer.

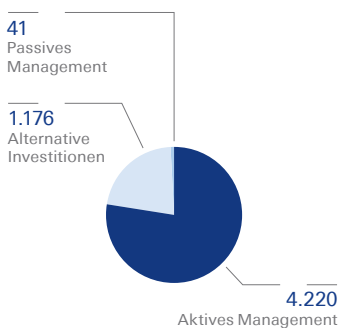
# Anlagegeschäft ESG-Kriterien berücksichtigen

## In Kürze

- Zentrale Einheit zum Ausbau von ESG-Recherche, -Governance und -Innovation etabliert
- Bankeigene Softwareanwendung steigert Objektivität und Flexibilität von ESG-Analysen
- ESG-Version zum CROCI World Fonds aufgelegt

### Assets under Management mit ESG-Fokus

In Mio €



Investoren und Kunden, aber auch andere Interessengruppen fordern zunehmend mehr Transparenz bezüglich Unternehmensaktivitäten und treffen ihre Entscheidungen auf Basis fundierter und schnell verfügbarer Informationen. Die fortschreitende Digitalisierung begünstigt diese Entwicklung.

Die Nachvollziehbarkeit der gesamten Wertschöpfungskette, mehr Transparenz und ein wachsendes Bewusstsein für sensible Themen versetzen Investoren in die Lage, Chancen und Risiken besser zu erkennen, die sich aus dem Verhalten eines Unternehmens in Bezug auf ökologische, soziale und Governance-Faktoren ergeben. Investoren, die einen besonderen Wert auf ESG-Kriterien legen, sind zudem meist besonders engagiert, auf unternehmerischer wie auch persönlicher Ebene. Sie fordern die Entwicklung kurz- und langfristiger Anlagestrategien ein, die diese Chancen und Risiken einbeziehen.

Das steigende Interesse der Anleger an verantwortungsbewusstem Investieren trug in den vergangenen Jahren zu einem deutlichen Wachstum des Marktes für ESG-Anlagen bei. Die Nachfrage wird insbesondere durch institutionelle Investoren bestimmt. Das Interesse der privaten Anleger nimmt allerdings zu.

Ende 2014 verwaltete die Deutsche Asset & Wealth Management (Deutsche AWM) knapp 5,4 Mrd € an Vermögenswerten, die ESG-Aspekte in den Investitionsprozess einbeziehen (2013: 5,1 Mrd €). Das entspricht rund 0,5% des insgesamt verwalteten Vermögens. Die Deutsche AWM hat im Jahr 2014 weitere Fortschritte erzielt, den ESG-Ansatz im Asset und Wealth Management zu stärken.

### ESG-Assets under Management

In Mio €	2014	2013	2012
<b>Aktives Management</b>			
Anlagen für private und institutionelle Anleger einschließlich Best-in-Class- und Themenfonds, Leistungen für sehr vermögende Privatkunden sowie für institutionelle Kunden	4.220	3.787	3.413
<b>Passives Management</b>			
Exchange Traded Funds	41	163	32
<b>Alternative Investitionen</b>			
Impact Investing, einschließlich von Regierungen und Organisationen gestützter Fonds mit ökologischer oder sozialer Ausrichtung	1.175	1.128	1.017
<b>Gesamt</b>	<b>5.436</b>	<b>5.078</b>	<b>4.462</b>

2014 verwaltete die Deutsche AWM Vermögenswerte in Höhe von 1.045 Mrd € (31. Dezember 2014).

### Langfristigen Anlageerfolg sichern

Die Externalisierung, sprich das Abwälzen von Kosten auf die Gesellschaft oder nachfolgende Generationen, kann sich langfristig nachteilig auf den Ruf und das Geschäftsergebnis von Unternehmen auswirken. Auf lange Sicht erfolgreicher dürften diejenigen Unternehmen und Produkte sein, die international anerkannte Nachhaltigkeitsstandards erfüllen oder übertreffen.

Aus diesem Grund betrachten wir es als einen Teil unserer treuhänderischen Pflicht, alle erkennbaren Chancen und Risiken einer Anlage in unseren Investment- und Risikomanagementprozess einfließen zu lassen. Wir sehen dies als eine Voraussetzung, um langfristig bestmögliche Ergebnisse für unsere Kunden zu erzielen.

Unser ESG-Ansatz reicht von aktiv gemanagten Best-in-Class-Portfolios und algorithmischen oder „passiven“ ESG-Investitionslösungen bis hin zu Impact Investments in Projekte, die unmittelbar zu Beschäftigung führen, Treibhausgasemissionen reduzieren oder zur Ernährungssicherheit in Afrika beitragen.

Unser ESG-Ansatz richtet sich an den bereits 2008 von uns unterzeichneten UN Principles for Responsible Investment (PRI) aus. 2014 haben wir unseren zweiten PRI-Report herausgegeben und uns aktiv an Arbeitsgruppen beteiligt. Der Dialog mit Unternehmen und die Stimmrechtsvertretung sind Teil unseres Ansatzes und Leitkomponenten unserer treuhänderischen Verpflichtung in Bezug auf eine gute Corporate Governance.

#### Weitere Informationen

- ▶ [eeef.eu](http://eeef.eu)
- ▶ [aatif.lu](http://aatif.lu)

#### ESG-Ansätze

Kategorie*		Rendite	ESG-basierte Auswahl	Ausschlüsse	Generelle ESG-KPI-Exzellenz	Spezifische KPI-Exzellenz	ESG-Produkte
1. Klassisch	Standardinvestitionen; Berücksichtigung grundlegender ESG-Standards, z. B. in Bezug auf Corporate Governance	●					DWS Top Dividende
2. Thematisches ESG	Investitionen in Themen mit Bezug zu Nachhaltigkeit und ESG	●	●				DWS Water Sustainability
3. Verantwortung (SRI)	Vermeidung von kontroversen Sektoren und Geschäftspraktiken	●		●			CROCI World ESG
4. ESG Best-in-Class	Investitionen in Unternehmen, die in der Berücksichtigung von ESG-Themen herausragen	●			●		Postbank Dynamik Vision
5. Dedicated Impact	Auswahl von Unternehmen, die einen quantifizierbaren positiven ES-Effekt nach bestimmten ESG-KPIs vorweisen können	●	●			●	Africa Agriculture and Trade Investment Fund
6. Philanthropie	Investitionen in Themen mit Bezug zu Nachhaltigkeit; Renditeerwägungen treten hinter den erzielten Mehrwert zurück		●			●	Eye Fund

\*ESG-Wirkungsinstrumente (breite ESG-Definition).



ESG Head Office –  
drei Säulen des ESG-Ansatzes

ESG-Recherche

ESG-Governance

ESG-Innovation

### Hochwertige ESG-Lösungen entwickeln

Im Jahr 2013 gründeten wir das ESG Head Office. Es verantwortet für die gesamte Deutsche AWM die Bereitstellung hochwertiger ESG-Lösungen und trägt dazu bei, auf Basis objektiver und anerkannter ESG-Recherche bestehende Investitions- und Risikomanagementprozesse weiterzuentwickeln.

Das ESG Head Office ist auch in den Genehmigungsprozess für neue Produkte integriert (New Product Approval, NPA). Damit unterstreichen wir die Bedeutung, die ESG-Aspekte für unser Asset und Wealth Management haben. Falls ein NPA erforderlich ist, überprüft das ESG Head Office alle als ESG „Impact“ oder „nachhaltig“ klassifizierten Produkte auf die Einhaltung von ESG-Standards.

Wir entwickeln ESG-Produkte für breitere Investorengruppen genauso wie maßgeschneiderte Lösungen nach den spezifischen ESG-Standards und -Anforderungen einzelner Investoren. Die größte Herausforderung bleibt dabei nach wie vor, Standards festzulegen, deren Einhaltung objektiv überprüft werden kann. Um dies bestmöglich zu gewährleisten, übernehmen wir Informationen von etablierten ESG-Datenanbietern in unseren Investitionsprozess und kombinieren dadurch objektive und zuverlässige ESG-Informationen aus externen Quellen und die Finanzfachkenntnis innerhalb der Bank.

Wir grenzen die ESG-Datenerhebung klar von deren Auswertung ab. Die extern erhobenen ESG-Informationen werden in individuelle Parameter überführt, die unter anderem Ausnahmen bestimmen. Die Wahl der Parameter ist subjektiv, die Anwendung der Kriterien basiert jedoch auf international anerkannten Standards. Dazu zählen zum Beispiel:

- UN Global Compact
- UN Principles for Responsible Investment (UN PRI)
- UN-Konvention gegen Korruption
- Zusatzprotokoll II des Genfer Abkommens
- Mindeststandards der Internationalen Arbeitsorganisation der UN (ILO)
- Oslo-Konvention zum Verbot von Streubomben
- Ottawa-Konvention zum Verbot von Antipersonenminen

# 1.500

ESG-Kriterien  
ermöglichen  
individuelle Produkte

## Research mit der neuen ESG-Engine voranbringen

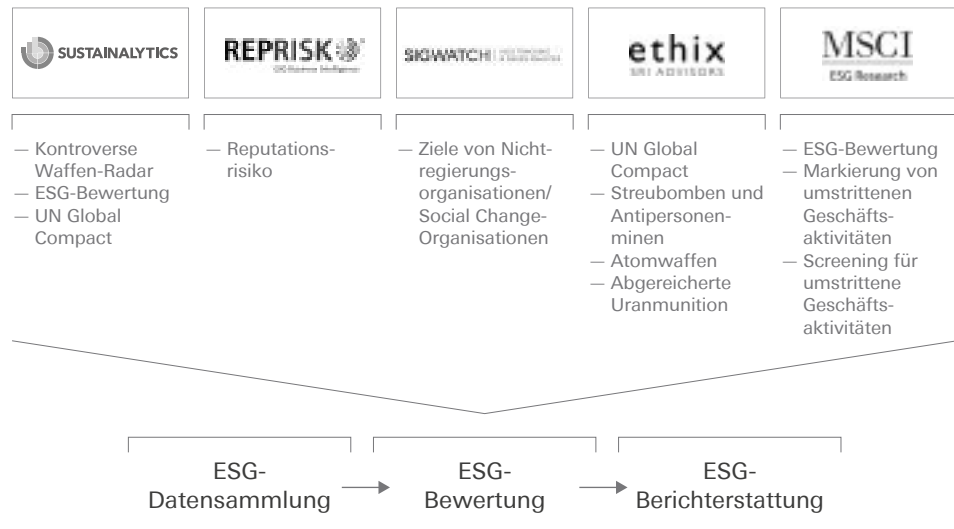
Seit 2007 berücksichtigen wir in unserem ESG-Ratingprozess bereits rund 200 Indikatoren von Sustainalytics für jede der etwa 1.800 Aktien innerhalb unseres globalen ESG-Research-Universums. Die Rohdaten fließen in ein A–F-Rating ein.

In Zusammenarbeit mit Partnern, wie zum Beispiel der PRI, haben wir nun eine bankeigene Softwareanwendung zur Datenerhebung entwickelt. Sie

- greift auf mehrere Datenanbieter mit unterschiedlichen Schwerpunkten zurück und
- bietet dadurch ein standardisiertes flexibles Negativscreening, das an die kundenspezifischen ethischen Vorgaben angepasst werden kann
- ermöglicht die konstante Analyse und Kontrolle des ESG-Verhaltens von Unternehmen und
- schafft eine Investmentvariante, die sich leicht auf aktive und passive Strategien übertragen lässt

Die sogenannte ESG-Engine verarbeitet Daten von fünf führenden ESG-Datenanbietern. Diese stellen eine Vielzahl von Dienstleistungen und umfangreiche Expertise zur Verfügung und ermöglichen damit ein Höchstmaß an Objektivität und Zuverlässigkeit. Auf diese Weise können wir bis zu 1.500 verschiedene Unterteilungen des ESG-Verhaltens von über 5.000 Unternehmen untersuchen und sind in der Lage, genau auf die spezifischen ESG-Anforderungen einzelner institutioneller Investoren zugeschnittene ESG-Produkte zu entwickeln.

### Externe Datenanbieter



Auszug der ESG-Klassen, nach denen wir derzeit testen

<p>Test auf Aktivität in umstrittenen Geschäftsfeldern</p>	<p>Test auf Ausübung der Geschäftstätigkeit</p>	<p>Test auf Staatsebene</p>
<p>WELCHE Art von Produkten und Dienstleistungen bietet das Unternehmen an?</p> <p>Ist das Produkt unter einem bestimmten ESG-Aspekt umstritten oder könnte es positive Eigenschaften haben?</p>	<p>WIE betreibt das Unternehmen sein Geschäft?</p> <p>Verstößt es gegen Normen und Standards (z. B. Verstöße gegen das Arbeitsrecht) oder befolgt es diese (z. B. Diversitätsprogramme)?</p>	<p>INWIEFERN hält sich ein Land an maßgebende internationale Standards?</p> <p>Hält es sich z. B. an das Kyoto-Protokoll oder ist es in kontroverse Aktivitäten involviert (z. B. militärische Konflikte)?</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Abgereicherte Uranmunition</li> <li>– Abtreibung</li> <li>– Alkohol</li> <li>– Antipersonenminen</li> <li>– Atomenergie</li> <li>– Atomwaffen</li> <li>– Genmanipulierte Nahrungsmittel</li> <li>– Glücksspiel</li> <li>– Pornografie</li> <li>– Rüstungsindustrie</li> <li>– Stammzellenforschung</li> <li>– Streumunition</li> <li>– Tabak</li> <li>– Zivile Schusswaffen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Arbeitsrechte</li> <li>– Governance</li> <li>– Kinderarbeit</li> <li>– Menschenrechte</li> <li>– Produktkontroversen</li> <li>– Reputationsrisiken/ ESG-Konformität</li> <li>– Tierversuche</li> <li>– Umweltauswirkungen</li> <li>– Unternehmensethik und Korruption</li> <li>– Warnungen im Rahmen des UN Global Compact</li> <li>– Zwangsarbeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Gesellschaft</li> <li>– Militärische Konflikte</li> <li>– Politisches System</li> <li>– Umweltvorschriften</li> </ul>

Die ESG-Engine bewertet und klassifiziert Unternehmen nach mehreren ESG-Klassen. Unternehmen können komplett ausgeschlossen werden, wenn sie bestimmten wichtigen Kriterien nicht entsprechen. Die Präzision der Filterkriterien lässt sich ebenso an die Bedürfnisse des Kunden anpassen wie die Themenschwerpunkte. Hier ist ebenfalls definierbar, was genau als schwerwiegender Verstoß gewertet wird und wie evident die Beweislage zu sein hat.

Die ESG-Engine erstellt eine vierteilige ESG-Rangreihe für kontroverse Produkte oder schwere Normverstöße:

- Kontroversen vorhanden; bedeutende Beteiligung
- Warnungen; sekundäre Beteiligung
- Keine Kontroversen bekannt
- Keine Beteiligung bestätigt

### Stimmrechte verantwortungsvoll ausüben

Mit der Unterzeichnung der PRI verpflichten wir uns zu einem fortlaufenden Dialog mit Unternehmen. Wir fördern eine bessere Unternehmensführung und verantwortungsvolles Handeln durch den Dialog mit Unternehmen sowie bei der Stimmrechtsvertretung. Unser Ziel ist, sowohl auf die Ausgestaltung der Unternehmensstrategie einzuwirken als auch die Unternehmensführung zu überprüfen. Von Unternehmen erwarten wir, dass sie mit Aktionären und Interessengruppen konstruktiv kommunizieren und soziale sowie ökologische Aspekte in ihre strategische Planung und ihre Aktivitäten einbeziehen.

Durch einen aktiven Dialog lernen wir Unternehmen besser kennen. Dies ermöglicht uns, den Investitionsprozess zu optimieren und damit einen höheren, nachhaltigen und langfristigen Ertrag für unsere Kunden zu erzielen. Im Austausch mit Unternehmen betonen wir die Relevanz einer verantwortungsvollen Geschäftstätigkeit und sprechen Geschäftsrisiken in Verbindung mit Verstößen gegen soziale und ökologische Richtlinien oder international anerkannte Normen an. Verläuft ein konstruktiver Dialog mit der Unternehmensleitung nicht erfolgreich, votieren wir entsprechend und äußern unsere Kritik auch öffentlich.

Unsere Stimmrechtsausübung folgt einem standardisierten und transparenten Prozess. Sie gründet auf rechtlichen Vorgaben, nationalen und internationalen Best Practices sowie auf allgemein akzeptierten sozialen und ökologischen Standards. Unsere Governance-Vorgaben orientieren sich dabei unter anderem auch an den Richtlinien des International Corporate Governance Network. Abgegebene Stimmen veröffentlichen wir auf unserer Website.

#### Weitere Informationen

► [dws.com/corporate-governance](https://dws.com/corporate-governance)

### Mit Innovationskraft zu neuen Produkten

Im Jahr 2014 haben wir das erste mithilfe der neuen ESG-Engine entwickelte Produkt eingeführt: CROCI World ESG. Dies ist ein regelbasierter Global Equity-Fonds, bei dem wir einen ESG-Filter auf die bestehende Deutsche Bank CROCI-Methode angewendet haben.

#### Weitere Informationen

► [croci.deutscheawm.com](https://croci.deutscheawm.com)

Der Fonds investiert in Unternehmen, die nicht durch schwerwiegende ökologische und soziale Auswirkungen oder negatives Verhalten im Rahmen der Unternehmensführung auffallen. Unternehmen mit gravierenden Normenverstößen werden ebenso ausgeschlossen wie solche mit kontroversen Unternehmenstätigkeiten. Im Vergleich zu CROCI World schloss der ESG-Filter 10 bis 20% der potenziellen Unternehmen aus dem Investmentuniversum aus. Die Wertentwicklung der Fonds verlief jedoch gleich.

Für den CROCI World ESG filtern wir die Unternehmen nach folgenden Kriterien:

- umstrittene konventionelle Waffen
- Atomwaffen
- Tabak und Alkohol
- Glücksspiel und Erotikindustrie
- Verletzung von Menschenrechten und Arbeitsrechten
- Zwangsarbeit und Kinderarbeit
- Umweltschäden
- Korruption und Geschäftsethik
- hohes Reputationsrisiko

#### Weitere Informationen

► [deutsche-bank.de/cr/  
nachhaltige-anlagen](http://deutsche-bank.de/cr/nachhaltige-anlagen)

---

#### Immobilien verantwortungsvoll verwalten

Nachhaltigkeitskriterien integrieren wir auch in unsere Immobilieninvestments. Wir beziehen alle für den wirtschaftlichen Erfolg wesentlichen Aspekte in unsere Betrachtung ein und wollen damit zur Steigerung und Absicherung risikobereinigter Renditen beitragen. 2014 haben wir:

- einen ESG-Prüfprozess für alle direkten Immobilienankäufe eingesetzt
- unsere Nachhaltigkeitsstandards zusätzlich zu den USA und Deutschland auch auf Großbritannien ausgeweitet
- den gewichteten Mittelwert unseres Scores in der Global Real Estate Sustainability Benchmark (GRESB) auf 54 erhöht (2013: 48) und einen GRESB „Green Star“ erhalten
- den Scope-Award für unsere offenen deutschen Immobilienfonds entgegengenommen
- inhaltlich zu zwei richtungsweisenden Positionspapieren der UNEP FI Property Working Group (PWG) über Energieeffizienznachrüstungen und Nachhaltigkeitskennziffern für Gewerbeimmobilien beigetragen

Das verwaltete Vermögen, das nach einem externen „ökologischen“ Standard zertifiziert ist, stieg um 1,2 Mrd € auf insgesamt 4 Mrd € an. Die Summe hat sich seit 2012 verdoppelt.

---

#### Weitere Informationen

► [deutsche-bank.de/cr/  
immobilieninvestments](http://deutsche-bank.de/cr/immobilieninvestments)

# Impact Investments

## Menschen und Gemeinschaften stärken

### In Kürze

---

- Rund 1,75 Mrd US\$ als Mikrokredite für Kleinunternehmer seit 1997 zur Verfügung gestellt
  - Der UK Impact Investment Fund stellt 10 Mio £ für soziale Innovationen bereit
  - 79 Mitarbeiter haben seit 2008 NGOs beraten
- 

Um soziale und ökologische Herausforderungen anzugehen und einen nachhaltigen Beitrag zur Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen zu leisten, beziehen wir nicht nur ESG-Faktoren in unser Asset Management ein. Die Deutsche Bank hat auch eine lange Tradition in der Zusammenarbeit mit infrastrukturschwachen Gemeinden, um deren Wirtschaftlichkeit zu verbessern. Durch Impact Investments und Mikrofinanzinstrumente stellen wir Kapital für Projekte zur Verfügung, die nach rein wirtschaftlichen Kriterien nur geringe Finanzierungschancen hätten und gleichgesinnten Investoren die Möglichkeit bieten, sich zu engagieren. 2014 umfassten unsere Impact Investment Funds mehr als 1,5 Mrd US\$. Wo immer möglich, arbeiten wir mit externen Partnern zusammen, um die Wirksamkeit unserer Aktivitäten zu verstärken, und auch unsere Mitarbeiter bringen sich gezielt als Pro-bono-Berater für gemeinnützige Einrichtungen oder Sozialunternehmer ein. Im Rahmen des Corporate Community Partnership-Programms haben wir seit 2008 79 Mitarbeiter zu gemeinnützigen Organisationen in Entwicklungs- und Schwellenländer entsendet, um dort beim Aufbau selbsttragender sozialer und wirtschaftlicher Strukturen zu helfen. Typische Aufgaben sind dabei Projektmanagement, die Verbesserung von IT-Systemen, Finanzplanung und Marketing.

Wir waren die erste globale Bank, die – bereits 1997 – einen Mikrofinanzfonds aufgelegt hat. Seitdem setzen wir uns als Vorreiter für ethisches Verhalten und Kundenschutz in der Branche ein. Insgesamt haben wir seit damals etwa 330 Mio US\$ an über 130 Mikrofinanzinstitute in 51 Ländern vergeben und damit etwa 3,9 Millionen Mikrokredite für Kleinunternehmer mit einem geschätzten Gesamtvolumen von 1,75 Mrd US\$ ermöglicht.

Darüber hinaus legen wir Fonds auf, die gesellschaftlich sinnvolle Projekte unterstützen. Das Essential Capital Consortium II bietet flexible Kredite für Sozialunternehmen in einkommensschwachen Gemeinden. Der 2014 aufgelegte Fonds in Höhe von 50 Mio US\$ – in dem wir 5 Mio US\$ investiert haben – konzentriert sich auf drei entscheidende Bereiche: Energie, Gesundheit und Finanzdienstleistungen.

Im Jahr 2014 boten wir unseren Mitarbeitern erstmals die Möglichkeit, sich an der Finanzierung von Sozialunternehmen zu beteiligen. Jeder Kollege in den USA konnte einem Kleinunternehmer seiner Wahl einen Betrag von 25 US\$ zuweisen. Die gemeinnützige Organisation Kiva vermittelte die Kredite im Gesamtvolumen von 193.025 US\$ (Mitarbeiterbeteiligung 60%) an Partner in mehr als 70 Ländern. Das Programm wurde kürzlich auch in Frankreich eingeführt. Dort haben sich fast 80% der Mitarbeiter an dem Angebot beteiligt. 2015 wird das Programm global ausgerollt.

Etwa  
**3,9**  
Millionen  
Mikrokredite  
wurden seit 1997  
mithilfe der  
Deutschen Bank  
ermöglicht



Mehr als

3

Milliarden  
Menschen

in Entwicklungsländern  
kochen auf offenem  
Feuer – oftmals  
in kleinen Räumen

In Großbritannien hat der *Deutsche Bank Small Grants Fund* seit 2006 insgesamt 750.000 £ für lokale Initiativen zur Verfügung gestellt. In Partnerschaft mit der Community Foundation for Merseyside, der Foundation Scotland und der London Community Foundation entscheiden Vertreter der Deutschen Bank über den Einsatz der Mittel. 2014 wurden 31 Projekte gefördert, darunter *WORLDwrite* in Hackney und *Sport 4 Life UK* in Birmingham. Die Zuwendungen werden von der britischen Regierung um 50% aufgestockt.

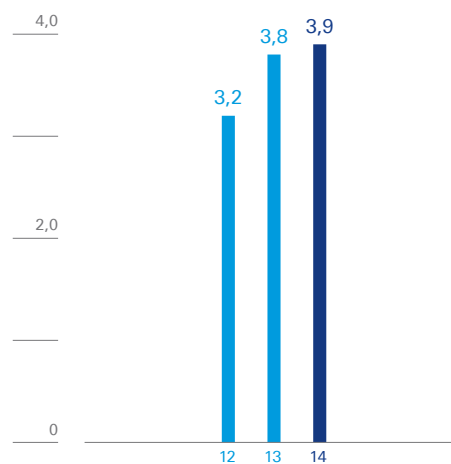
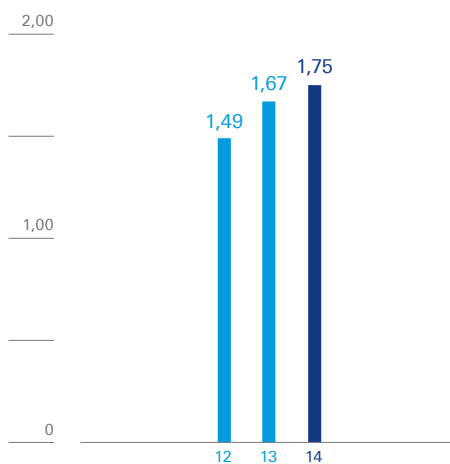
Der *Clean Cooking Working Capital Fund* in Höhe von 4 Mio US\$ unterstützt Sozialunternehmen, die saubere Kochstellen entwickeln und vertreiben. In Partnerschaft mit der Global Alliance for Clean Cookstoves, Entwicklungsbanken und privaten Investoren haben wir uns das Ziel gesetzt, einen Anschlussfonds in Höhe von 100 Mio US\$ aufzulegen, um die Expansion dieser Unternehmen zu unterstützen. Die Global Alliance leistet einen maßgeblichen Beitrag dazu, in Entwicklungsländern traditionelle Herde und offene Feuer zu ersetzen, die die Raumluft belasten und jährlich für vier Millionen Tote verantwortlich sind. In Großbritannien trägt unser mit 10 Mio £ dotierter *Impact Investment Fund* dazu bei, die Finanzierungslücke für Sozialunternehmen zu schließen. 2014 investierte der Fonds 1 Mio £ im ersten Anleihefonds für Social Impact Bonds, der seinerseits 25 Mio £ einwerben konnte. Die Mittel werden Sozialunternehmen zur Verfügung gestellt. In Italien hat die neu gegründete Fondazione Deutsche Bank mit ihrem ersten Social Bond 100.000 € für die Tafel Banco Alimentare eingeworben, die täglich Lebensmittel an fast 9.000 Hilfsorganisationen verteilt.

Im Jahr 2015 wollen wir unser Impact Investment-Portfolio weiter ausbauen und neue Instrumente zur Unterstützung von Start-up-Unternehmen entwickeln.

#### Mikrofinanzierung

Geschätzte aggregierte Kreditausreichungen an Mikrokreditnehmer, in Mrd US\$

Anzahl ermöglichter Kleinstkredite seit 1997 (geschätzt), in Mio



#### Weitere Informationen

- ▶ [deutsche-bank.de/cr/mikrofinanzierung](http://deutsche-bank.de/cr/mikrofinanzierung)
- ▶ [db.com/cr/community-development](http://db.com/cr/community-development)

## Geschäft mit Unternehmen Klimafreundliches Wirtschaften finanzieren

### In Kürze

---

- Emission mehrerer grüner Anleihen begleitet
  - Mehr als 978 Mio € für Projekte im Bereich erneuerbare Energien bereitgestellt
  - Sustainable Shipment Letter of Credit mitentwickelt
- 

Die Unternehmenskunden der Deutschen Bank sind in allen Wirtschaftssektoren aktiv. Wir stellen ihnen Direktfinanzierungen zur Verfügung, ermöglichen den Zugang zum Kapitalmarkt und helfen, Preis-, Wechselkurs- oder Zinsrisiken abzusichern. Aus der Geschäftstätigkeit unserer Kunden können sich positive und negative Auswirkungen auf Gesellschaft und Umwelt ergeben. Mit unseren Produkten und Dienstleistungen wollen wir ihr Geschäft unterstützen und gleichzeitig negative Auswirkungen minimieren. Seite 27 Dabei geht es auch darum, den Übergang zu einer klimafreundlicheren Wirtschaft zu begleiten. Denn ein CO<sub>2</sub>-armes Wachstum ist eine wesentliche Voraussetzung, um den Risiken des Klimawandels zu begegnen. Das zeigt auch der aktuelle Bericht des Weltklimarats. Er prognostiziert weitreichende ökologische und ökonomische Folgen, wenn es nicht gelingt, die CO<sub>2</sub>-Emissionen zu senken. Eine zuverlässige Versorgung mit erneuerbaren Energien ist daher unerlässlich.

### Weitere Informationen

---

► [ipcc.ch/bericht](http://ipcc.ch/bericht)

Der Weltklimarat hat erstmals die dafür erforderlichen Investitionen für die nächsten 15 Jahre geschätzt. Demnach müssten jährlich 147 Mrd US\$ – doppelt so viel wie im Jahr 2010 – zusätzlich in den Ausbau nichtfossiler Energieträger und rund 336 Mrd US\$ zusätzlich in Energieeffizienzmaßnahmen in den Bereichen Verkehr, Industrie und Immobilien investiert werden.

Der Privatsektor wird in diesem bedeutenden Markt, der ökologischen und ökonomischen Nutzen bringt, eine wichtige Rolle einnehmen. Die Deutsche Bank ist dafür gut aufgestellt.

### Kapital für Umweltprojekte beschaffen

Mit der Begebung grüner Anleihen (Green Bonds) beschaffen sich Emittenten Gelder für Umwelt- und Sozialprojekte, zum Beispiel in den Bereichen erneuerbare Energien, Energieeffizienz und Wasserreinhaltung. Grüne Anleihen werden vorwiegend von multilateralen Organisationen wie der Weltbank, zunehmend aber auch von Unternehmen ausgegeben.

Das Wachstum des Marktes für grüne Anleihen erfordert klare Regeln. Anfang 2014 unterstützte die Deutsche Bank deshalb gemeinsam mit zwölf anderen Banken die Entwicklung der Green Bond Principles, die Integrität und Transparenz dieses Produkts gewährleisten sollen. Sie regeln den Auswahlprozess für ein Projekt, die Offenlegung und das Steuern der Mittelverwendung sowie die Anforderungen an das Berichtswesen, um sicherzustellen, dass die Mittel tatsächlich der Gesellschaft und der Umwelt zugutekommen.

Die Green Bond Principles trugen zum schnellen Wachstum des Marktes bei. Im Jahr 2014 wurden sie von 80 Finanzinstituten und Emittenten unterzeichnet. 35 Emittenten von grünen Anleihen warben 2014 insgesamt 36,6 Mrd US\$ ein (2013: 11 Mrd US\$). Prognosen zufolge soll der Markt bis 2015 ein Volumen von 100 Mrd US\$ erreichen. Die Deutsche Bank war an der Emission einiger grüner Anleihen beteiligt.

Dazu zählt auch die erste Verbriefung von Krediten zur energetischen Sanierung von Wohngebäuden. Mit zwei Anleihen über insgesamt 233 Mio US\$ im Rahmen des kalifornischen PACE-Programms (Property Assessed Clean Energy, PACE) werden unter anderem Maßnahmen zur besseren Dämmung sowie der Einbau von Sonnenkollektoren an über 12.000 Wohnimmobilien finanziert. In mehr als 31 US-Staaten wurden bereits Gesetze zu PACE-Programmen verabschiedet. PACE-Anleihen könnten somit die Finanzierung der energetischen Sanierung von Wohngebäuden entscheidend vorantreiben.

#### Green Bond-Emissionen unter Beteiligung der Deutschen Bank

Emittent	Volumen
Europäische Investitionsbank	350 Mio CHF 250 Mio € 750 Mio £
KfW	1,5 Mrd €
Unibail-Rodamco	750 Mio €
Unilever	250 Mio £
Vornado Realty Trust	330 Mio US\$

### Die Deutsche Bank unterstützt Unilevers grüne Ambitionen

Im Jahr 2014 unterstützte die Deutsche Bank den weltweit führenden Konsumgüterproduzenten Unilever bei der ersten Emission eines Green Bond mit einem Volumen von 250 Mio £. Der Erlös ist für den Sustainable Living Plan von Unilever – eine „Blaupause für nachhaltiges Wachstum“ – bestimmt. Die durch die Anleihe aufgebrachten Mittel sollen zur Finanzierung von Projekten zur Reduzierung des Energie- und Wasserverbrauchs und des Abfallaufkommens von Betrieben in Südafrika, China, der Türkei und den USA dienen. Des Weiteren soll mit dem Projekt Lean & Green Freezer das Treibhausgasaufkommen durch Kühlmittel deutlich reduziert werden.

Der Erlös aus der Anleihe darf nur für Projekte verwendet werden, die den Wasserverbrauch, das Abfallaufkommen oder die CO<sub>2</sub>-Emissionen um 50% bei neuen Projekten oder 30% bei Nachrüstungsprojekten verringern.

#### Weitere Informationen

► [deutsche-bank.de/cr/green-bonds](http://deutsche-bank.de/cr/green-bonds)

978  
Mio €  
für erneuerbare  
Energien-Projekte  
bereitgestellt

### Erneuerbare Energien finanzieren

Die weltweiten Investitionen in erneuerbare Energien stiegen 2014 erstmals seit drei Jahren wieder an. Sie erhöhten sich um 16 % auf 310 Mrd US\$. Das Investitionsklima ist nach wie vor positiv. Einzelne Technologien verzeichnen jedoch große Unterschiede: Während die Nachfrage nach Windkraftanlagen in vielen Ländern von unsicheren politischen Rahmenbedingungen geprägt ist, scheint der Markt für Solarenergie einen zweiten Wachstumsschub zu erleben. Analysen unseres Unternehmensbereichs Corporate Banking & Securities (CB&S) zufolge ist die Solarenergie derzeit in mindestens 39 Ländern weltweit auch ohne Subventionen wettbewerbsfähig. Sinken die Preise für Solarsysteme weiter, dürfte dies in noch weiteren Märkten der Fall sein.

Mit unseren Finanzierungs- und Beratungsleistungen unterstützen wir Unternehmen bei der Entwicklung, der Übernahme und dem Verkauf von Unternehmen und Vermögenswerten im Bereich erneuerbare Energien. Im Jahr 2014 stellten wir Kredite in Höhe von mehr als 978 Mio € (2013: 783 Mio €) für Projekte im Bereich erneuerbare Energien bereit. Sie trugen zur Umsetzung von Projekten mit einer Gesamtkapazität von mehr als 1.793 MW und einem Investitionsvolumen von mehr als 4,3 Mrd € bei. Damit waren wir laut Bloomberg New Energy Finance weltweit der sechstgrößte Projektfinanzierer im privaten Sektor für erneuerbare Energien. Darüber hinaus haben wir als drittgrößter Co-Lead Manager Unternehmen im Bereich erneuerbare Energien bei der Einwerbung von mehr als 5,1 Mrd US\$ in Aktien- und Anleihemärkten unterstützt.

Zu den signifikanten Transaktionen 2014 zählten:

- Finanzierung des zweitgrößten Windparks der Welt (eine Transaktion mit einem Volumen von 2,8 Mrd €), bei der die Deutsche Bank wichtige Aufgaben übernahm. Nach seiner Fertigstellung wird der Offshorewindpark Gemini mit einer Kapazität von 600 MW fast 800.000 Haushalte mit Strom versorgen und zur Reduzierung der niederländischen Kohlendioxidemissionen um 1,25 Mio t pro Jahr beitragen. Gemini wurde von Project Finance International als European Power Deal of the Year ausgezeichnet.
- Zusage eines Kredits über 11 Mrd JPY (81 Mio €) zur Finanzierung einer Photovoltaikanlage in Japan, die von der Firma Gestamp Solar entwickelt wurde. Nach Inbetriebnahme soll die Anlage ausreichend Strom für 10.000 Haushalte erzeugen.
- Unterstützung des führenden US-amerikanischen Herstellers von Elektroautos, Tesla Motors Inc., bei der Emission von Wandelanleihen in zwei Tranchen im Gesamtvolumen von 2,3 Mrd US\$. Die Deutsche Bank warb als einer der beiden Joint Bookrunners 575 Mio US\$ für den Bau einer großen Herstellungsanlage für Elektrobatterien ein.
- Gewährung eines Brückenkredits in Höhe von 186 Mio € für den Windpark in Klettwitz (Brandenburg) zur Refinanzierung eines bestehenden Kredits und zur Finanzierung der Erweiterung und des Repowerings.
- Kapitalbeschaffung für das führende US-Solarunternehmen SunEdison über zwei Umplatzierungen von Aktienpaketen und eine Wandelanleihe im Volumen von 842 Mio US\$. Darüber hinaus stellte die Deutsche Bank eine dritte revolving Kreditlinie zur Verfügung. Sie ermöglicht es SunEdison, neue Projekte in Nordamerika zu entwickeln und zu erwerben.
- Übernahme von Trust- und Agency-Leistungen für Transaktionen im Bereich erneuerbare Energien mit einem Gesamtvolumen von 4,2 Mrd US\$.

### Den Klimaschutz fördern

Im Rahmen der Banking Environment Initiative (BEI) haben wir gemeinsam mit anderen Banken das Consumer Goods Forum (CGF) bei der Entwicklung eines Sustainable Shipment Letter of Credit unterstützt. Dabei handelt es sich um ein Akkreditiv für Waren, hergestellt nach anerkannten Nachhaltigkeitsstandards. Im CGF arbeiten Unternehmen der Konsumgüterindustrie mit dem Ziel zusammen, der Entwaldung bis 2020 Einhalt zu gebieten. Die Unternehmen müssen innerhalb festgelegter Fristen nachweisen, dass sie ausschließlich nachhaltig produzierte Rohstoffe verwenden.

Mit dem neuen Akkreditiv können Banken Anreize für den Handel mit nachhaltig produzierten Waren schaffen. Die International Finance Corporation wird Handelsfinanzierungsbanken Vorzugszinsen für Transaktionen anbieten, bei denen ein Sustainable Shipment Letter of Credit eingesetzt wurde.

### Klimaneutralität

Um Emissionen durch die in unseren Büros genutzte Energie zu reduzieren, investieren wir in Maßnahmen zur Erhöhung der Energieeffizienz und beziehen unseren Strom aus erneuerbaren Energien. Die verbleibenden Netto-THG-Emissionen kompensieren wir durch den Kauf hochwertiger Ausgleichszertifikate. [Seite 87](#) Dafür beauftragten wir angesehene Anbieter, Emissionszertifikate am freiwilligen Markt für uns zu erwerben und stillzulegen. Seit 2012 stellen wir unseren Geschäftsbetrieb klimaneutral.

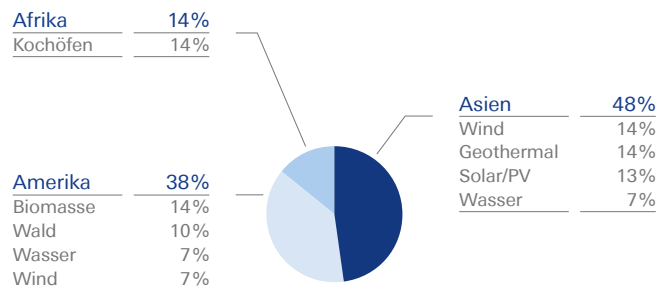
2014 investierten wir in neun Ausgleichsprojekte, die mindestens den allgemein anerkannten Verified Carbon Standard erfüllen. Einige entsprechen darüber hinaus weiteren Standards wie dem WWF Gold Standard oder dem SOCIALCARBON® Standard.

Die Projekte fördern Klimaschutz und wirtschaftliche Entwicklung in Afrika, Nord- und Südamerika sowie Asien (siehe Grafik). Über 75 % der Emissionsreduktion im Jahr 2014 beruhen auf dem Einsatz erneuerbarer Energien.

Dazu gehört auch ein preisgekröntes Projekt, bei dem Haushalte mit brennstoffsparenden Kochherden versorgt wurden. Bei einem weiteren Projekt werden zerstörte landwirtschaftliche Flächen durch das Anpflanzen nachhaltig bewirtschafteter Gummibäume wieder nutzbar gemacht.

### CO<sub>2</sub>-Ausgleichsportfolio

Regionale Aufteilung und unterstützte Projekte, gerundet in % des totalen Portfolios



### Weitere Informationen

► [deutsche-bank.de/cr/klimaneutralitaet](https://deutsche-bank.de/cr/klimaneutralitaet)

Weitere Initiativen im Bereich nachhaltige Finanzierung waren:

- die Zusammenarbeit mit der Energy Efficiency Financial Institutions Group mit dem Ziel, das Volumen von Energieeffizienzinvestitionen in Gebäude zu erhöhen. Die daraus resultierende Studie mit dem Titel „Energy efficiency – the first fuel for the EU economy“ kam zu dem Schluss, dass sich die Investitionen bis 2020 verdoppeln müssten, um die Effizienzziele der EU zu erreichen. Die Studie empfahl unter anderem, die Datenlage zu Energieverbrauch und -kosten zu verbessern und Verfahren und Standards für Energiezertifikate zu stärken. Sie hatte einen erheblichen Einfluss auf die Politik der Europäischen Kommission.
- die Unterstützung der Weltbank-Kampagne Putting a Price on Carbon gemeinsam mit über 1.000 anderen Unternehmen und 44 Ländern. Die teilnehmenden Unternehmen sagen zu, sich für einen weltweit geltenden Preis für CO<sub>2</sub>-Emissionen einzusetzen. Wir sind der Auffassung, dass dadurch Investitionen in Emissionsvermeidung und Innovationen auf diesem Gebiet gefördert werden.
- die Unterzeichnung der New York Declaration on Forests. Die Erklärung sieht einen Zeitplan für die Wiederherstellung geschädigter Landschaften und Waldflächen, eine Verringerung der weltweiten Waldverluste um die Hälfte bis zum Jahr 2020 und einen Stopp der Entwaldung bis zum Jahr 2030 vor. Sie wurde von 27 nationalen Regierungen, acht subnationalen Regierungen, 16 indigenen Gruppen, 45 Nichtregierungsorganisationen und 34 Unternehmen aus den Bereichen Konsumgüter, Rohstoffe und Finanzen unterzeichnet.

---

### Geschäftsmöglichkeiten eines CO<sub>2</sub>-armen Wachstums

In den nächsten 15 Jahren stehen Investitionen in Höhe von rund 90 Billion US\$ (6 Billion US\$ jährlich) in städtische Ballungsräume, Landnutzung und Energieversorgungssysteme an. Von der Art dieser Investitionen werden Wachstum, Produktivität, Lebensstandard und das globale Klimasystem abhängen.

Mit nur geringem Mehraufwand ließe sich die Energiewende umsetzen. Zu diesem Schluss kommt die New-Climate-Economy-Studie der „Global Commission on the Economy and Climate“, einer groß angelegten internationalen Initiative, der auch die Deutsche Bank angehört. Die Kommission verfolgt das Ziel, Regierungen, Unternehmen und Bürgern fundierte Informationen zur Vereinbarkeit von Wirtschaftswachstum und Klimaschutz zur Verfügung zu stellen.

Der New-Climate-Economy-Studie 2014 zufolge erfordern ein Ausbau erneuerbarer Energien, eine Reduktion fossiler Energieträger, kompaktere Städte und ein effizienteres Energiemanagement jährlich nur 27 Mrd US\$ (weniger als 0,5%) an zusätzlichen Investitionen. Dabei werden die Mehrkosten vollständig durch niedrigere Betriebskosten wie zum Beispiel Brennstoffkosten ausgeglichen. Viele Klimaschutzmaßnahmen bieten darüber hinaus weitere Vorteile wie größere Energiesicherheit, weniger Verkehrsstaus, geringere Emissionen, höhere Widerstandsfähigkeit gegenüber dem Klimawandel oder Verringerung der Armut.

Investitionen in die Energiewende sind somit eine kosteneffiziente Absicherung gegen Klimarisiken.

## Dialog zu Umwelt- und Sozialrisiken führen

Wir begleiten unsere Kunden bei ihren Vorhaben zum Ausbau erneuerbarer Energien. Dabei sprechen wir auch potenziell negative Einflüsse auf die Umwelt oder die Gesellschaft an. Denn wir sind uns bewusst, dass Projekte, die der Eindämmung des Klimawandels dienen, auch ökologische und soziale Risiken mit sich bringen können.

### Wasserkraft

#### Hintergrund

Wasserkraft ist eine der wichtigsten erneuerbaren Energiequellen. Der Bau großer Wasserkraftanlagen steht jedoch häufig auch in Zusammenhang mit umfangreichen Umsiedlungen, der Verschlechterung der Wasserqualität oder dem Verlust an biologischer Vielfalt.

Die Deutsche Bank wurde angefragt, die Finanzierung eines großen Wasserkraftprojekts in Afrika zu strukturieren.

#### Beurteilung von ES-Risiken

Wir bewerteten die bestehende Planung und legten Maßnahmen in Übereinstimmung mit unseren internen ES-Risikorichtlinien fest:

- Prüfung der im Kundenauftrag durchgeführten Umweltverträglichkeitsstudie, erstellt durch lokale Experten
- Unabhängige ES-Prüfung („Due Diligence“) unter Berücksichtigung internationaler Standards wie den Performance-Standards der International Finance Corporation, den EHS-Richtlinien der Weltbank, den EHS-Richtlinien für die Energieerzeugung und -verteilung sowie den „Equator-Principles“. Zu diesem Zweck wurde eine unabhängige internationale Beratungsgesellschaft im Rahmen eines Auswahlverfahrens beauftragt
- Planung und Koordination eines Vor-Ort-Termins mit dem Kunden, einem Umwelt- und Technologieberater und anderen Projektbeteiligten, wie beispielsweise Exportkreditagenturen
- Erstellen eines ES-Aktionsplans auf Basis der ES-Prüfung. Die unabhängige Due Diligence ergab, dass identifizierte Schwachstellen keinen materiellen Charakter haben und kurz- bis mittelfristig beseitigt werden können

#### Ergebnisse und Handlungsfelder

Folgende Themen erforderten ergänzende Maßnahmen:

- Einbeziehung der lokalen Bevölkerung
- Schutz der Biodiversität
- Gewährleistung der Dammsicherheit

Die Qualität der lokalen Umweltverträglichkeitsstudie lieferte eine gute Ausgangsbasis für die interne Due Diligence. Die Unterstützung durch einen unabhängigen internationalen erfahrenen Berater wurde darüber hinaus als notwendig erachtet, um beispielsweise:

- die lokale Bevölkerung adäquat einzubeziehen und einen formalisierten Aktionsplan für notwendige Umsiedlungsmaßnahmen zu erstellen
- alle wesentlichen Folgen des Projekts und ihre Wechselwirkungen zu ermitteln und zu bewerten

Ein Vor-Ort-Termin wurde angesetzt, um

- offene Punkte zu besprechen
- neben den Projektinitiatoren und -entwicklern auch Vertreter der lokalen Bevölkerung zu treffen
- die Anforderungen der verschiedenen Projektbeteiligten wie beispielsweise der Exportkreditagenturen in Einklang zu bringen

#### Entscheidung und weiteres Vorgehen

Auf Basis vereinbarter Verbesserungsmaßnahmen und unter Begleitung eines unabhängigen Beraters soll das Projekt unterstützt werden.



»Durch Führungsverhalten, das vielfältige Mitarbeiter einbezieht, stärken wir das Innovationspotenzial unserer Belegschaft. Damit unterstützen wir die strategischen Ziele der Bank, weltweit konkurrenzfähig zu sein und besser auf die Anforderungen unserer Kunden und Stakeholder einzugehen.«



Die Deutsche Bank hat ihren Sitz in Frankfurt am Main, dem wichtigsten Finanzzentrum in Kontinentaleuropa. Hier sind rund 10.400 Mitarbeiter aus 75 Nationen tätig.



# Stärken nutzen, Herausforderungen meistern, Vertrauen mehren

Gülabatin Sun, Frankfurt am Main  
Global Head of Diversity and Inclusion,  
Deutsche Bank AG



# 3

## Unsere Mitarbeiter und Gesellschaft

65 Mitarbeiter  
Werte und Überzeugungen leben

74 Corporate Citizenship  
Gesellschaftliche  
Herausforderungen angehen

# Mitarbeiter

## Werte und Überzeugungen leben

### In Kürze

---

- Werte und Überzeugungen in alle Personalprozesse integriert
  - Mehr Frauen in Führungspositionen berufen
  - Vergütungsstrukturen an regulatorische Vorgaben angepasst
- 

Der globale Wettbewerb um die besten Talente hat sich verschärft. Ziel der Deutschen Bank ist es, in einem Umfeld rapider Umbrüche weltweit als attraktiver Arbeitgeber im Finanzsektor angesehen zu werden. Unsere strategische Human Resources-Agenda leistet dazu einen wesentlichen Beitrag.

2014 haben wir die Werte und Überzeugungen der Deutschen Bank in alle Personalprozesse und -entwicklungskonzepte integriert. Sie begleiten jeden Mitarbeiter von der Rekrutierung über das Interview und die Einbindung in die Bank bis zu allen künftigen Karriereschritten. Wir haben weiter daran gearbeitet, unseren Mitarbeitern diese Werte näherzubringen. Wir fördern sicht- und messbare Veränderungen im persönlichen Verhalten sowie in Richtlinien, Prozessen und Praktiken. 2014 haben wir in der gesamten Bank Workshops durchgeführt, in denen Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern über Veränderungsprozesse und den Beitrag eines jeden Einzelnen für eine positive Geschäftsentwicklung diskutierten.

Die Einhaltung der Werte und Überzeugungen ist nun ein entscheidendes Element der individuellen Leistungsbeurteilung und wird seit 2014 mit 50% gewichtet. In den beiden vergangenen Jahren haben wir zudem einige Vergütungsbestandteile angepasst. Wir wollen damit gewünschtes Verhalten fördern und entlohnen sowie unerwünschte Verhaltensweisen sanktionieren. Um dies zu erreichen,

- berücksichtigen wir wesentliche wertbasierte Kennzahlen im jährlichen Vergütungsprozess für Vorstandsmitglieder und Mitarbeiter aller Divisionen
- haben wir einen bankweiten Ansatz für Disziplinarmaßnahmen etabliert
- sind die Suspendierungs-, „Red Flags“- und Performance Management-Prozesse Teil der disziplinarischen Prozesse sowie der Jahresendbeurteilung

2014 hat die Deutsche Bank erstmals die *Living the Values Awards* vergeben. Damit würdigen wir die Leistung von Mitarbeitern, die hervorragende Geschäftsergebnisse im Einklang mit unseren Werten erbracht haben. Aus fast 100 Nominierungen wurden zehn Gewinnerteams ausgezeichnet.

>400

Managing Directors nahmen an zweitägigen Seminaren zur Unternehmenskultur teil (90%)

### Ansichten und Erwartungen erfragen

Unsere konzernweite Mitarbeiterbefragung (People Survey) liefert wertvolle Informationen über die Ansichten und Erwartungen unserer Mitarbeiter. 2014 haben wir die Befragung auf unsere Werte und Überzeugungen sowie die Umsetzung unseres Operational Excellence-Programms (OpEx) ausgerichtet. Mehr als 60.000 Mitarbeiter (58% der Gesamtbelegschaft) nahmen an der Befragung teil, darunter erstmals auch Mitarbeiter der Postbank. Seit der letzten Befragung im Jahr 2012 mussten sich unsere Mitarbeiter den Herausforderungen schwieriger Marktbedingungen und eines schwankenden Aktienkurses stellen. Dies spiegelte sich auch in ihren Antworten wider. Grundsätzlich erkennen unsere Mitarbeiter Fortschritte bei der Umsetzung der neuen Unternehmenskultur. Sie sehen jedoch auch weiteres Verbesserungspotenzial. 82% der befragten Mitarbeiter sagten, dass sie die Werte und Überzeugungen kennen. 35% der Mitarbeiter stellten Verhaltensänderungen fest.

Der Commitment-Index liegt weiterhin auf dem Niveau der Finanzdienstleistungsbranche. Unsere Mitarbeiter gaben an, dass sie ihre Fähigkeiten und Kenntnisse besser in ihre derzeitigen Aufgaben einbringen können. Der Enablement Index stieg auf 68% (2012: 64%).

### Mitarbeiter gewinnen und binden

Um den Bedürfnissen der jungen Generation besser gerecht zu werden, haben wir 2014 einen konsistenteren Ansatz bei der Rekrutierung, dem Training und dem Einsatz von Trainees in allen Divisionen und an allen Standorten verfolgt. Dadurch stärken wir unseren Talentpool der Hochschulabsolventen und steigern die Effizienz unserer Maßnahmen. Im Juli 2014 traten 751 Trainees in Geschäfts- und Infrastrukturbereiche der Bank ein. Dies ist gegenüber 2013 eine Steigerung um 19%. An unseren Summer Internship-Programmen nahmen 522 Praktikanten teil.

Die Stärkung unserer Präsenz in Sozialen Medien führte zu einem erheblichen Anstieg der Aktivität auf unseren Online-Kanälen. Bei den sogenannten „Followern“ auf LinkedIn verzeichneten wir einen Zuwachs von über 59%; die Anzahl der sogenannten „Fans“ auf Facebook stieg um etwas mehr als das Doppelte. Eine an Nachwuchskräfte gerichtete Employer Branding-Kampagne generierte über 35.000 Besuche auf unserer Webseite. Dieser integrative Kommunikationsansatz unterstützt uns beim Aufbau unserer Reputation als Arbeitgeber. Zugleich konnten wir unsere Position in regionalen und globalen Arbeitgeberbewertungen stärken. Die Deutsche Bank belegte beispielsweise in der von Universum durchgeführten Umfrage zu den weltweit attraktivsten Arbeitgebern Platz 18 (2013: Platz 28) – das beste Ergebnis, das wir bisher erzielt haben.

### Aufsichtsrechtliche Anforderungen

Vor dem Hintergrund zunehmender Regulierung ist es unerlässlich, dass wir unsere vorhandenen Kompetenzen optimal nutzen und in relevanten Bereichen um externe Expertise ergänzen. 2014 haben wir deshalb zusätzliche Spezialisten in Bereichen wie Compliance, Legal und Risk eingestellt. Wir haben eine Reihe zusätzlicher Maßnahmen eingeleitet, um stets auf qualifizierte Kandidaten zurückgreifen zu können und Rekrutierungserfolge sicherzustellen.

### Training und Entwicklung

Wir investierten weiter in die berufliche und persönliche Entwicklung unserer Mitarbeiter und Führungskräfte. 2014 haben wir ein Governance-Rahmenwerk für die Beschaffung von Trainingsdienstleistungen erstellt, um Schulungsprogramme effizienter gestalten zu können. Vielfältige, innovative und leicht zugängliche Lernaktivitäten erhöhten die Flexibilität und Verfügbarkeit der Angebote. Eine effizientere Durchführung der Schulungsmaßnahmen trug zu Kosteneinsparungen in Höhe von 4% gegenüber dem Vorjahr bei. Die Ausgaben beliefen sich insgesamt auf 82 Mio € (2013: 86 Mio €). Die Teilnahme stieg im Gegensatz dazu um 8,5%. Alleine im Bereich der Compliance-Trainings verzeichneten wir einen Anstieg von 74% gegenüber 2013 und wendeten dafür ein vergleichsweise geringes Budget in Höhe von 500.000 € auf.

Wir vereinheitlichten Führungs- und Managementprogramme. Dazu zählen unser *Infrastructure Global Director Talent-* und das *Developing Leaders-*Programm. Ziel dieser Programme ist es, einen Bestand an talentierten Führungskräften aufzubauen, der unser Geschäft verantwortungsbewusst leiten und unsere Strategie erfolgreich umsetzen kann. Ergänzt werden die Programme durch das *Leading for Performance-*Programm für Managing Director und Director, das wir in den Unternehmensbereichen Deutsche Asset & Wealth Management, Global Transaction Banking und Corporate Banking & Securities erfolgreich implementiert haben.

### Talentmanagement und Führung

2014 haben wir ein neues Regelwerk zur Stärkung von Führungspotenzialen und zur Verbesserung von Karriereoptionen, Nachfolgeplanung und Entwicklungsmaßnahmen geschaffen. Wir haben die notwendigen Schritte eingeleitet, um sicherzustellen, dass ein Pool von Führungskräften für die Zukunft bereitsteht. Zu den Maßnahmen zählt die Entwicklung eines neuen Leadership Capability-Modells, in dem unsere Erwartungen an diese Rollen definiert werden. Unser Leadership Diagnostic-Tool liefert unserer Senior Leadership-Gruppe fundiertes Feedback zur Entwicklung von Mitarbeitern und ist am Leadership Capability-Modell ausgerichtet. 2014 haben 69 Top-Führungskräfte an dem Prozess teilgenommen. Dabei wurden wesentliche Risikoträger priorisiert.

Wir koordinieren die Besetzung von Führungspositionen zentral und stellen damit sicher, dass die qualifiziertesten und geeignetsten internen Mitarbeiter für entscheidende Positionen identifiziert werden. Der Prozess der Stellenbesetzung ist eng mit der Nachfolgeplanung verknüpft und fördert die bereichsübergreifende Mobilität sowie die berufliche Entwicklung der Mitarbeiter. Er trägt zur Bindung von Mitarbeitern in Schlüsselpositionen bei und begünstigt die Besetzung von Top-Führungspositionen mit Frauen. Aus diesem Grund handelte es sich bei 50% der internen Stellenbesetzungen für Top Management-Positionen um bereichsübergreifende Wechsel. Rund 63% der internen Kandidaten wurden im Rahmen der Nachfolgeplanung identifiziert. Des Weiteren waren 25% aller in die Senior Leadership-Gruppe berufene Mitarbeiter weibliche Managing Director.

Eine Kampagne zur Förderung der internen Mobilität verzeichnete in der Region Asien/Pazifik positive Ergebnisse. Die interne Stellenbesetzungsrate erhöhte sich auf 36% (2013: 27%). Einen ähnlichen Trend sahen wir an allen unseren Standorten.

# 25%

der in die Senior  
Leadership-Gruppe  
berufenen Mitarbeiter  
waren weibliche  
Managing Director

# 145

Nationen bei der  
Deutschen Bank



Kulturelle Vielfalt: ~70%  
aller Nationen sind  
in der Deutschen Bank  
vertreten

## Diversity und Inclusion am Arbeitsplatz stärken

Vielfalt und Inclusion sind eine wichtige Grundlage für den langfristigen Erfolg der Deutschen Bank. Mit unserer Diversity-Strategie 2.0 fördern wir ein entsprechendes Umfeld.

Bereits 2013 wurde unter der Leitung der Co-Vorstandsvorsitzenden das Group People Committee gegründet. Der Ausschuss lenkt und überwacht das konzernweite strategische Talentmanagement der Deutschen Bank. Zu seinen Aufgabenschwerpunkten gehört unter anderem, Diversity-Aspekte in unseren Geschäftsbereichen und die Verantwortlichkeiten unserer regionalen Diversity Councils zu stärken. 2014 gründeten wir in Großbritannien einen Diversity Council. Damit haben wir in allen Regionen der Bank Diversity-Gremien eingerichtet. Sie sind mit Führungskräften aus den jeweiligen Regionen besetzt.

Der prozentuale Anteil der Frauen in Führungspositionen in den Stufen Managing Director und Director ist seit 2013 von 18,7% auf 19,4% gestiegen; der Anteil der außertariflichen Mitarbeiterinnen erhöhte sich von 31,1% auf 31,7%. Zwei Frauen wurden in unser Group Executive Committee berufen. Mit der *Women on Boards*-Initiative erhöhte sich der Anteil weiblicher Mitglieder in den regionalen Beratungsgremien 2014 auf 8,5% und verdoppelte sich damit seit Beginn der Initiative im Jahr 2011. Der Anteil der Frauen in Aufsichtsräten blieb unverändert.

Die Programme zur Förderung von Frauen in Führungspositionen sind eine wichtige Säule der Diversity-Strategie. Am preisgekrönten *ATLAS-Programm (Accomplished Top Leaders Advancement Strategy)* für weibliche Managing Director haben seit dem Start 2009 bereits 42 Frauen teilgenommen. 56% der Alumni wurden danach mindestens einmal befördert und 13 Teilnehmerinnen sind inzwischen Mitglieder globaler oder regionaler Executive Committees. 2014 nahmen 37 weibliche Director am fünften *Deutsche Bank Women Global Leaders*-Programm an der INSEAD Business School teil.

2014 haben wir den Workshop *Umgang mit unbewussten Denkmustern* auf Managing Director und Director Level auf mehrere Regionen in Deutschland ausgeweitet. Über 6.000 Mitarbeiter haben bisher am globalen E-Learning-Programm *Kluge Köpfe denken anders – Von der Bedeutung unterschiedlicher Sichtweisen* teilgenommen.

## Bewusstsein stärken

Diversity und Inclusion sind in unseren Mitarbeiter-Prozessen verankert. So wurden beispielsweise Diversity-Ziele für Führungskräfte festgelegt. Damit wollen wir das Bewusstsein für eine auf Diversity und Inclusion ausgerichtete Führung stärken und den Aufbau vielfältiger Teams fördern.

Unsere globale Diversity-Woche stand 2014 unter dem Motto: *Inclusive Leadership macht den Unterschied*. Im Rahmen von Podiumsdiskussionen in der gesamten Bank diskutierten Mitglieder des Group Executive Committees und weitere Führungskräfte über eine Kultur des Miteinanders. 20.000 Mitarbeiter nahmen an 250 Veranstaltungen teil – verglichen mit nur 6.000 Mitarbeitern im Jahr 2011.



## Starke Verbindung zwischen Vergütung und Leistung

### Vergütungsstrukturen neu ordnen

Der konsequenten Neuausrichtung von Entlohnungs-, Beförderungs- sowie Disziplinarprozessen kam im Jahr 2014 besondere Bedeutung zu. Die Deutsche Bank verfügt über eine klar definierte und dokumentierte Vergütungsstrategie. Diese fußt auf unseren Werten und Überzeugungen. 2014 haben wir Kultur- und Kontrollelemente umfassender in unsere Vergütungssysteme integriert und damit Leistung und Vergütung noch enger miteinander verbunden.

Die Anforderungen der Capital Requirements Directive IV (CRD IV), die am 1. Januar 2014 in Kraft getreten ist, sind weltweit für Institute mit Hauptsitz in der Europäischen Union maßgeblich. Die wichtigste Maßnahme – die Begrenzung der variablen Vergütung im Verhältnis zur fixen Vergütung – gilt bereits für das Jahr 2014. Während das maximale Verhältnis laut CRD IV nur für sogenannte „wesentliche Risikoträger“ zutrifft, weiten die Institutsvergütungsverordnung (InstitutsVergV) und das Kreditwesengesetz (KWG) den Anwendungsbereich auf alle Mitarbeiter der Bank weltweit aus. Die Bank ist sich der aufsichtsrechtlichen Änderungen vollumfänglich bewusst und hält die neuen Anforderungen ein. Auf der Hauptversammlung der Deutschen Bank am 22. Mai 2014 erteilten die Aktionäre ihre Zustimmung, das Verhältnis fixer zu variabler Vergütung von 1 : 1 auf 1 : 2 (bei Mitarbeitern bestimmter Kontrollfunktionen wird ein Verhältnis von 1 : 1 zugrunde gelegt) zu erhöhen. Um eine wettbewerbsfähige Gesamtvergütung sicherzustellen, haben wir die Vergütungsstruktur in Einzelfällen angepasst (zum Beispiel durch eine Umverteilung von variabler auf fixe Vergütung).

### Variable Vergütung

Die Deutsche Bank setzt seit vielen Jahren die variable Vergütung ein, um leistungsstarke Mitarbeiter zu entlohnen, zu motivieren und an das Unternehmen zu binden. Auf der Ebene der Senior-Führungskräfte soll sichergestellt werden, dass ein Großteil aller variablen Vergütungskomponenten an die langfristige, nachhaltige Entwicklung und Performance der Bank geknüpft ist. Die Bank setzt daher die aufgeschobene Vergütung über einen Zeitraum von mindestens drei Jahren ein und bindet sie an strenge Bedingungen sowie Verfallsregeln. Zahlreiche Anpassungen dieser Bedingungen wurden für die im Februar 2014 gewährten aufgeschobenen Awards vorgenommen und für die im Februar 2015 gewährten aufgeschobenen Awards beibehalten.

Eine solide und effektive Governance-Struktur gewährleistet, dass die Bank nach den eindeutigen Vorgaben ihrer Vergütungsstrategie und -richtlinie handelt. 2014 lag der Schwerpunkt der Verbesserungen der Governance auf den Aufgaben und Aktivitäten des Group Compensation Oversight Committee. Ergebnisse waren ein verschlankter Vergütungsprozess, eine exaktere Dokumentation individueller Entscheidungen über die Allokation der variablen Vergütung und die konsequente Ausrichtung der Vergütung auf die Unternehmenskultur.

### Weitere Informationen

► [deutsche-bank.de/berichte](http://deutsche-bank.de/berichte)

# 20.000

Mitarbeiter in  
31 Ländern  
beteiligten sich am  
Aktienkaufplan

Weitere Informationen

► [berufundfamilie.de](http://berufundfamilie.de)

## Zusatzleistungen an Mitarbeiter

Wir bieten unseren Mitarbeitern rund 900 verschiedene Zusatzleistungen an. Sie stellen für sie einen Mehrwert dar und unterstützen ihre persönliche und berufliche Entwicklung.

Im Rahmen eines Mitarbeiter-Aktienplans (Global Share Purchase Plan) können Mitarbeiter in monatlichen Raten Aktien der Deutschen Bank erwerben. Am Ende des Kaufzyklus stockt die Deutsche Bank den erworbenen Aktienbestand um maximal zehn Gratisaktien auf. Rund 20.000 Mitarbeiter aus 31 Ländern haben 2014 am Global Share Purchase Plan teilgenommen. In Deutschland beteiligten sich 56% der teilnahmeberechtigten Mitarbeiter am Aktienkaufplan. In den übrigen Ländern lag die Teilnahmequote bei über 36%.

2014 haben wir unser Programm zur Zahlung von Jubiläumsleistungen standardisiert. Das Programm steht neuen Mitarbeitern zur Verfügung und umfasst Übergangsregeln für bestehende Mitarbeiter. 22.000 Mitarbeiter in Deutschland konnten zudem freiwillig auf das neue Programm umsteigen, 33% nahmen das Angebot an. Sie erhielten den abgezinsten Wert ihrer zugesagten Jubiläumzahlung und traten damit in die neue Vereinbarung ein. Im Gegenzug konnte die Bank die Rückstellungen für Jubiläumzahlungen und Risiken aus der Neubewertung von Rückstellungen aufgrund geänderter Zinssätze reduzieren.

## Familie und Beruf vereinbaren

Eine angemessene Work-Life-Balance sowie körperliches und geistiges Wohlbefinden ermöglichen Mitarbeitern, ihre Kenntnisse und Fähigkeiten bestmöglich einzusetzen. Soweit darstellbar, können unsere Mitarbeiter ihre Arbeitszeit flexibel gestalten, von zu Hause arbeiten, Teilzeitbeschäftigung wählen oder die Option zum Job-Sharing wählen.

### Teilzeitbeschäftigte

Anzahl	2014	2013	2012	2011	2010
Teilzeitbeschäftigte	14.213	14.220	13.843	13.510	13.644
Anteil an der Gesamtbelegschaft in %	13,2%	13,2%	12,8%	12,2%	12,3%

### Teilzeitbeschäftigte nach Regionen

Anzahl, 2014	Nord- und Südamerika	Asien/Pazifik	Europa*/Nahe Osten/Afrika	Deutschland	Großbritannien
Teilzeitbeschäftigte	38	46	1.188	12.597	344
Anteil an der Gesamtbelegschaft in %	0,4%	0,2%	7,8%	23,6%	3,9%

\*Europa ohne Deutschland und Großbritannien.

Teilzeitbeschäftigung spiegelt regionale Arbeitsmarktbedingungen wider.

90% unserer Mitarbeiter in Deutschland kehrten nach Inanspruchnahme eines Mutter- oder Vaterschaftsurlaubs in die Bank zurück. Der Anteil der männlichen Mitarbeiter, die in Elternzeit gingen, stieg. Für ihre Initiativen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf wurde die Deutsche Bank erneut von der Hertie-Stiftung als familienfreundliches Unternehmen zertifiziert.

#### Rückkehr aus der Elternzeit

Anzahl, Deutschland	2014	2013	2012	2011	2010
Mitarbeiterinnen	575	589	578	581	607
Mitarbeiter	427	324	280	231	174

Ohne Postbank.

**90%**  
der Mitarbeiter in  
Deutschland kehren  
nach der Elternzeit  
in die Bank zurück

Weltweit stellten wir unseren Mitarbeitern 475 (2013: 400) Kinderbetreuungsplätze in unmittelbarer Nähe zum Arbeitsplatz zur Verfügung. Mitarbeiter an verschiedenen Standorten in Deutschland, Großbritannien und den USA konnten zudem ein Zeitkontingent von insgesamt mehr als 5.600 Tagen für Notfalldienste zur Kinderbetreuung in Anspruch nehmen.

#### Mit Sozialpartnern konstruktiv zusammenarbeiten

In einem dynamischen Geschäftsumfeld verändern sich Rollen und Verantwortlichkeiten. Dies kann dazu führen, dass Positionen entfallen. In diesen Fällen unterstützen wir die betroffenen Mitarbeiter dabei, in der Bank oder am externen Arbeitsmarkt eine neue Stelle zu finden.

Wir arbeiten vertrauensvoll mit allen Arbeitnehmervertretern und Gewerkschaften zusammen und führen einen konstruktiven und offenen Dialog. Gemeinsam mit den Arbeitnehmervertretern suchen wir nach Lösungen, um die Interessen der möglicherweise von arbeitsrechtlichen Maßnahmen betroffenen Mitarbeiter und die der Bank bestmöglich in Einklang zu bringen und für größtmögliche Transparenz zu sorgen. Dies beinhaltet selbstverständlich die Einhaltung aller gesetzlichen und regulatorischen Vorgaben an allen Standorten.

[Weitere Informationen](#)

Personalbericht, Seite 37

Rund  
**17.000**

Mitarbeiter engagierten  
sich über 190.000 Stunden  
in sozialen Projekten

Mitarbeiterengagement  
leistet einen Beitrag zum  
Unternehmenserfolg

**10%** Höhere Kunden-  
bewertungen

**21%** Höhere  
Produktivität

**22%** Höhere  
Profitabilität

Quelle: Gallup 2013.

### Mitarbeiterengagement fördern

Corporate Volunteering steigert Motivation, Arbeitsmoral und Zufriedenheit der Mitarbeiter. Laut einer Studie im Auftrag der Stadt London ist Volunteering darüber hinaus eine wertvolle Methode zur Entwicklung von Kompetenzen, weil es unmittelbares Lernen durch Erfahrung ermöglicht. Seit mehr als 20 Jahren unterstützt die Deutsche Bank das ehrenamtliche Engagement ihrer Mitarbeiter sowie Spendenaktionen zugunsten von gemeinnützigen Organisationen. Das Engagement unserer Mitarbeiter ist integraler Bestandteil unserer Unternehmenskultur. Im Jahr 2014 waren rund 17.000 Mitarbeiter (21% der Belegschaft) weltweit über 190.000 Stunden als Corporate Volunteers aktiv. 94% der derzeitigen Volunteers und 55% der Nichtvolunteers geben an, sich künftig (wieder) beteiligen zu wollen. Die Mitarbeiterbindung der Corporate Volunteers liegt 11% über dem Durchschnitt. [Seite 83](#)

Immer mehr unserer Corporate Volunteering-Angebote setzen darauf, dass unsere Mitarbeiter ihre Erfahrung sowie ihr Finanz-, Projektmanagement- oder Marketingwissen als Mentor, Coach oder Pro-bono-Berater einbringen. Insgesamt haben sie in diese Projekte über 62.500 Stunden investiert und ihre Expertise weitergegeben.

In Frankfurt am Main konnte dank *Engagement im Gallus* 2014 erstmals eine gymnasiale Oberstufe im Stadtteil Gallus eingeführt werden. Im selben Jahr feierte das *Patenschaftsmodell Offenbach* sein zehnjähriges Jubiläum: Bisher wurden 260 Schülern rund 80 Paten zur Seite gestellt – 24 davon sind Mitarbeiter der Deutschen Bank. In Großbritannien wurde *STEMettes* – ein Projekt mit Vorbildcharakter – von einer Mitarbeiterin im Jahr 2013 ins Leben gerufen. Es bietet Veranstaltungen, Webinare und Mentoring für Mädchen ab dem Grundschulalter, um dem sinkenden Frauenanteil in den MINT-Bereichen (Mathematik, Ingenieurwesen, Naturwissenschaften, Technik) zu begegnen. Im Rahmen der neuen Initiative *Student to STEMette* geben 30 Mitarbeiterinnen der Bank ihr Wissen, ihre Netzwerkkontakte sowie ihre persönlichen Erfahrungen im Berufsleben an interessierte Schülerinnen weiter. Gemeinsam mit dem Sozialunternehmen *I'mPOSSIBLE*, das sich für junge Frauen aus ethnischen Minderheiten einsetzt, haben wir die Initiative weiter ausgebaut und sechs Praktika in unserem Unternehmensbereich Group Technology & Operations vergeben.

### Pro-bono-Beratung

Wir ermutigen unsere Mitarbeiter, ihr Fachwissen gemeinnützigen Organisationen, Mikrofinanzinstituten, Sozialunternehmen, wissenschaftlichen Einrichtungen und Stiftungen zur Verfügung zu stellen. Im Rahmen des internationalen *Corporate Community Partnership (CCP)-Programms* entsenden wir Führungskräfte der Deutschen Bank in Entwicklungs- und Schwellenländer. Seit 2008 haben 79 Mitarbeiter 25 Organisationen in Afrika, Lateinamerika und Asien unterstützt. In Deutschland bringt das *Partners in Leadership-Programm* Führungskräfte aus der Wirtschaft mit Schulleitern zusammen, die sich mit zunehmenden Herausforderungen in der Personalplanung, im Projektmanagement und in der Schuladministration konfrontiert sehen. Die Deutsche Bank unterstützt das Programm seit 2006. Zu Beginn des Schuljahres 2014 haben sich 25 Führungskräfte zur Verfügung gestellt, um Schulleitungen beratend zu unterstützen.

Über  
**12,5**  
Mio €

Spenden für die Matched  
Giving-Programme  
(Spenden von Mitarbeitern  
und Bank addiert)

2014 startete die Bank zudem das erste Kooperationsprojekt mit der Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit in Myanmar. Und ab dem Jahr 2015 werden unsere Mitarbeiter in der neuen Initiative *Alternate Income Generation* zusammen mit TSiBA gemeinnützige Organisationen in Südafrika dabei unterstützen, langfristig wirtschaftliche Tragfähigkeit zu erlangen.

#### Social Days

Im Rahmen von Social Days engagieren sich Mitarbeiter im Team für soziale Initiativen in ihrem lokalen Umfeld. Im Jahr 2014 waren 7.933 Kollegen in mehr als 1.100 Projekten aktiv. Die Social Days sind ein fester Bestandteil des Programms für unsere Auszubildenden und Praktikanten. Mitarbeiter können im Rahmen unserer *Initiative Plus* auch selbst Projekte vorschlagen. Während der zweiten *India Volunteering Week* der Deutschen Bank engagierten sich 2014 mehr als 950 Mitarbeiter über 5.000 Stunden in 50 Projekten. 1.731 Mitarbeiter waren in der globalen Initiative *GTO Cares: Be the Change* des Unternehmensbereichs Group Technology & Operations (GTO) insgesamt 10.000 Stunden aktiv. Und in Frankfurt am Main haben sich rund 300 Mitarbeiter acht Wochen lang bei zwei Winterspeisungen für Bedürftige engagiert.

#### Spendenaktionen zugunsten von gemeinnützigen Organisationen

Darüber hinaus unterstützen unsere Mitarbeiter gemeinnützige Organisationen regelmäßig durch Spendenkampagnen. Die etablierten *Matched Giving-Programme* der Bank in den USA, Großbritannien, Südafrika und Australien erbrachten im Jahr 2014 Spenden in Höhe von mehr als 12,5 Mio €. Im Rahmen der *Charities of the Year* sammelten Mitarbeiter in Großbritannien und Australien Spenden für kleine Organisationen – 2014 erstmals unter dem Dach von *Born to Be*. [Seite 75](#)

Für DeutscheBike, unsere bisher größte Sport-Spendenaktion, fuhren 160 Mitarbeiter während der Tour de France 2014 bis zu 480 km auf ausgewählten Strecken in Großbritannien. So konnten 250.000 £ für die beiden *Charities of the Year – Rainbow Trust Children's Charity* und *Malaria No More UK* – eingeworben werden. In Australien unterstützten Kunden und Mitarbeiter das Crowdfunding-Projekt *Females for Finance* von *The Smith Family*, die sich als Australiens *Charity of the Year* für mehr Bildungsgerechtigkeit einsetzt. Kollegen in Dubai sammelten Spenden für die internationale Hilfsorganisation Operation Smile.

#### Ausblick 2015

Im Jahr 2015 werden wir auf dem Erreichten aufbauen und die *Restcent*-Initiative in der Bank einführen. Im Rahmen von RestCent können unsere Mitarbeiter in Deutschland ihre Gehälter um Centbeträge abrunden lassen und für gemeinnützige Projekte spenden. Mit den ersten Erlösen werden zusätzliche Stipendien für Studenten aus einkommensschwachen Familien im Rahmen des Programms *Born to Be* ermöglicht.

#### Weitere Informationen

- ▶ [deutsche-bank.de/  
mitarbeiterengagement](http://deutsche-bank.de/mitarbeiterengagement)
- ▶ [deutsche-bank.de/borntoBe](http://deutsche-bank.de/borntoBe)

# Corporate Citizenship

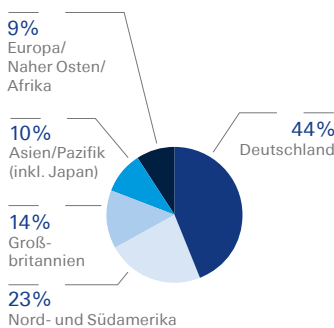
## Gesellschaftliche Herausforderungen angehen

### In Kürze

- 2014 erreichten wir mit unserem gesellschaftlichen Engagement mehr als 5,8 Millionen Menschen
- Born to Be-Initiativen unterstützten mehr als eine Million Kinder und Jugendliche weltweit
- 1,6 Millionen Menschen rund um die Welt profitierten von unseren sozialen Projekten

### Fördervolumen der Deutschen Bank und ihrer Stiftungen

Insgesamt 80,5 Mio €, nach Regionen in %



Die Öffentlichkeit legt nicht nur hohe ethische Maßstäbe bei Banken an, sondern will auch, dass sie ihrer gesellschaftlichen Verantwortung gerecht werden. Diese Erwartungen spielen eine entscheidende Rolle, wenn es darum geht, den Vertrag mit der Gesellschaft zu erneuern, die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen zu stärken, die Kundenbindung zu steigern und Vertrauen zu schaffen. Mit unserem gesellschaftlichen Engagement gehen wir soziale Herausforderungen an und tragen zum Unternehmenserfolg bei. Unser langjähriges Engagement belegt, wie die Deutsche Bank und ihre Mitarbeiter eine Kultur der Leistung mit einer Kultur der Verantwortung verbinden.

Unsere Initiativen sorgen für mehr Bildungsgerechtigkeit, verbessern die Zukunftsperspektiven junger Menschen und stärken das Gemeinwesen. Wir machen Kunst und Kultur einem breiten Publikum zugänglich und fördern Nachwuchstalente. Wo immer möglich, arbeiten wir mit gemeinnützigen Organisationen, renommierten Institutionen oder öffentlichen Partnern zusammen. Das Engagement unserer Mitarbeiter und aktive Beiträge zur gesellschaftspolitischen Diskussion verstärken die Wirkung unserer Initiativen. Mit einer Fördersumme von 80,5 Mio € waren die Deutsche Bank und ihre Stiftungen auch 2014 wieder unter den engagiertesten Unternehmensbürgern weltweit. Außerdem waren rund 17.000 Mitarbeiter über 190.000 Stunden aktiv, um gemeinnützigen Organisationen und vielen Begünstigten ihre Zeit, ihr Wissen und ihre Erfahrungen zur Verfügung zu stellen.

### Corporate Citizenship: Governance-Grundsätze

Die Deutsche Bank versteht gesellschaftliches Engagement als eine Investition in die Gesellschaft und in ihre eigene Zukunft. Die Grundsätze unserer Strategie sind in den Corporate Citizenship Principles festgelegt, die allen Mitarbeitern online zugänglich und für alle Konzerngesellschaften, Mitarbeiter und externen Auftragnehmer verbindlich sind. Dieser übergeordnete Leitfaden wird durch Richtlinien und Abläufe, zum Beispiel zu Spenden, Mitgliedschaften, Sponsorships, ehrenamtlichem Engagement sowie Kunst, ergänzt. Der Bereich Corporate Citizenship ist an allen Entscheidungen über neue

CC-Projekte zu beteiligen. Die Projektvorschläge werden mithilfe eines standardisierten Rahmenwerks bewertet und müssen je nach Umfang der Investition von den regionalen Corporate Citizenship Committees oder vom globalen Corporate Responsibility Management Committee auf Vorstandsebene genehmigt werden. Um sicherzustellen, dass die Mittel effizient und unseren strategischen Zielen entsprechend eingesetzt werden, überprüfen wir mit unserem jährlichen Global Impact Tracking (GIT) die Wirkung unserer Investitionen. [Seite 82](#)



### Born to Be – unser globales Bildungsprogramm

*Born to Be* greift ein globales Problem auf, das nicht nur Einzelne, sondern auch ganze Volkswirtschaften betrifft: Laut einer aktuellen Studie der Zeitschrift „The Economist“ sind derzeit weltweit mehr als 300 Millionen junge Menschen arbeitslos. Unsere *Born to Be*-Initiativen setzen frühzeitig an, um struktureller Benachteiligung entgegenzuwirken und die Beschäftigungsfähigkeit junger Menschen zu fördern. In Partnerschaft mit gemeinnützigen Organisationen helfen wir jungen Menschen, ihr Potenzial zu entfalten, indem wir ihr Selbstvertrauen stärken, sie beim Aufbau von Kompetenzen unterstützen und ihnen den Zugang zu Bildungs- und Beschäftigungsangeboten erleichtern.

*Born to Be* ging 2013 in Großbritannien an den Start, wo mehr als eine Million 16- bis 25-Jährige weder einer Beschäftigung noch einer Schul- oder Berufsausbildung nachgehen (Office of National Statistics). Um diesem Problem entgegenzuwirken, haben wir gemeinsam mit der Stiftung Sported das Programm *sporteducate* ins Leben gerufen. Es unterstützt in London vier Jahre lang 33 Jugend- und Sportclubs finanziell und personell. *sporteducate* bietet sozial benachteiligten Jugendlichen, die Gefahr laufen, keinen Schulabschluss zu erreichen, außerschulische Lern- und Beschäftigungsprogramme. In Kombination mit sportlichen Aktivitäten vermitteln diese neue Fähigkeiten und stärken das Selbstvertrauen. Die Deutsche Bank Middle East Foundation und das Rashid Centre for the Disabled setzen mit dem *Therapeutic Horse Riding Programme* ebenfalls auf Sport und haben bereits 480 Kindern dabei geholfen, ihre körperlichen, sozialen und schulischen Leistungen zu verbessern.

In den USA und in Deutschland ist der Bildungserfolg in hohem Maße vom sozialen Umfeld abhängig. In den USA gibt es 400.000 Schulabgänger aus einkommensschwachen Familien, die zwar für einen höheren Bildungsweg qualifiziert sind, denen es allerdings an Unterstützung, Motivation und Selbstvertrauen fehlt, ihn auch einzuschlagen. In Deutschland studieren zwar 77 von 100 Akademikerkindern, aber nur 23 von 100 Kindern aus Nicht-Akademikerfamilien. Die Programme *Strive for College* in den USA und *STUDIENKOMPASS* – eine Initiative der Deutsche Bank Stiftung – wollen das ändern. Der Erfolg spricht für sich: Mehr als 90% der Absolventen beginnen tatsächlich ein Studium. Ähnliche Initiativen sind *Columba Leadership* in Südafrika und *Junior Achievement* in Spanien, das zum Ziel hat, potenzielle Schulabbrecher neu zu motivieren.

1,2  
Millionen

junge Menschen  
nahmen an Born to Be/  
Bildungsprojekten teil



## Talentförderung im Leistungssport

Talentierte Nachwuchssportler trainieren hart und investieren in Deutschland pro Woche im Schnitt oft 60 Stunden in Sport und Ausbildung. Das lässt ihnen oftmals keine Zeit, Geld zu verdienen, um ihr Studium zu finanzieren. Das *Deutsche Bank Sport-Stipendium* der Stiftung Deutsche Sporthilfe unterstützt 300 studierende Athleten mit monatlich je 300 € (ab 2015: 400 Sportler mit je 400 €). Die Initiative *Sprungbrett Zukunft* bereitet darüber hinaus Spitzensportler durch Mentorenprogramme gezielt auf ihren Berufseinstieg vor. Die Deutsche Bank unterstützt zudem die *Praktikantenbörse – Unternehmen suchen Spitzensportler*, die von Bundeskanzlerin Dr. Angela Merkel im Oktober 2014 gestartet wurde.



Dr. Michael Ilgner, Vorsitzender Stiftung Deutsche Sporthilfe; Malaika Mihambo, Weitspringerin und Sport-Stipendiatin des Jahres 2014; Jürgen Fitschen, Co-Vorsitzender des Vorstands der Deutschen Bank

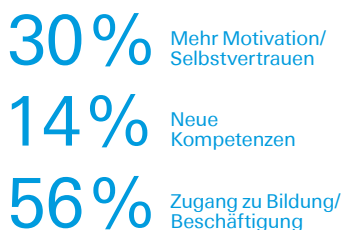
### Weitere Informationen

► [deutsche-bank.de/sporthilfe](http://deutsche-bank.de/sporthilfe)

Da Schulen auf gut ausgebildete Lehrkräfte angewiesen sind, unterstützt die Deutsche Bank Förderprogramme für Lehrer wie *TEACH South Africa*, *Enseñá por Argentina* und *Teach For China*, die talentierte Hochschulabsolventen für zwei Jahre als Lehrer für Brennpunktschulen gewinnen. Ein ähnliches Ziel verfolgt die Initiative *Brainwave Careers*, die in Zusammenarbeit mit der Deutsche Bank Südafrika Stiftung Vorschullehrern dabei hilft, ein anregendes Lernumfeld zu schaffen. *Brainwave Careers* war auch Hauptbegünstigte des diesjährigen *15th Annual Charity Trading Day* der Deutschen Bank in Südafrika, bei dem Spenden in Höhe von über 2,5 Mio ZAR gesammelt wurden. Seit drei Jahren unterstützt die Deutsche Bank Americas Foundation die Initiative *PROED*, um die Bildungsqualität an Grundschulen in benachteiligten mexikanischen Stadtvierteln zu verbessern. *PROED* verfolgt dabei einen einzigartigen Ansatz: Sie setzt auf enge Kooperation zwischen Gemeindevertretern, Lehrern, Schulleitern, Schülern und Eltern, um ein besseres Bildungssystem zu verwirklichen. Bis heute hat *PROED* mit mehr als 100 Grundschulen zusammengearbeitet und damit über 67.000 Schüler, Lehrer und Familien erreicht. Im nationalen Vergleichstest ENLACE 2012 schnitten diese Schulen in den Fächern Mathematik und Spanisch überdurchschnittlich gut ab.

Welche Bildungsbarrieren junge Menschen überwinden müssen, ist von Land zu Land verschieden. Während sich in Industrieländern kaum noch jemand Sorgen um Grundbedürfnisse wie sauberes Wasser und ausreichend Nahrung machen muss, ist dies für Millionen Kinder und Jugendliche in Schwellenländern ein tägliches Problem. Eine Vielzahl unserer Projekte geht daher auch diese Herausforderung an. In Partnerschaft mit der Families and Children for Empowerment and Development (FCED) Foundation ermöglicht die Deutsche Bank Asia Foundation 300 Kindern in Manila zudem den Besuch einer Schule. In China werden für Kinder von Wanderarbeitern zusammen mit der gemeinnützigen Organisation INCLUDED Programme zur frühkindlichen und schulischen Förderung angeboten. Weitere Projekte für Kinder und Jugendliche sind das *Angkor Hospital for Children* in Kambodscha, das *Satya Bharti School Program* in Indien, die *Sem Pringpuangkeo Foundation* in Thailand und das *Mothers and Vulnerable Children Project* in Südafrika.

### Born to Be-Teilnehmer nach Projektschwerpunkten:



Die Deutsche Bank und ihre Stiftungen fördern darüber hinaus Initiativen, die junge Menschen für den Arbeitsmarkt qualifizieren und so ihre Beschäftigungschancen verbessern. In Südafrika etwa bereitet der *Sparrow Schools Educational Trust* jährlich 300 Schüler aus benachteiligten Verhältnissen, von denen viele Lernschwierigkeiten haben, auf das Berufsleben vor. In Vietnam ermöglicht das *Career Preparation and Employment Project* von Hagar International bedürftigen Frauen eine geeignete Berufsausbildung, und in Italien schlägt die Kulturinitiative *The Code of Talent* der neu gegründeten Fondazione Deutsche Bank die Brücke zwischen Kunst- und traditionellem Handwerk. Die Deutsche Bank unterstützt darüber hinaus eine Reihe von Projekten zur Entwicklung unternehmerischer Fähigkeiten wie *Design Ventura* in Großbritannien, *Creamos nuestro proyecto* in Spanien, *Kaliyan Mith* in Kambodscha, *Be! Fund* in Indien und *Peuan Peuan* in Thailand.

Mehr als  
**37.000**

Kinder und Jugendliche haben seit 2002 an dem Education-Programm der Berliner Philharmoniker teilgenommen

Kulturelle Erfahrungen können junge Menschen motivieren und sich positiv auf den Lernerfolg auswirken. In dem *Education-Programm der Berliner Philharmoniker* entdecken Kinder und Jugendliche ihre Kreativität, überwinden persönliche und kulturelle Barrieren und lernen das Zusammenspiel im Team. Mehr als 37.000 Kinder und Jugendliche haben in den letzten 13 Jahren am *Education-Programm der Berliner Philharmoniker* teilgenommen. Das neue Chorprogramm des Orchesters *Vokalhelden* lädt seit 2013 Kinder in drei Bezirken Berlins zum Singen ein und vermittelt ihnen die Freude am gemeinsamen Musizieren. Das Gemeinschaftsprojekt *Stay Tuned* der Deutschen Bank und des City of Birmingham Symphony Orchestra (CBSO) führt Kinder und Jugendliche in Workshops mit Orchestermitgliedern und Konzerten an klassische Musik heran. Es erreicht jährlich 17.000 Schüler in den englischen West Midlands. Programme, die ähnliche Ziele verfolgen, sind das Programm *Young Friends of the Hong Kong Arts Festival*, der *Art Bus* (Singapore Art Museum), *Yayasan Kampus Diakoneia Modern* in Indonesien, *Sinfonia por el Perú* und das Schulprojekt *Little Artists* in Südafrika.

#### Die gesellschaftspolitische Diskussion fördern

Als globales Unternehmen mit einer Präsenz in über 70 Ländern stellen wir uns den gesellschaftlichen Herausforderungen und stärken die Gemeinwesen vor Ort. Aktive Beiträge zur gesellschaftspolitischen Diskussion vergrößern die Wirkung unserer Initiativen. In Großbritannien unterstützen wir das gesellschaftspolitisch tätige *Centre for Social Justice* und seine Forschung zur Weiterentwicklung des Bildungssystems. Die Deutsche Bank Stiftung arbeitet mit dem *Rat für Kulturelle Bildung* zusammen, der sich mit der Qualität kultureller Bildungsangebote in Deutschland befasst. Darüber hinaus kooperieren wir mit Organisationen, die den internationalen Dialog fördern. So ist die Deutsche Bank Gründungspartner des *Transatlantic Outreach Program*, das allein 2014 etwa 4.000 Lehrer und mehr als 100.000 Schüler in Nordamerika erreichte.

Wir fördern außerdem die Qualität von akademischer Forschung und Lehre und den Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis, indem wir renommierte Hochschulen wie die Bocconi in Mailand oder die Luxembourg School of Finance unterstützen. Im Rahmen unserer Partnerschaft mit der Goethe-Universität Frankfurt am Main haben wir 2014 das Jubiläumsprogramm anlässlich ihres 100-jährigen Bestehens gefördert. Das Center for Financial Studies der Goethe-Universität wird 2015 Stephen A. Ross für seine grundlegenden und prägenden Beiträge zur analytischen Entwicklung der Finanzökonomie mit dem *Deutsche Bank Prize in Financial Economics* auszeichnen.

#### Weitere Informationen

- ▶ [deutsche-bank.de/gesellschaft](http://deutsche-bank.de/gesellschaft)
- ▶ [db.com/borntoBe](http://db.com/borntoBe)
- ▶ [deutsche-bank-stiftung.de](http://deutsche-bank-stiftung.de)



### Soziale Innovationen fördern, Chancen eröffnen

Wir bringen unsere Expertise und unser globales Netzwerk als Finanzdienstleister ein, um Sozialunternehmen zu fördern, zur Stabilisierung benachteiligter Gemeinden beizutragen und Menschen in Not zu unterstützen.

### Unternehmertum fördern

Jedes vierte in der EU gegründete Unternehmen ist ein Social Business. Und fast 870.000 Jungunternehmer wollten im vergangenen Jahr ihre Geschäftsidee verwirklichen, doch wer die nötigen personellen und materiellen Ressourcen nicht aufbringen kann, scheitert häufig. Hier setzen die Social Investment-Programme der Deutschen Bank und ihrer Stiftungen an, die von Mikrofinanzierungen über Impact Investments bis hin zu Businessplan-Wettbewerben und Beratungsprogrammen reichen, in die sich unsere Mitarbeiter einbringen.

Im November 2013 startete die Deutsche Bank Stiftung gemeinsam mit der Social Impact gGmbH die Crowdfunding-Plattform *Social Impact Finance*, deren Ziel es ist, kleinere Beiträge privater Investoren zu bündeln und damit soziale Projekte zu ermöglichen, die gesellschaftliche Veränderungen bewirken. Im ersten Jahr wurden hierüber bereits acht Sozialunternehmen mit insgesamt 320.000 € gefördert.

Das Engagement unserer Mitarbeiter spielt weltweit eine wichtige Rolle, wenn es darum geht, Firmengründer zum wirtschaftlichen Erfolg zu führen. In Großbritannien stellt die gemeinnützige Organisation UnLtd Sozialunternehmern Mentoren der Deutschen Bank an die Seite. In Deutschland fördern wir Unternehmensgründungen im sozialen Bereich mit dem Businessplan-Wettbewerb *startsocial* sowie der *Investment Readiness Initiative* oder unterstützen das *Accelerator Program* von Yunus Social Business Albania. Im Jahr 2014 haben sich rund 700 Mitarbeiter weltweit ehrenamtlich als Berater, Juroren oder Coaches zur Stärkung des dritten Sektors engagiert. Diese Angebote werden wir 2015 weiter ausbauen. [Seite 72](#)

320.000 €

für acht Sozial-  
unternehmen durch  
Crowdfunding  
bereitgestellt

#### Weitere Informationen

- ▶ [deutsche-bank.de/  
mitarbeiterengagement](http://deutsche-bank.de/mitarbeiterengagement)
- ▶ [deutsche-bank-stiftung.de](http://deutsche-bank-stiftung.de)

# 2 Mrd US\$

seit 1992 für Stadt-  
entwicklungsprojekte  
in den USA

# Über 2.700

Projekte wurden im  
Wettbewerb  
Ausgezeichnete Orte  
im Land der Ideen  
seit 2006 prämiert

#### Weitere Informationen

- ▶ [alfred-herrhausen-gesellschaft.de](http://alfred-herrhausen-gesellschaft.de)
- ▶ [deutsche-bank.de/ideen](http://deutsche-bank.de/ideen)

#### Für die Städte und Gemeinden der Zukunft

In Zusammenarbeit mit der öffentlichen Hand tragen wir zur wirtschaftlichen und sozialen Stabilisierung benachteiligter Gemeinden bei. Dabei setzen wir auf Partnerschaften, die private Investitionen und staatliche Förderung vereinen.

So unterstützen wir in den USA seit mehr als 20 Jahren zahlreiche Initiativen zur Schaffung bezahlbaren Wohnraums. Unser Engagement geht dabei weit über die gesetzlichen Vorgaben des Community Reinvestment Act (CRA) hinaus – die Federal Reserve Bank hat die Deutsche Bank deshalb durchweg mit dem Prädikat „outstanding“ (hervorragend) gewürdigt. 2014 hat die Deutsche Bank Americas Foundation das *Community Development Financial Institutions New Partners Program* zur Förderung unterversorgter Gebiete in den Appalachen in Maine, Texas, Virginia und Wisconsin sowie in Puerto Rico ins Leben gerufen und in diesem Rahmen sechs Organisationen zinsgünstige Kredite gewährt. Seit 1992 hat die Deutsche Bank in den USA Entwicklungsinitiativen mit insgesamt 2 Mrd US\$ unterstützt.

Die Metropolen der Zukunft wachsen schnell. Bis 2030 werden etwa fünf Milliarden Menschen – 60% der Weltbevölkerung – in urbanen Zentren leben. Die Folgen des schnellen Wachstums werden enorm sein. Die Alfred Herrhausen Gesellschaft der Deutschen Bank untersucht gemeinsam mit der London School of Economics and Political Science die Zukunft dieser Städte. In ihrer Konferenzreihe *Urban Age* bringt sie Bürgermeister, Architekten, Stadtplaner, Wissenschaftler und NGOs zusammen, um zukunftsweisende Projekte im Bereich der Stadtentwicklung anzustoßen – und würdigt besonders innovative Projekte mit dem *Deutsche Bank Urban Age Award*. 2014 wurden zwei Abfallentsorgungsinitiativen in Indien mit je 50.000 US\$ ausgezeichnet.

In Deutschland ist die Deutsche Bank seit 2006 Förderer des Wettbewerbs *Ausgezeichnete Orte im Land der Ideen*. Nachdem 2013 innovative Konzepte für die Städte der Zukunft im Mittelpunkt standen, rückten 2014 Projekte in den Fokus, die die Zukunftsperspektiven ländlicher Räume stärken. Neu ist auch die Vernetzung der Preisträger mit Mitarbeitern der Bank. Als ehrenamtliche Mentoren bringen sie über einen Zeitraum von bis zu sechs Monaten ihr wirtschaftliches und organisatorisches Know-how ein, um die ausgezeichneten Projekte voranzubringen. 2014 starteten zwölf Mentoren-Preisträger-Tandems. Das Jahresthema 2015 lautet: *Stadt, Land, Netz! Innovationen für eine digitale Welt*.

Weitere Informationen zu Corporate Citizenship-Einheiten und Stiftungen finden Sie auf [Seite 88](#).

1,6  
Millionen  
Menschen  
profitierten von  
den sozialen Projekten

#### Hilfe für Benachteiligte

Weltweit leben 1,5 Milliarden Menschen in Armut. Es mangelt ihnen an Gesundheitsversorgung und Bildung; ihr Lebensstandard ist niedrig. Weitere 800 Millionen Menschen sind von Armut bedroht. Die Deutsche Bank und ihre Stiftungen arbeiten in Entwicklungs- und Schwellenländern mit lokalen Partnern zusammen, um Bedürftige zu unterstützen, Katastrophenhilfe zu leisten und es Menschen zu ermöglichen, ein selbstbestimmtes Leben zu führen.

Als ein wirksames Mittel dafür haben sich Mikrofinanzinstrumente erwiesen. Über unsere Mikrofinanzfonds haben wir seit 1997 etwa 330 Mio US\$ an über 130 Mikrofinanzinstitute in 51 Ländern vergeben und damit etwa 3,9 Millionen Mikrokredite im Gesamtvolumen von 1,75 Mrd US\$ ermöglicht. Darüber hinaus unterstützen wir mit unseren Impact Investment- und Social Venture-Fonds Projekte, die zur wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Entwicklung beitragen. [Seite 54](#)

Obdachlosigkeit ist in ganz Europa gegenwärtig. Die Deutsche Bank engagiert sich in Großbritannien und Deutschland in den Initiativen *StreetSmart*, *SleepSmart* und *Hilf Mahl!* für obdachlose Menschen. Seit 2006, dem Beginn unserer Kooperation mit *StreetSmart*, wurden so in Großbritannien bereits über 4,5 Mio £ für Obdachlose gesammelt; 2014 allein 600.000 £. Dank *Hilf Mahl!* in München konnten weitere rund 25.000 € zur Verfügung gestellt werden.

In Indonesien unterstützen wir das Programm *Clinic in a Box* von Rachel House, ein Ausbildungsprogramm für junge Krankenpflegerinnen und -pfleger, das die Gesundheitsvorsorge nachhaltig verbessern soll, sowie das Projekt *Flying Eye Hospital* von Orbis – ein fliegendes Lehrkrankenhaus mit ausländischen Spezialisten.

Die Deutsche Bank leistet zudem Soforthilfe bei Naturkatastrophen und unterstützt den langfristigen Wiederaufbau. Im australischen Bundesstaat Victoria unterstützen wir von Buschfeuern betroffene Gemeinden. Dabei arbeiten wir mit dem *Rivers and Ranges Community Leadership Program* zusammen, das bei angehenden Führungskräften das Bewusstsein für ökologische Themen schärft. Und 50 Mitarbeiter halfen beim Wiederaufbau einer Schule in Bogo City in der philippinischen Provinz Cebu, die der Taifun Haiyan im November 2013 verwüstet hatte.

---

#### Finanzielle Teilhabe

Nach Angaben der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) leben 12% der Bevölkerung über 65 Jahre in relativer Armut. Nur 40% der Erwerbstätigen haben in private Altersvorsorge investiert. Und die Verschuldung junger Menschen hat sich in Deutschland zwischen 2004 und 2014 vervierfacht. Effektiver Kundenschutz bleibt also eine Kernaufgabe für Finanzdienstleister. Die Deutsche Bank stellt sich ihrer Verantwortung, finanzielle Teilhabe zu ermöglichen. Die

*Initiative Finanzielle Allgemeinbildung* in Deutschland und *Na minha casa poupo eu (Ich spare zu Hause)* in Portugal vermitteln Schülern ein besseres Verständnis wirtschaftlicher Zusammenhänge. In Polen rückt die Kooperation der Deutschen Bank mit einer der größten Zeitungen die Notwendigkeit für individuelle Altersvorsorge ins Bewusstsein der Leser. Weltweit ist die Deutsche Bank ein Vorreiter im Bereich Mikrofinanzierung und setzt sich für ethisch korrektes Verhalten ein.

---





Mehr als  
**3 Millionen**  
Menschen mit Kunst- und  
Musikangeboten erreicht

### Zugang zu Kunst und Musik schaffen

Kunst und Musik leben vom lebendigen Wechselspiel zwischen Tradition und Avantgarde, zwischen anerkannten Künstlern und dem Nachwuchs. Über die Förderung von kultureller Bildung hinaus bieten die Deutsche Bank und ihre Stiftungen auch jungen Talenten eine Bühne und machen weltweit künstlerische Erfahrungen und herausragende Musikerlebnisse einem breiten Publikum zugänglich.

Anlässlich der 25-jährigen Partnerschaft der Deutschen Bank und der Berliner Philharmoniker fand in Berlin das *Fest am Kulturforum* statt. Tausende Zuschauer – darunter fast 1.000 Mitarbeiter der Deutschen Bank – ließen sich von dem abwechslungsreichen Programm inspirieren. Im Rahmen dieser langjährigen Partnerschaft unterstützt die Deutsche Bank auch die einzigartige *Digital Concert Hall*, die den Konzertsaal der Philharmonie im Internet für Musikliebhaber auf der ganzen Welt öffnet. Mehr als 550.000 Besucher haben sich bisher in der *Digital Concert Hall* registriert. *EXPLORE CLASSICAL MUSIC!* macht klassische Musik einem jüngeren Publikum zugänglich. Im Rahmen dieser Initiative vergibt die Deutsche Bank pro Jahr 500 kostenfreie Jahreslizenzen für die *Digital Concert Hall* an Bildungseinrichtungen in aller Welt. Im Jahr 2014 bewarben sich über 2.000 Schulen und Hochschulen aus insgesamt 90 Ländern für die Gratislizenzen.

Kunst inspiriert die Menschen und ist eine Quelle von Innovation und Fortschritt. Die Sammlung Deutsche Bank ermöglicht seit mehr als 35 Jahren den Zugang zu zeitgenössischer Kunst an über 900 Standorten der Bank, in Ausstellungen, durch zielgerichtete Vermittlungsprogramme und Partnerschaften. Seit 2014 tourt unsere Fotoausstellung *Time Present* mit 80 Werken aus der *Sammlung Deutsche Bank* durch Museen in Asien und erreichte an ihrer ersten Station im Singapore Art Museum innerhalb von nur drei Monaten bereits 64.721 Besucher. Eine Plattform für internationale Gegenwartskunst bietet die *Deutsche Bank KunstHalle* in Berlin. Jährlich finden dort drei bis vier Ausstellungen statt, die von internationalen Gastkuratoren konzipiert oder durch Partnerschaften mit internationalen Kunstinstitutionen ermöglicht werden. Jede Ausstellung wird von individuellen Angeboten für Kindergärten, Schulen, Familien sowie sehbehinderte oder gehörlose Menschen begleitet. 2014 konnten wir fast 85.000 Besucher und mehr als 10.000 Teilnehmer bei unseren Sonderveranstaltungen und in unseren Vermittlungsprogrammen begrüßen.

**ArtMag**  
by Deutsche Bank

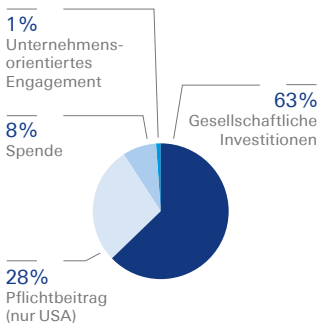
► [db-artmag.de](http://db-artmag.de)

## Konsequente Wirkungsmessung

Mit dem Deutsche Bank Global Impact Tracking (GIT) überprüfen wir seit 2012 jährlich die Wirkung unserer zentral oder regional gesteuerten Projekte (2014: 58% der Gesamtinvestitionen). Die Auswertung der Ergebnisse belegt, dass unsere Projekte eine nachhaltige Wirkung bei den Beteiligten erzielen. Wann immer möglich, werden sie durch Corporate Volunteers unterstützt. [Seite 72](#)

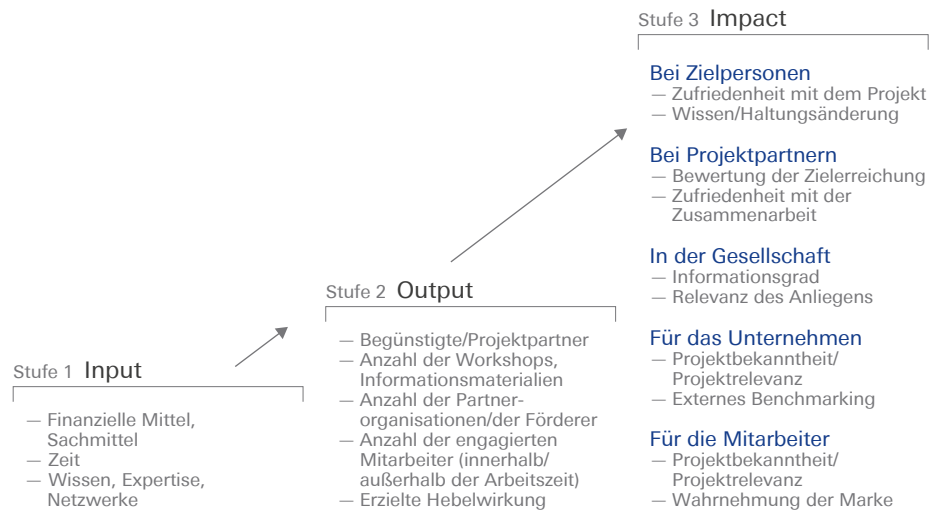
### Motivation für die Unterstützung

In % der Projekte



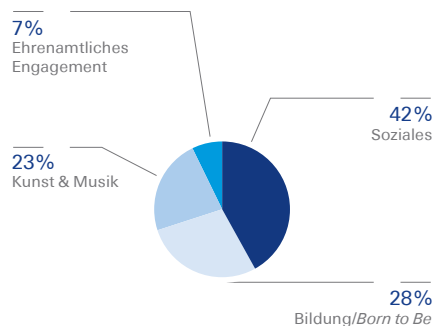
Quelle: GIT-Projekt Datenbank, aufbauend auf der London Benchmarking Group (LBG)-Logik.

### Wie wir unsere Initiativen bewerten (Fokus und Effizienz)



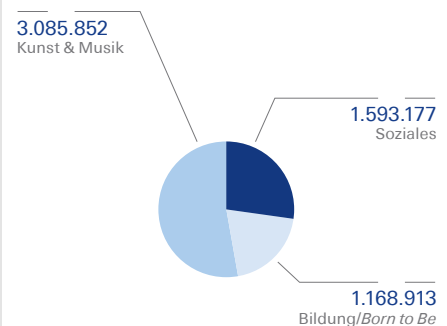
### Input: Fördervolumen nach Themen

Insgesamt 80,5 Mio €, in %



### Output: Begünstigte 2014/2015

Insgesamt 5.847.942



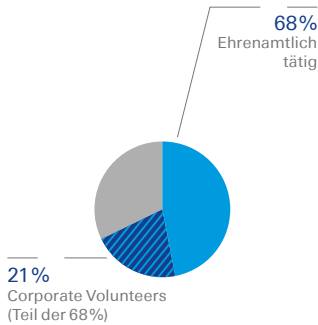
### Weitere Informationen

► [deutsche-bank.de/cr/wirkung-messen](http://deutsche-bank.de/cr/wirkung-messen)



### Ehrenamtliches Engagement der Mitarbeiter der Deutschen Bank

In %

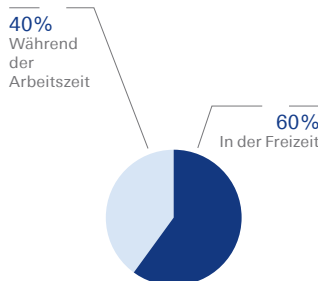


Quelle: repräsentative Mitarbeiterbefragung 2015.

**Corporate Volunteering**  
steigert die Identifikation mit Unternehmen und Marke  
**+11%**

### Corporate Volunteers 2014 im Einsatz

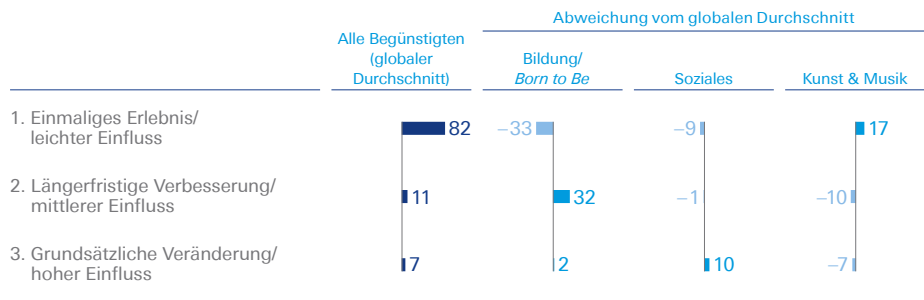
Insgesamt über 190.000 Stunden in der Freizeit/während der Arbeitszeit, in %



Quelle: Corporate Volunteering Datenbank.

### Impact: Welche Wirkung hatten die Projekte auf die Teilnehmer?

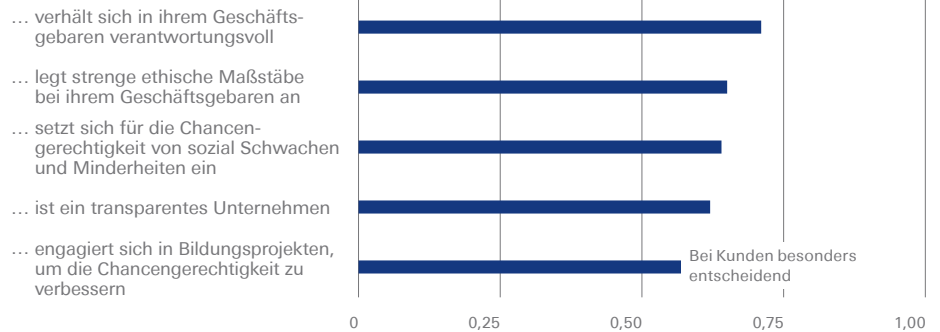
Insgesamt 5,8 Mio Begünstigte, in %



Quelle: Global Impact Tracking 2014.

### Das Vertrauen, das Menschen in die Deutsche Bank setzen, steht in unmittelbarem Zusammenhang mit der Bewertung folgender Dimensionen

Die Deutsche Bank ...



Quelle: repräsentatives Tracking in Deutschland.

### Einstellungen der Corporate Volunteers

- 89%** Ich bin stolz, dass die Deutsche Bank Verantwortung in der Gesellschaft übernimmt.
- 84%** Corporate Volunteering trägt dazu bei, unsere Leistungskultur mit einer Kultur der Verantwortung zu verbinden.
- 57%** Durch Corporate Volunteering kann ich Fähigkeiten weiterentwickeln, die ich auch in meinem Arbeitsumfeld anwenden kann.
- 33%** Es ist einfach, in meinem täglichen Arbeitsleben Zeit für Corporate Volunteering zu finden.

Quelle: repräsentative Befragung der Corporate Volunteers 2014 (Top-2-Werte auf 5er-Skala: stimme voll und ganz/eher zu).

85 Ausgewählte finanzielle und nichtfinanzielle Kennzahlen

88 Corporate Citizenship-Einheiten und Stiftungen

90 Impressum/Publicationen

Ausgewählte Ziele

Berichtsstandard  
GRI/UN Global Compact

# Ergänzende Informationen

# Deutsche Bank

## Ausgewählte finanzielle und nichtfinanzielle Kennzahlen

Der Konzern im Überblick	2014	2013	2012
Aktienkurs zum Ende der Berichtsperiode <sup>1</sup>	24,99 €	33,07 €	32,95 €
Aktienkurs höchst <sup>1</sup>	38,15 €	36,94 €	39,51 €
Aktienkurs tiefst <sup>1</sup>	22,66 €	28,05 €	22,11 €
Ergebnis je Aktie (unverwässert) <sup>2</sup>	1,34 €	0,64 €	0,28 €
Ergebnis je Aktie (verwässert) <sup>2</sup>	1,31 €	0,62 €	0,27 €
Ausstehende Aktien (unverwässert, Durchschnitt) in Mio <sup>2</sup>	1.242	1.045	934
Ausstehende Aktien (verwässert, Durchschnitt) in Mio <sup>2</sup>	1.269	1.073	960
Nettvermögen je ausstehende Aktie (unverwässert)	49,32 €	50,80 € <sup>2</sup>	57,37 €
Materielles Nettvermögen je ausstehende Stammaktie (unverwässert)	38,53 €	37,87 € <sup>2</sup>	42,26 €
Eigenkapitalrendite vor Steuern (basierend auf dem durchschnittlichen den Deutschen Bank Aktionären zurechenbaren Eigenkapital)	5,0%	2,6%	1,3%
Eigenkapitalrendite vor Steuern (basierend auf dem durchschnittlichen Active Equity)	5,1%	2,6%	1,4%
Eigenkapitalrendite nach Steuern (basierend auf dem durchschnittlichen den Deutschen Bank Aktionären zurechenbaren Eigenkapital)	2,7%	1,2%	0,5%
Eigenkapitalrendite nach Steuern (basierend auf dem durchschnittlichen Active Equity)	2,7%	1,2%	0,5%
Aufwand-Ertrag-Relation <sup>3</sup>	86,7%	89,0%	92,5%
Personalaufwandsquote <sup>4</sup>	39,2%	38,6%	40,0%
Sachaufwandsquote <sup>5</sup>	47,5%	50,3%	52,5%
<b>In Mio €</b>			
Erträge insgesamt	31.949	31.915	33.736
Risikovorsorge im Kreditgeschäft	1.134	2.065	1.721
Zinsunabhängige Aufwendungen insgesamt	27.699	28.394	31.201
Ergebnis vor Steuern	3.116	1.456	814
Jahresüberschuss	1.691	681	316
<b>In Mrd €</b>			
Bilanzsumme in Mrd €	1.718	1.611	2.022
Den Deutsche Bank Aktionären zurechenbares Eigenkapital in Mrd €	68,4	54,7	54,0
Tier-1-Kapitalquote (ohne Hybridinstrumente) <sup>6</sup>	11,7%	12,8%	11,4%
Tier-1-Kapitalquote <sup>6</sup>	15,2%	16,9%	15,1%

### Langfristige Bonitätseinstufung

Moody's Investors Service	A3	A2	A2
Standard & Poor's	A	A	A+
Fitch Ratings	A+	A+	A+

### Nachhaltigkeitsratings

Carbon Disclosure Index (auf einem Band von A bis E)	92/Band B	91/Band A	90/Band A
OEKOM research (auf einer Skala von A+ bis D-)	C/Prime	C/Prime	C/Prime
RobecoSAM (auf einer Skala von 0 bis 100)	70	78	72
Sustainalytics (auf einer Skala von 0 bis 100)	62	61	59

<sup>1</sup> Die historischen Kurse bis und einschließlich 5. Juni 2014 (letzter Handelstag Cum-Bezugsrecht) wurden in Zusammenhang mit der Kapitalerhöhung 2014 nachträglich durch Multiplikation mit dem Korrekturfaktor 0,9538 (R-Faktor) angepasst.

<sup>2</sup> Alle Perioden wurden angepasst, um den Effekt der Bonuskomponente von Bezugsrechten, die im Juni 2014 im Rahmen der Kapitalerhöhung ausgegeben wurden, zu berücksichtigen.

<sup>3</sup> Prozentualer Anteil der Zinsunabhängigen Aufwendungen insgesamt am Zinsüberschuss vor Risikovorsorge im Kreditgeschäft plus Zinsunabhängige Erträge.

<sup>4</sup> Prozentualer Anteil des Personalaufwands am Zinsüberschuss vor Risikovorsorge im Kreditgeschäft plus Zinsunabhängige Erträge.

<sup>5</sup> Prozentualer Anteil des Zinsunabhängigen Sachaufwands, der sich aus den Zinsunabhängigen Aufwendungen abzüglich Personalaufwand zusammensetzt, am Zinsüberschuss vor Risikovorsorge im Kreditgeschäft plus Zinsunabhängige Erträge.

<sup>6</sup> Werte für 2014 basieren auf „CRR/CRD 4“ unter Berücksichtigung der Übergangsregeln und „CRR/CRD 4-Vollumsetzung“ gemäß der vollständigen Anwendung des CRR/CRD 4-Regelwerks. Werte für 2013 basieren auf „Basel 2.5“. Die Kapitalquoten setzen das jeweilige Kapital in Beziehung zu den risikogewichteten Aktiva. In den Werten für 2013 sind keine Übergangsposten gemäß dem früheren § 64h Absatz 3 KWG enthalten.

Bei der Ermittlung des Regulatorischen Kapitals und der Kapitalkennzahlen, die in diesem Bericht Erwähnung finden, wurde der Dividendenvorschlag des Vorstands an den Aufsichtsrat und die Jahreshauptversammlung in Höhe von 0,75 € pro Anteil berücksichtigt.

	2014	2013	2012
<b>Unser Kontrollsystem</b> <span style="float:right">Seiten 17–35</span>			
Mitarbeiter mit abgeschlossenen Compliance-Trainings	97%	97%	87%
Anzahl an geprüften Transaktionen über unser ES-Risikorahmenwerk	1.250	721	406
Anzahl von an regionale/divisionale oder Group Reputational Risk Committee eskalierten Transaktionen	183	106	102
davon aufgrund ökologischer oder sozialer Kriterien	15	7	16
<b>Unser Kerngeschäft</b> <span style="float:right">Seiten 39–61</span>	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2012
Assets under Management, die ökologische, soziale und Governance-Faktoren berücksichtigen in Mrd €	5,4	5,07	3,72
Geschätztes Gesamtvolumen von Mikrokrediten seit 1997 in Mrd US\$	1,75	1,67	1,49
Anzahl ermöglichter Kleinstkredite seit 1997 in Mio	3,9	3,8	3,2
KfW-Umweltprogramme sowie Energieeffizient Bauen und Energieeffizient Sanieren (Effizienzhaus, Ergänzungskredit und Einzelmaßnahmen) in Mio €	304,1	347,6	348,5
Finanzierungsmittel für Infrastruktur und Energieversorgungsprojekte in Mrd €	4,2	2,7	1,9
<b>Unsere Mitarbeiter und Gesellschaft</b> <span style="float:right">Seiten 65–83</span>			
Niederlassungen	2.814	2.907	2.984
davon in Deutschland	1.845	1.924	1.944
Mitarbeiter (in Vollzeitkräfte umgerechnet)	98.138	98.254	98.219
davon in Deutschland	45.392	46.377	46.308
Geschlechterdiversität, Anteil <sup>1</sup>			
Weibliche Mitarbeiter (Gesamtzahl)	41,7%	41,7%	41,7%
Weibliche Officer	31,7%	31,1%	30,8%
Weibliche Managing Director und Director	19,4%	18,7%	18,0%
Frauen im Aufsichtsrat	35%	35%	40%
Frauen im Group Executive Committee	2	0	0
Frauen im Vorstand	0	0	0
Weiterbildungsaufwand in Mio €	82	86	109
Eingestellte globale Trainees	577	501	653
Weiblicher Anteil an Trainees	34,3%	33,7%	35,5%
Austritte wegen Stellenwechsels (Anteil an der Gesamtbelegschaft)	6,6%	6,4%	6,2%
Teilnehmer an Corporate Volunteering-Programmen der Deutschen Bank in % der Belegschaft (ohne Postbank)	21%	25%	24%
Matched Giving: Spenden von Mitarbeitern und Bank in Mio €	12,5	9,9	11,4
<b>Corporate Citizenship</b> <span style="float:right">Seiten 74–83</span>			
Fördervolumen in Mio €	80,5	78,2	82,7
Teilnehmer an Bildungs-/Born to Be-Projekten	1.168.913	411.121	1.322.026
Begünstigte von Projekten mit sozialem Fokus	1.593.177	439.635	710.898
Teilnehmer an Kunst- und Musikprojekten	3.085.852	1.211.495	n. a.
Besucher der Deutsche Bank KunstHalle, Berlin	83.454	125.000	153.702 <sup>2</sup>
Teilnehmer am <i>Education-Programm der Berliner Philharmoniker</i>	4.568	4.222	6.235
Externe Wahrnehmung der Deutschen Bank als verantwortungsbewusster Unternehmensbürger (globaler B2B-Markt <sup>3</sup> )	64%	51%	49%

Weitere Informationen

► [deutsche-bank.de/cr/kennzahlen](http://deutsche-bank.de/cr/kennzahlen)

<sup>1</sup> Ohne Gesellschaften außerhalb der Deutsche Bank Corporate Title Systems: insbesondere Postbank, Sal. Oppenheim, BHF-Bank (veräußert in 2014) und DB Investment Services.

<sup>2</sup> Besucher im Deutsche Guggenheim, Berlin.

<sup>3</sup> Repräsentative Befragung im globalen B2B-Markt (16 Länder, Top-2-Werte auf 5er-Skala).

Aufgrund von Rundungen können sich im vorliegenden Bericht bei Summenbildungen und bei der Berechnung von Prozentangaben geringfügige Abweichungen ergeben.

Umweltdaten		2014	2013	2012
<b>Treibhausgas (THG)-Emissionen<sup>1</sup></b>	<b>Abweichung im Vergleich zum Vorjahr in %</b>			
In t CO <sub>2</sub> -Äquivalente (CO <sub>2</sub> e) (sofern nicht anders angegeben)				
<b>THG-Emissionen (brutto)<sup>2,3</sup></b>	<b>-5%</b>	<b>540.626</b>	568.211	574.867
Emissionen aus Energienutzung	-4%	434.362	452.377	457.853
Emissionen aus Geschäftsreisen	-8%	98.774	106.366	107.208
<b>Scope 1: direkte THG-Emissionen<sup>4</sup></b>	<b>-10%</b>	<b>60.876</b>	67.104	67.617
Aus Erdgasverbrauch	-9%	30.400	33.240	29.984
Aus flüssigen fossilen Energieträgern	-66%	1.650	2.745	3.105
Aus H-FKW	-26%	7.489	9.469	9.806
Aus eigenen bzw. geleasten Fahrzeugen	-1%	21.336	21.651	24.721
<b>Scope 2: indirekte THG-Emissionen<sup>4</sup></b>	<b>-3%</b>	<b>402.312</b>	416.392	424.764
Aus Stromverbrauch	-3%	352.308	364.514	372.568
Aus Dampferzeugung, Fernwärme und -kühlung	-4%	50.004	51.879	52.196
<b>Scope 3: sonstige indirekte THG-Emissionen<sup>4</sup></b>	<b>-9%</b>	<b>77.439</b>	84.715	82.486
Aus Flugreisen	-10%	72.856	80.904	79.042
Aus Mietfahrzeugen und Taxifahrten	17%	3.146	2.681	2.396
Aus Bahnreisen	27%	1.437	1.131	1.048
<b>Reduzierung von Emissionen</b>				
THG-Nettoemissionen <sup>5</sup>	-2%	297.303	304.682	346.983
Ausgleich der THG-Nettoemissionen über Stilllegung von VERs <sup>6</sup>	0%	100%	100%	100%
THG-Nettoemissionen (einschl. erneuerbarer Energien, ohne VERs)/Mietfläche pro m <sup>2</sup>	-9%	0,07	0,08	0,09
THG-Nettoemissionen (einschl. erneuerbarer Energien, ohne VERs) je Mitarbeiter (Vollzeitäquivalent)	2%	3,04	2,97	3,40
<b>Energieverbrauch (gesamt) in GJ<sup>7</sup></b>	<b>-5%</b>	<b>3.989.714</b>	4.190.719	4.197.030
<b>Energieverbrauch (gesamt) in GWh<sup>8</sup></b>	<b>-5%</b>	<b>1.108</b>	1.164	1.166
Stromverbrauch	-3%	737	762	779
Energie aus Primärbrennstoffquellen (Öl, Gas usw.)	-10%	156	174	159
Bereitgestellte Wärme und Kühlung	-5%	215	228	228
Strom aus erneuerbaren Energien	-6%	565	602	524
Energieverbrauch in kWh pro m <sup>2</sup>	-12%	261	293	310
Energieverbrauch in kWh je Mitarbeiter (Vollzeitäquivalent)	0%	11.344	11.359	11.414

<sup>1</sup>Alle Daten aus 2014 beziehen sich auf den Zeitraum vom 1. Oktober 2013 bis 30. September 2014.

<sup>2</sup>Die THG-Berichtsgrenzen werden gemäß dem im THG-Protokoll festgelegten Ansatz der operativen Kontrolle definiert und erstrecken sich auf geschäftliche Tätigkeiten und Standorte, an denen Mitarbeiter der Deutschen Bank über Führungspositionen im Unternehmen verfügen und die operativen Verfahren der Deutschen Bank innerhalb des Bereichs umgesetzt werden. Wenn der Betrieb von Rechenzentren ausgelagert wird, werden die Emissionen der Hardware erfasst, soweit diese am jeweiligen Standort ins Eigentum der Deutschen Bank fällt. Zu den THG-Emissionen von Scope 1 zählen die Verbrennung fossiler Energieträger, eigene oder geleaste Fahrzeuge und Verluste von Kältemitteln aus Kühlanlagen. Scope 2 umfasst bereitgestellte Energie, also beispielsweise Elektrizität und Fernwärme. In Scope 3 werden die Emissionen bei der Beschaffung von Waren und Dienstleistungen erfasst, deren Emissionsquelle fremdbestimmt ist, wie zum Beispiel bei Flugreisen.

<sup>3</sup>Die Gesamtemissionen ergeben sich aus tatsächlichen, prognostizierten oder hochgerechneten Daten. Alle getroffenen Annahmen und genutzten Berechnungsmethoden entsprechen der Norm ISO 14064 bzw. begleitenden Dokumenten. Den jeweiligen Aktivitätsdaten sind die adäquatesten Emissionsfaktoren zugeordnet; diese stammen aus international anerkannten Quellen, etwa DEFRA, THG-Protokoll, IEA.

<sup>4</sup>Emissionsdaten für Deutschland beinhalten Aktivitäten der Deutschen Bank und der Postbank. Emissionen der Postbank: Scope 1: 15.747 t CO<sub>2</sub>e; Scope 2: 68.180 t CO<sub>2</sub>e; Scope 3: 1.100 t CO<sub>2</sub>e.

<sup>5</sup>Die THG-Nettoemissionen beinhalten auch regenerativen Strom mit Emissionsfaktor null (Kauf von regenerativem Strom in Australien, Belgien, Deutschland, Großbritannien, Italien, Kanada, den Niederlanden, Österreich, der Schweiz, Spanien und den Vereinigten Staaten unter Ausschluss von Emissionszertifikaten [VERs]).

<sup>6</sup>Für 2014 wird CO<sub>2</sub>-Neutralität durch die Stilllegung von verifizierten Emissionszertifikaten erzielt.

<sup>7</sup>Bei fehlenden Verbrauchsdaten wird der Elektrizitäts- und Heizbedarf anhand berechneter Elektrizitäts- und Heizintensitäten hochgerechnet. Liegen diese mehr als 20% über oder unter dem Branchenindex, wird der Durchschnitt dieser Vergleichswerte herangezogen (Grundlage: CIBSE).

<sup>8</sup>Der Energiegesamtverbrauch in GWh beinhaltet alle Quellen, die in Scope 1 und 2 berücksichtigt sind: Erdgas, flüssige fossile Energieträger (mobil und stationär), regenerativer und Netzstrom sowie Fernwärme, Kühlung und Dampferzeugung.

ERM Certification and Validation Services (ERM CVS) war damit beauftragt, eine unabhängige Bestätigung bestimmter Umweltdaten zu leisten. Die oben stehende Umweltdatentabelle zeigt eine Auswahl der Daten. Die gesamten Daten, eine Beschreibung der Erhebung sowie die unabhängige Prüfungserklärung finden Sie auf unserer Webseite.

#### Weitere Informationen

► [deutsche-bank.de/cr/oekoeffizienz-kennzahlen](http://deutsche-bank.de/cr/oekoeffizienz-kennzahlen)

# Corporate Citizenship-Einheiten und Stiftungen

## Regionale Teams und unabhängige Stiftungen verankern vor Ort das gesellschaftliche Engagement der Deutschen Bank.

► [deutsche-bank.de/gesellschaft](http://deutsche-bank.de/gesellschaft)

### Stiftungsfonds Deutsche Bank

Gründungsjahr	1970
Stiftungskapital	10,1 Mio €
Förderungen 2014	1,9 Mio €

Der Stiftungsfonds Deutsche Bank im Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e. V. fördert Forschung und Lehre national sowie international und unterstützt den Dialog zwischen Wissenschaft und Wirtschaft.

**1 Mio €** für das Zentrum für Europäische Studien an der israelischen Universität Herzliya

► [stiftungsfonds-deutsche-bank.de](http://stiftungsfonds-deutsche-bank.de)

### Deutsche Bank Stiftung

Gründungsjahr	1986
Stiftungskapital	140,4 Mio €
Förderungen 2014	4,1 Mio €

Die Projekte der Deutsche Bank Stiftung konzentrieren sich auf die Bereiche Kultur, Bildung und Soziales. Im Rahmen des globalen *Born to Be*-Programms ermöglicht die Stiftung jungen Menschen, ihre Potenziale zu entfalten, und leistet damit einen Beitrag zu mehr Chancengerechtigkeit. Mit ihrem Alfred Herrhausen Fonds unterstützt die Stiftung Initiativen, die insbesondere die beruflichen Startchancen benachteiligter Jugendlicher verbessern. Darüber hinaus engagiert sie sich weltweit für Opfer von Naturkatastrophen.

**Mehr als 1 Mio €** erhielten Hilfsprojekte für die Opfer des Taifuns Haiyan auf den Philippinen – mithilfe der Deutschen Bank, ihrer Kunden und Mitarbeiter

► [deutsche-bank-stiftung.de](http://deutsche-bank-stiftung.de)

### Corporate Citizenship UK

Gründungsjahr	1989
Förderungen 2014	2,9 Mio €

Corporate Citizenship UK konzentriert sich vorrangig auf die Jugendprojekte unter dem Dach von *Born to Be*, das 2013 in Großbritannien ins Leben gerufen wurde und der Jugend- arbeitslosigkeit begegnet. Mithilfe strukturierter Bildungs- programme werden Lernfähigkeit, berufliche Kompetenzen und Selbstvertrauen von 11- bis 18-Jährigen gefördert. Bis zum Jahr 2016 will Corporate Citizenship UK allein in Groß- britannien mit *Born to Be* 160.000 junge Menschen erreichen und fördern. Einen weiteren Schwerpunkt bilden Volunteering- und Fundraising-Aktionen zugunsten gemeinnütziger Organisationen.

**1,7 Mio £** wurden von Mitarbeitern und der Bank für die *Born to Be Charities of the Year 2014* gespendet

► [db.com/uk/cr](http://db.com/uk/cr)

► [db.com/borntoBe](http://db.com/borntoBe)

### Historische Gesellschaft der Deutschen Bank e. V.

Gründungsjahr	1991
Mitgliederzahl Ende 2014	2.043

Die Historische Gesellschaft der Deutschen Bank widmet sich der Geschichte des Bankwesens und des politischen, wirtschaftlichen und kulturellen Umfelds. Durch vielfältige Publikationen, öffentliche Vortragsveranstaltungen und Exkursionen zeigt sie bank- und wirtschaftsgeschichtliche Zusammenhänge auf und beleuchtet richtungsweisende Innovationen, welche die wirtschaftliche und soziale Entwicklung nachhaltig beeinflussen.

**100 Jahre** Deutsche Bank an Rhein und Ruhr

► [bankgeschichte.de](http://bankgeschichte.de)

### Alfred Herrhausen Gesellschaft

Gründungsjahr	1992
Budget 2014	3,1 Mio €

Die gemeinnützige Alfred Herrhausen Gesellschaft ist das internationale Forum der Deutschen Bank. Thematischer Schwerpunkt ihrer Arbeit sind neue Formen des Regierens als Antwort auf Veränderungen des 21. Jahrhunderts. Zusammen mit internationalen Partnern aus Wissenschaft, Politik und Wirtschaft konzipiert und realisiert sie Konferenzen. Die Gesellschaft ist dem Wirken des früheren Vorstandssprechers der Deutschen Bank, Alfred Herrhausen, verpflichtet, der sich bis zu seiner Ermordung durch Terroristen im Jahr 1989 in beispielhafter Weise für die gesellschaftliche Verantwortung der Wirtschaft engagierte.

**5.000 Teilnehmer** an 13 *Urban Age*-Konferenzen seit 2005

► [alfred-herrhausen-gesellschaft.de](http://alfred-herrhausen-gesellschaft.de)

► [dbuaaward.com](http://dbuaaward.com)



## Deutsche Bank Americas Foundation

Gründungsjahr	1999
Förderungen 2014	8,6 Mio €

Mithilfe von Darlehen, Direktinvestitionen und Fördermitteln unterstützt die Stiftung Maßnahmen für eine nachhaltige Stadtentwicklung sowie zahlreiche Kunstinitiativen. Seit 2014 stehen auch die Bildungsprojekte in den USA unter dem Dach von *Born to Be*. Zusammen mit der Global Social Finance Group unterstützt die Americas Foundation wirtschaftlich schwache Gemeinden mit Krediten und Investitionen.

**Mehr als 6.000 Mitarbeiter in den USA** haben über Kiva Kleinunternehmer in über 67 Ländern unterstützt

► [db.com/usa/cr](http://db.com/usa/cr)

## Transatlantic Outreach Program (TOP)

Gründungsjahr	2001
Stiftungskapital	2,4 Mio €
Förderungen 2014	0,15 Mio €

Diese Stiftung der Deutschen Bank unterstützt TOP, eine öffentlich-private Partnerschaft, deren Ziel es ist, nord-amerikanischen Bildungsmultiplikatoren und Lehrern sowie deren Schülern ein modernes Deutschlandbild zu vermitteln.

**Mehr als 100.000 Schüler** wurden 2014 erreicht

► [goethe.de/top](http://goethe.de/top)

## Deutsche Bank South Africa Foundation

Gründungsjahr	2001
Stiftungskapital	16,9 Mio €
Förderungen 2014	0,7 Mio €

Die *Born to Be*-Initiativen der Deutsche Bank South Africa Foundation konzentrieren sich auf zwei Schwerpunkte – die frühkindliche Entwicklung und die Ausbildung von Jugendlichen – und tragen dazu bei, Hürden zu überwinden, die junge Menschen daran hindern, ihr Potenzial zu entfalten.

**Mehr als 6.000 Menschen** profitieren von der Initiative *Bulungula Incubator*

► [db.com/southafrica/cr](http://db.com/southafrica/cr)

## Deutsche Bank Asia Foundation

Gründungsjahr	2003
Förderungen 2014	2,2 Mio €

Die Deutsche Bank Asia Foundation widmet sich der nachhaltigen Verbesserung der Lebensgrundlage benachteiligter Kinder und Familien. Ihre *Born to Be*-Projekte ermöglichen den Zugang zu Bildung und sorgen darüber hinaus dafür, dass die Grundbedürfnisse von Kindern und Jugendlichen gedeckt werden. Zudem führt die Stiftung eine Vielzahl von innovativen Entwicklungsprogrammen in der gesamten Region durch.

**Mehr als 70.350 Kinder und Jugendliche** wurden seit dem Start von *Born to Be* in Asien gefördert

► [db.com/asiapacific/cr](http://db.com/asiapacific/cr)

## Deutsche Bank Middle East Foundation

Gründungsjahr	2008
Förderungen 2014	0,3 Mio €

Die Deutsche Bank Middle East Foundation unterstützt vor allem Bildungs-, Entwicklungs- und Umweltprojekte sowie das Mitarbeiterengagement im Nahen Osten und in Nordafrika. Die Stiftung fördert darüber hinaus Kulturinitiativen und die regionale Kunstszene.

**Mehr als 5.000 Familien** profitieren von dem Wasserprojekt in infrastrukturell schwachen Bezirken von Lahore, Pakistan

► [db.com/mena/cr](http://db.com/mena/cr)

## Deutsche Bank Düsseldorf/

## Niederrhein-Stiftung

## Deutsche Bank Köln/Bonn/Aachen-Stiftung

Gründungsjahre	2010; 2013
Förderungen 2014	15.000 €; 33.000 €

Die zwei regionalen Stiftungen wurden von Mitarbeitern der Deutschen Bank gegründet, um gezielt Projekte für Kinder und Jugendliche am jeweiligen Standort zu fördern.

**22 lokale Projekte** wurden 2014 von den beiden Stiftungen unterstützt

## Fondazione Deutsche Bank Italia

Gründungsjahr	2013
Förderungen 2014	0,55 Mio €

Die Fondazione Deutsche Bank ist die jüngste Stiftungsgründung der Deutschen Bank und fördert vor allem soziale Projekte und Bildungsinitiativen in Italien. Ziel ist es, junge Menschen dabei zu unterstützen, ihre Potenziale zu entfalten – unabhängig vom sozialen oder kulturellen Hintergrund. Darüber hinaus fördert die Stiftung auch Initiativen zur Bewahrung traditioneller italienischer Handwerkskunst.

**100.000 €** wurden über einen Social Bond an die Tafel Banco Alimentare vergeben

► [db.com/italia/foundation](http://db.com/italia/foundation)

# Impressum/Publikationen

Deutsche Bank Aktiengesellschaft  
Taunusanlage 12  
60262 Frankfurt am Main  
Telefon: +49 69 91 00 0  
deutsche.bank@db.com

Leitung/Verantwortlich für den Inhalt  
Dr. Sabine Miltner

Projektkoordination  
Heike Hilbig, Christina Burmeister

## Redaktionelle Anmerkung

Alle Angaben in diesem Bericht erfolgten mit bestem Wissen und wurden mit größter Sorgfalt und Umsicht aus unterschiedlichen Quellen zusammengestellt. Nach unserer Kenntnis entsprechen die hier enthaltenen Informationen, Zahlen und Daten der Wahrheit. Eine Haftung für die Richtigkeit oder Vollständigkeit der Angaben kann dennoch nicht übernommen werden.

Der Herausgeber war bemüht, alle Reproduktionsrechte zu klären. Eventuelle rückwirkende Ansprüche bitten wir über [corporate.responsibility@db.com](mailto:corporate.responsibility@db.com) an uns zu richten.

Wenn bei bestimmten Begriffen, die sich auf Personengruppen beziehen, nur die männliche Form gewählt wurde, so ist dies nicht geschlechtsspezifisch gemeint, sondern geschah ausschließlich aus Gründen der besseren Lesbarkeit.

Allen Kollegen und allen Beteiligten außerhalb des Unternehmens, die an der Erstellung dieses Berichts mitgewirkt haben, danken wir für die freundliche Unterstützung.

Der vorliegende Bericht ist auch in englischer Sprache erhältlich.

Alle Informationen gelten, sofern nicht anders angegeben, für den Deutsche Bank Konzern.

## Klimaneutrale Herstellung

Dieser Bericht wurde klimaneutral gestellt. Durch Herstellung und Verteilung verursachte Treibhausgasemissionen in Höhe von 15 t CO<sub>2</sub>-Äquivalenten wurden durch Investitionen in das Gold Standard VER-Projekt „Verbesserte Lebensbedingungen durch effizientere Kochöfen, Ghana“ kompensiert.



**Kontakt**  
Deutsche Bank AG  
Unternehmerische Verantwortung  
[corporate.responsibility@db.com](mailto:corporate.responsibility@db.com)  
[deutsche-bank.de/verantwortung](http://deutsche-bank.de/verantwortung)

**Publikationen zum Jahresabschluss**  
— Jahresbericht 2014  
(in Deutsch und Englisch)  
— Finanzbericht 2014  
(in Deutsch und Englisch)  
— Unternehmerische Verantwortung Bericht 2014  
(in Deutsch und Englisch)  
— Jahresabschluss und Lagebericht der Deutschen Bank AG 2014  
(in Deutsch und Englisch)  
— Verzeichnis der Beiratsmitglieder  
(in Deutsch)

Das Feedback unserer Stakeholder ist für die Weiterentwicklung unserer CR-Berichterstattung von besonderer Bedeutung. Daher freuen wir uns auf neue Impulse und Ihre Meinung per E-Mail.

## Bestellmöglichkeiten

Bestellnummer  
38 3304 2414

E-Mail – Internet  
[service-center@bertelsmann.de](mailto:service-center@bertelsmann.de)  
[deutsche-bank.de/14](http://deutsche-bank.de/14)

Fax  
+49 1805 070808

Telefon  
+49 1805 802200

Postalisch  
arvato logistics services  
Bestellservice Deutsche Bank  
Gottlieb-Daimler-Straße 1  
33428 Harsewinkel

## Online

Alle Publikationen zum Jahresabschluss sind abrufbar unter:  
[www.deutsche-bank.de/14](http://www.deutsche-bank.de/14)

© 2015 Deutsche Bank AG  
Nachdruck, auch auszugsweise,  
nur mit schriftlicher Genehmigung  
des Herausgebers und mit Bild- und  
Textverweis Deutsche Bank AG.

## Fotos

— Andreas Pohlmann, München  
Seite 5  
— Matthias Ziegler, München  
Seiten 14/15, 36/37, 62/63  
sowie Titel, U2 und U5  
— Michael Reitz, Berlin  
Seite 76  
— Kyle Ellis, London  
Seite 78  
— Monika Rittershaus, Berlin  
Seite 81

# Ausgewählte Ziele

## Ziele 2012–2015

### ES-Risikomanagement

- Stärkung des ES-Risikomanagements durch Intensivierung des Dialogs zu ES-Themen mit Klienten
- Proaktive Gestaltung der Beziehungen zu entscheidenden Interessenvertretern bezüglich kontroverser Themen
- Optimierung der ES-Risikoabdeckung in Management-Informationssystemen und externer Berichterstattung

### Privat- & Geschäftskunden

- Verbesserung der Steuerungsstrukturen innerhalb des Unternehmensbereichs Private & Business Clients zur Stärkung unseres nachhaltigen und verantwortungsvollen Bankgeschäfts

### Asset und Wealth Management

- Einrichtung eines ESG-Lenkungsgremiums mit Arbeitsgruppen in Europa, um
  1. das Wissen der Kunden zu ESG-Themen zu vertiefen,
  2. ESG-Faktoren verstärkt im Investitionsablauf umzusetzen,
  3. Rahmenbedingungen anhand von Richtlinien, vorausschauender Prüfung und Realisierung relevanter Richtlinien einzurichten,
  4. ESG-Aktivitäten zu kommunizieren.
- Ausbau des nach Prinzipien des verantwortungsvollen Investierens verwalteten privaten Vermögens in Deutschland auf bis zu 650 Mio €

### Human Resources

- Steigerung der Verpflichtung zu Nachhaltigkeit, Einbindung von Nachhaltigkeitsaspekten in den Leistungsmanagementprozess
- Fortgesetzte freiwillige Verpflichtung gegenüber der DAX-30-Deklaration, bis Ende 2018 den Anteil weiblicher Führungskräfte in den Verantwortungsstufen Managing Director und Director auf 25% und den Anteil außertariflicher Mitarbeiterinnen auf 35% zu erhöhen\*

### Betriebsökologie

- Fortsetzung der Niedrigemissionsstrategie. Fortgesetzte Einbindung des Nachhaltigkeitsfaktors in Standardbetriebsabläufe

### Corporate Citizenship

- Strategische Wirkungsmessung von Corporate Citizenship (CC)-Projekten
- Stärkere Einbeziehung der Stakeholder bei CC-Programmen
- Strategische Bündelung der Jugendprojekte unter dem Dach von *Born to Be*
- Unterstützung von Sozialunternehmen
- Ausbau kompetenzbasierter Volunteering-Programme
- Ausbau der Kunst- und Musikprogramme

## Status 2014

- Kontinuierlicher Austausch mit Interessengruppen zu kritischen Themen: Agrarforum; Treffen mit SRI-Investoren; Veranstaltung eines Nachhaltigkeitstages mit Beteiligung von NGOs und SRI-Investoren
- Diskussion zum Thema Menschenrechte mit anderen Banken
- Austausch mit Kunden und Standortbesuche zur wirkungsvollen Lösung von ES-bezogenen Themen
- Einführung eines IT-Systems zur Beurteilung von ES-Risiken
- Darstellung von Schwerpunktthemen auf der Investor Relations Webseite vor der Hauptversammlung

- Eingliederung des Responsible Banking Committee in das Group Internal Control Committee, ein Gremium, das sich mit allen Fragen in Zusammenhang mit Risiken, Reputation und Kontrolle befasst

- Etablierung des ESG Head Office im Jahr 2013
- Entwicklung von maßgeschneiderten Investmentlösungen auf der Grundlage von ESG-Analysen über eine bankeigene Softwareanwendung (ESG-Engine)
- Einführung des ersten, mithilfe der ESG-Engine entstandenen Produkts. CROCI World ESG ist ein passiver Global Equity-Fonds, bei dem ein ESG-Filter auf die bestehende Deutsche Bank CROCI-Methode angewendet wird
- Ziel im Wealth Management bereits im Juni 2013 erreicht
- Deutsche AWM verwaltet 5,4 Mrd € an ESG-Vermögenswerten (Stand: Dezember 2014)

- Die Einhaltung unserer Werte und Überzeugungen fließt nun zu 50% in die individuelle Leistungsbeurteilung ein
- Der Anteil aller weiblichen Führungskräfte (Director/Managing Director) stieg von 18,7% im Jahr 2013 auf 19,4% im Jahr 2014, der Anteil aller Mitarbeiter mit Führungsverantwortung erhöhte sich von 31,1% im Jahr 2013 auf 31,7% im Jahr 2014

- Erneute CO<sub>2</sub>-Neutralstellung des Geschäftsbetriebs
- 5% weniger Energieverbrauch
- Weltweit 12% weniger Abfall produziert
- 7% weniger Verbrauch an Kopier- bzw. Druckerpapier

- Steuerung der zentralen und regionalen CC-Projekte mithilfe des Global Impact Tracking
- Stärkere Ansprache über Social Media-Kanäle, Erstauflage des 3D-Newsletters in Deutschland
- Globaler Roll-out von *Born to Be*

- Ausbau des Start-up-Programms in Berlin, Übertragung auf weitere Standorte 2015
- Volunteers investierten fast 62.500 Stunden und brachten ihre Kompetenzen in soziale Projekte ein
- Mehr als drei Millionen Menschen mit unseren Kunst- und Musikangeboten erreicht

\*Vorbehaltlich der geltenden rechtlichen Bestimmungen.

# Berichtsstandard GRI/UN Global Compact

Unser Bericht zur unternehmerischen Verantwortung stellt unsere wesentlichen Themenfelder umfassend dar. Ein Schwerpunkt liegt dabei auf der Beschreibung des jeweiligen Managementansatzes und Entwicklungen im Jahr 2014. Informationen zu Finanzkennzahlen enthält unser Geschäftsbericht. ▶ [deutsche-bank.de/14](http://deutsche-bank.de/14) Die folgende Tabelle zeigt, an welchen Berichtsstellen Angaben zu den wesentlichen Themenfeldern erfolgen. Wir führen alle relevanten Kategorien der Global Reporting Initiative (GRI) G4-Standards sowie Angaben zu den Prinzipien des United Nations Global Compact (UNGC) auf. Der detaillierte GRI-Index ist im Online-Bericht abrufbar. ▶ [verantwortung.db.com/14](http://verantwortung.db.com/14)

Mit der Teilnahme am UNGC verpflichten wir uns unter anderem zur Wahrung der internationalen Menschenrechte, zur Schaffung sozialverträglicher Arbeitsbedingungen sowie zur Förderung des Umweltschutzes und zur Bekämpfung von Korruption. Dieser Bericht dient auch als unser Fortschrittsbericht.

Wesentliche ESG-Themenfelder	(Unter-)Kapitel und Seite	UNGC <sup>1</sup>	GRI G4-Kategorie <sup>2</sup>
<b>Management des rechtlichen und regulatorischen Umfelds</b>	Unser Kontrollsystem, S. 17–35 Unser Kerngeschäft, S. 39–61		V.
Vermeidung von Finanzkriminalität, Geldwäsche, Korruption, Bestechung und Betrug	Kontrollprozesse, S. 19–22	10	
Umgang mit Interessenkonflikten	Kontrollrahmenwerk, S. 17–18		
<b>Risikomanagement</b>	Unser Kontrollsystem, S. 17–35		IV.
Integration von Umwelt- und Sozial(Risiko-)Faktoren in Richtlinien und Rahmenwerken	Umwelt- und Sozialrisiken, S. 27–35	7	
Geschäftskontinuität und Technologierisiko	▶ Finanzbericht		
<b>Disziplin</b>	Unser Kontrollsystem, S. 17–35		AS <sup>3</sup>
Effektive Kontroll- und Steuerungsprozesse	Kontrollrahmenwerk, S. 17–18 ▶ Jahresbericht ▶ Finanzbericht/Corporate Governance Bericht		I.
Kosteneffizienz im Rahmen operativer Exzellenz	▶ Geschäftsbericht		
<b>Ethik und Verhalten</b>	Unser Kontrollsystem, S. 17–35	1, 2	AS
Risikokultur	Risikokultur, S. 24–26		IV.
Integrität	Brief der Vorstandsvorsitzenden, S. 5–7 Werte und Überzeugungen, S. 8 Kontrollprozesse, S. 19–22 Mitarbeiter, S. 65–73		V.
<b>Management der Kundenbeziehungen</b>	Unser Kerngeschäft/ Kundenorientierung, S. 39–40		AS
Kundenzufriedenheit	Kundenorientierung, S. 39–40 Privat- und Geschäftskunden, S. 41–46		VI.
Beschwerdemanagement	Mit Beschwerden umgehen, S. 44		
Kunden- und Datenschutz	Verbraucher schützen, S. 45		

Wesentliche ESG-Themenfelder	(Unter-)Kapitel und Seite	UNGC <sup>1</sup>	GRI G4-Kategorie <sup>2</sup>
<b>Produkte und Dienstleistungen</b>	Unser Kerngeschäft, S. 39–61		VI.
Verantwortungsvolle und angemessene Produkte	Verbraucher schützen, S. 45		
Nachhaltige Darlehen und Schuldenprävention	Kundenorientierung, S. 39–40 Privat- und Geschäftskunden, S. 41–46		
Systematische Integration von ESG-Faktoren	Anlagegeschäft, S. 47–53	8, 9	
<b>Finanzielle Inklusion und Kapazitätsaufbau</b>	Unser Kerngeschäft, S. 39–61 Unsere Mitarbeiter und Gesellschaft, S. 65–83		I. V.
Finanzielle Allgemeinbildung	Finanzielle Teilhabe, S. 80		
Impact Investment	Impact Investments, S. 54–55		
Zugang zu Finanzdienstleistungen	Bankleistungen leichter zugänglich machen, S. 46		
<b>Technologie und Innovation</b>	Unser Kontrollsystem, S. 17–35 Unser Kerngeschäft, S. 39–61		I. VI.
Intellektuelles Kapital und Innovation	Anlagegeschäft, S. 47–53 Privat- und Geschäftskunden, S. 41–46 Den Klimaschutz fördern, S. 59–60		
Digitalisierung	Kunden mit neuen Technologien unterstützen, S. 45–46		
<b>Belegschaft und Beschäftigungsfähigkeit</b>	Mitarbeiter, S. 65–73 ► Personalbericht	3, 4, 5, 6	III.
Mitarbeiter-Commitment	Mitarbeiterfeedback, S. 66		
Vielfalt und Chancengleichheit	Diversity und Inclusion am Arbeitsplatz, S. 68	6	
Rekrutierung/Talentmanagement	Mitarbeiter gewinnen und binden, S. 66		
Mitarbeiterengagement	Mitarbeiterengagement fördern, S. 72		
<b>Vergütung</b>	► Geschäftsbericht		AS
Vergütung des Vorstands	► Jahresbericht ► Finanzbericht/ Vergütungsbericht		
Mitarbeitervergütung	Neuordnung der Vergütungsstrukturen, S. 69 ► Personalbericht		
<b>Corporate Citizenship</b>	Corporate Citizenship, S. 74–83		V.
Bildung	<i>Born to Be</i> – unser globales Bildungsprogramm, S. 75–77		
Social Investment	Menschen und Gemeinschaften stärken, S. 54–55 Soziale Innovationen fördern, Chancen eröffnen, S. 78		

<sup>1</sup>UN Global Compact. ► [deutsche-bank.de/cr/UNGC-Prinzipien](https://www.deutsche-bank.de/cr/UNGC-Prinzipien)

<sup>2</sup>Die GRI-Kategorien zu spezifischen Standardangaben lauten: I. Wirtschaftlich, II. Ökologisch, III. Gesellschaftlich: Arbeitspraktiken & menschenwürdige Beschäftigung, IV. Gesellschaftlich: Menschenrechte, V. Gesellschaftlich: Gesellschaft, VI. Gesellschaftlich: Produktverantwortung.

<sup>3</sup>Allgemeine Standardangaben.

## Jahresberichterstattung

Der Bericht zur unternehmerischen Verantwortung ist Teil der Unternehmensberichterstattung der Deutschen Bank. Er ergänzt den Geschäfts- und Personalbericht und beschreibt, wie wir Wert für unsere Interessengruppen – Aktionäre, Kunden, Mitarbeiter und die Gesellschaft – schaffen und unsere Geschäftstätigkeit nachhaltig ausrichten.

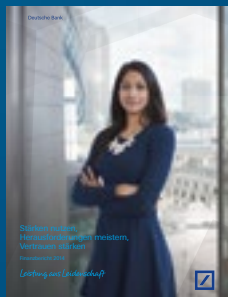
## Unternehmerische Verantwortung – Bericht 2014

Jahresbericht 2014



- ▶ Printfassung
- ▶ PDF zum Download
- ▶ Online-Bericht unter [www.deutsche-bank.de/14](http://www.deutsche-bank.de/14)

Finanzbericht 2014



- ▶ Printfassung
- ▶ PDF zum Download
- ▶ Online-Bericht unter [www.deutsche-bank.de/14](http://www.deutsche-bank.de/14)

Personalbericht 2014



- ▶ PDF zum Download
- [www.deutsche-bank.de/ir/berichte](http://www.deutsche-bank.de/ir/berichte)

- ▶ Printfassung
- ▶ PDF zum Download
- ▶ Online-Bericht unter [www.verantwortung.db.com/14](http://www.verantwortung.db.com/14)