



Nichtfinanzieller Bericht 2017

Inhaltsverzeichnis

3	Über die Deutsche Bank		
3	Brief des Vorstandsvorsitzenden		
9	Nachhaltigkeitsansatz		
9	Geschäftsumfeld und Dialog mit Interessengruppen		
12	Nachhaltigkeitsratings		
13	Themen in diesem Bericht		
16	Kunden		
16	Angemessenheit und Eignung von Produkten		
18	Kundenzufriedenheit		
21	Beschwerdemanagement		
22	Produkte und Dienstleistungen		
34	Digitalisierung und Innovationen		
38	Verhalten und Risiko		
38	Kultur und Verhalten		
41	Public Policy und Regulierung		
42	Finanzkriminalität		
46	Umwelt- und Sozialfragen		
49	Menschenrechte		
51	Klimarisiken		
54	Sicherheit von Informationen		
55	Datenschutz		
		58	Mitarbeiter und Gesellschaft
		58	Personalstrategie
		69	Soziale Verantwortung
		74	Kunst, Kultur und Sport
		77	Umwelt
		77	Betriebsökologie
		83	Über diesen Bericht
		84	Ergänzende Informationen
		84	Vermerk des unabhängigen Wirtschaftsprüfers über eine Prüfung zur Erlangung begrenzter Sicherheit des gesonderten nichtfinanziellen Konzernberichts
		86	Bescheinigung über eine unabhängige betriebswirtschaftliche Prüfung zur Erlangung einer begrenzter Sicherheit
		88	Abkürzungen und Akronyme
		90	Imprint
		92	Rückseite

Über die Deutsche Bank

3	Brief des Vorstandsvorsitzenden
9	Nachhaltigkeitsansatz
9	Geschäftsumfeld und Dialog mit Interessengruppen
12	Nachhaltigkeitsratings
13	Themen in diesem Bericht

Über die Deutsche Bank

Liebe Leserinnen und Leser,

als wir im März vergangenen Jahres unsere neuen strategischen Ziele verkündeten, haben uns unmissverständlich zu unseren Wurzeln bekannt – und unterstrichen, dass wir ein verantwortungsbewusster Unternehmensbürger sein wollen.

Deshalb begrüßen wir es, dass die nichtfinanzielle Berichterstattung nun bedeutender wird. Unsere Kunden, und hier insbesondere institutionelle, messen ihre Investitionen, Projekte und Anlageentscheidungen immer häufiger nicht nur an finanziellen, sondern auch an anderen Kriterien. Sie möchten wissen, ob und wie die Umwelt, die Menschen und die Gesellschaft davon betroffen sind. Wir begrüßen diese Entwicklung, und wir wollen unsere Kunden aktiv dabei unterstützen. Dazu gehört auch dieser Bericht, in dem wir Ihnen einen Überblick geben wollen, wie wir gesamtgesellschaftliche Fragen betrachten. Das umfasst alles, was vor allem in der Finanzwelt unter Environmental, Social und Governance oder kurz ESG zusammengefasst wird. Das steht für Umwelt, Soziales und gute Unternehmensführung – Aspekte, die auch in den zehn Prinzipien des *United Nations (UN) Global Compacts* verankert sind, zu denen wir uns bekennen.

Im Jahr 2017 haben wir die Strukturen in unserer Bank ausgebaut, um ESG-Themen mehr Gewicht zu geben. Wir haben einen Nachhaltigkeitsrat geschaffen, der mit hochrangigen Führungskräften unserer Bank aus allen Geschäfts- und Infrastrukturbereichen besetzt ist. Die Aufgabe dieses Rates ist es, den Vorstand in ESG-Fragen zu beraten, Entscheidungsvorlagen zu entwickeln und über die Geschäftsbereiche hinweg zu koordinieren, was wir auf diesem Feld unternehmen wollen.

Schon jetzt haben wir einiges vorzuweisen. Unsere Vermögensverwaltung, die künftig weltweit unter dem Namen DWS firmiert, hat erstmals zu einem Nachhaltigkeitsgipfel nach Berlin eingeladen. Etwa 300 Teilnehmer haben darüber diskutiert, wie sich die Chancen aus verantwortungsvollen Kapitalanlagen nutzen lassen. Ich halte diese Diskussion für einen überfälligen, bedeutenden Fortschritt – 20 Jahre, nach Auflage unseres ersten nachhaltigen Investmentfonds, den Microcredit Development Funds.

Wir wollen das Thema aber noch mehr in die Breite tragen, zumal sich auch unsere vermögenden Privatkunden immer stärker für das Thema ESG interessieren. So hat der zuständige Chef-Anlagestratege eine eigene Publikation veröffentlicht, die sich ausschließlich der nachhaltigen Kapitalanlage widmet: „*Heute handeln, um unsere Zukunft zu sichern – ESG verstehen*“. Unsere Unternehmens- und Investmentbank wiederum flankiert dieses Engagement: Sie setzt ihre Kooperation mit Arabesque fort, einem Spezialisten für nachhaltige Investitionen, um die steigende Nachfrage nach sozial verantwortungsvollen Anlagemöglichkeiten auch bedienen zu können.

Unser Engagement lässt sich indes nicht nur an Kooperationen, Publikationen und Veranstaltungen messen, sondern auch an konkreten Zahlen: Im vergangenen Jahr haben wir Projekte zur Förderung erneuerbarer Energien mit einem Volumen von rund 2,2 Mrd. € arrangiert, die mehr als 3.800 MW erzeugen. Damit ist die Deutsche Bank in Europa weiterhin einer der Hauptfinanzierer von privatwirtschaftlichen Projekten, die erneuerbare Energien fördern.

Gleichzeitig erfüllen wir unsere Selbstverpflichtung im Bereich der Kohlefinanzierung. 2016 hatten wir angekündigt, das Finanzierungsvolumen bis 2020 um 20% zu verringern. Dieses Ziel haben wir bereits 2017 erreicht und werden unser Engagement in diesem Sektor auch in Zukunft kritisch überprüfen. Vorstand und Nachhaltigkeitsrat werden sich weiterhin damit beschäftigen, wie die Bank den Übergang zu einer emissionsarmen Wirtschaft begleiten kann.

2017 war auch ein Jahr, in dem die Anforderungen weiter gewachsen sind, wie unsere Unternehmenskunden Aspekte der Nachhaltigkeit berücksichtigen müssen. Wir begrüßen das ausdrücklich, da dies auch den Dialog mit unseren Kunden erleichtert. Dabei helfen die umfassenden Diskussionen, die verschiedene Behörden und Regierungen zum Thema nachhaltiges Finanzwesen (*Sustainable Finance*) angestoßen haben. Es ist uns wichtig, dass wir uns in diese Prozesse aktiv einbringen, so zum Beispiel in Konsultationen zu den Empfehlungen der Expertengruppe zum Thema *Sustainable Finance*, die von der EU-Kommission ins Leben gerufen wurde, oder der Arbeitsgruppe zur Berichterstattung von Klimarisiken des Financial Stability Boards. Wir verfolgen diese Entwicklungen sehr genau und sind fest entschlossen, sie maßgeblich und aktiv mit zu gestalten. Das war auch der Grund, warum wir die *Frankfurt Declaration* unterzeichnet haben.

2017 haben wir auch die erste Erklärung zum *UK Modern Slavery Act* veröffentlicht. Das Gesetz soll sicherstellen, dass Finanzdienstleister mit ihren Geschäften Menschenhandel und Sklaverei nicht unterstützen und auffällige Transaktionen melden.

Wir sind überzeugt, dass wir mit unserem Engagement auf dem Gebiet der Nachhaltigkeit als Bank und Vermögensverwalter etwas Positives bewirken können. Es ist deshalb auch Teil unserer neuen Markenkampagne *#PositiverBeitrag*, die wir 2017 zunächst intern gestartet haben. Weit mehr als 10.000 Mitarbeiter haben sich inzwischen mit ihren eigenen Beiträgen für die Gesellschaft, für unsere Kunden und für ihre Kollegen in unserer Bank beteiligt und diese im Intranet dokumentiert. Es sind viele faszinierende Geschichten, die uns im Vorstand und in der gesamten Bank motivieren. Sie machen uns allenbewusst, warum es sich lohnt, jeden Tag das Beste zu geben.

Unsere Kolleginnen und Kollegen weltweit leisten nicht nur für unsere Bank Herausragendes, sondern auch in den Gemeinden, in denen sie leben. So haben 22% unserer Mitarbeiter im vergangenen Jahr soziale Projekte ehrenamtlich unterstützt. Besonders hervorheben möchte ich auch unsere Hilfe und Projekte für geflüchtete Menschen in Deutschland. In unserer Initiative *1000 Deutschbanker als Integrationspaten* zählen wir bereits mehr als 600 Mitarbeiter, die geflüchteten Menschen helfen, sich in unserer Gesellschaft zurechtzufinden und heimisch zu werden.

Wir im Vorstand wollen außerdem für ein Umfeld sorgen, in dem Mitarbeiter nicht nur verantwortungsvoll handeln können, sondern auch die Freiheit haben, sich voll zu entfalten. Deshalb halte ich es für äußerst wichtig, dass wir in unserem Engagement für Vielfalt und Teilhabe nicht nachlassen. Das umfasst die Gleichberechtigung und Gleichbehandlung von Mitarbeitern mit Behinderungen. Außerdem legen wir viel Wert darauf, dass sich Menschen keinen Nachteilen wegen ihrer sexuellen Gesinnung ausgesetzt sehen. Hier können wir uns über einen besonderen Erfolg freuen: Die Kampagne der Menschenrechte (*Human Rights Campaign*) hat uns zum 15. Mal in Folge als einen der besten Arbeitgeber weltweit für LGBTI, also lesbische, schwule, bi-, trans- und intersexuelle Mitarbeiter, ausgezeichnet. Unsere Aktion dbPride setzt hier seit vielen Jahren Zeichen, auf die der gesamte Vorstand stolz ist.

Das alles sind Signale, die Mut machen. Darauf wollen wir aufsetzen. Wenn Sie sich intensiver damit beschäftigen möchten, wie wir Nachhaltigkeit und Verantwortung im Unternehmen leben, dann lade ich Sie herzlich ein, diesen Bericht zu lesen.

Ihr



John Cryan
Vorsitzender des Vorstands
Deutsche Bank AG

Finanzziele

»2017 haben wir den ersten Vorsteuergewinn seit drei Jahren verzeichnet – und das trotz eines schwierigen Marktumfelds, niedriger Zinsen sowie weiterer Investitionen in Technologie und Kontrollsysteme. Nur durch die Belastungen der US-Steuerreform zum Jahresende haben wir nach Steuern einen Verlust verbuchen müssen. Wir sind auf einem guten Weg zu nachhaltigem Wachstum und einer höheren Rendite – bei anhaltender Kosten- und Risikodisziplin. Beim Zusammenschluss mit der Postbank und dem Teilbörsengang der DWS kommen wir gut voran. Wir haben also Fortschritte gemacht, sind aber mit unseren Ergebnissen noch nicht zufrieden.«

John Cryan, Medieninformation, 2. Februar 2018

Finanzziele

Harte Kernkapitalquote ⁽¹⁾	Deutlich über 13%
Verschuldungsquote	4,5%
Rendite nach Steuern auf materielles Eigenkapital	~10% in einem normalisierten Geschäftsumfeld
Dividende je Aktie	Wettbewerbsfähige Ausschüttungsquote ab dem Geschäftsjahr 2018 angestrebt
Bereinigte Kosten ⁽²⁾	~22 Mrd € ⁽³⁾ bis 2018 ~21 Mrd € bis 2021

⁽¹⁾ Vollumsetzung von Basel 3

⁽²⁾ Zinsunabhängige Aufwendungen ohne Aufwendungen für Restrukturierung und Abfindungen, Rechtsstreitigkeiten, Wertminderung auf den Geschäfts- oder Firmenwert und andere immaterielle Vermögenswerte

⁽³⁾ Wir haben jüngst bekannt gegeben, dass wir nun für das Jahr 2018 bereinigte zinsunabhängige Aufwendungen in Höhe von rund 23 Mrd € erwarten; unser Kostenziel beträgt € 22 Mrd. Die Differenz beinhaltet Kosten der noch nicht verkauften Geschäftseinheiten in Höhe von € 900m. Diese Geschäftseinheiten werden wir – anders als geplant – bis Ende 2018 noch nicht verkauft haben.

Unternehmensprofil

»Im Zuge der Kapitalerhöhung haben wir auch unsere Geschäftsbereiche neu zugeschnitten:

- Wir haben eine integrierte Unternehmens- und Investmentbank geschaffen, in deren Fokus internationale Unternehmen stehen. Sie ist führend in Europa und verfügt über ein globales Netzwerk.
- Wir sind dabei, die mit Abstand größte Privat- und Firmenkundenbank in Deutschland mit mehr als 20 Millionen Kunden zu schaffen – ein klares Bekenntnis zu unserem Heimatmarkt. Dafür haben wir die Entscheidung vom Frühjahr 2015 revidiert, die Postbank zum Verkauf zu stellen. Größenvorteile werden immer wichtiger – gerade mit Blick auf die Digitalisierung. Bereits heute nutzen mehr als elf Millionen Kunden unsere digitalen Angebote. Künftig haben wir zwei Marken – aber in einer Rechtseinheit, mit einer gemeinsamen IT und unter einer gemeinsamen Führung. Bei der Integration liegen wir im Plan. [...]
- Unsere Vermögensverwaltungstochter ist auf dem besten Weg, zu alter Stärke zurückzufinden – unterstützt von einer größeren Autonomie, die bereits jetzt neue Kräfte freisetzt. Im Zuge des Börsengangs taufen wir das gesamte Asset Management weltweit in DWS um. Auch das ist ein Bekenntnis zum Heimatmarkt und zu unseren Wurzeln.«

Rede von John Cryan auf der Jahresmedienkonferenz, 2. Februar 2018



Unsere Marke

Wir sind dazu da, um Wirtschaftswachstum und Fortschritt zu ermöglichen, indem wir einen positiven Beitrag für unsere Kunden, Mitarbeiter, Investoren und die Gesellschaft leisten.

Mehr als je zuvor müssen wir den Mehrwert unseres Tuns und Handelns unter Beweis stellen. Dass wir eine Bank sind, deren Geschäft ergebnisorientiert, wertschaffend und nachhaltig ist. Eine Bank, die verlässlich, leistungsfähig und menschlich ist, die wirtschaftlichen Erfolg mit der Verantwortung für Umwelt und Gesellschaft in Einklang bringt. Eine Bank, die einen positiven Beitrag leistet.

Wir nutzen Hashtags, weil wir unsere Zielgruppen in allen Märkten zum Dialog einladen wollen. Positiver Beitrag steht dafür, was wir für Andere bewirken.

[#PositiverBeitrag](#)

Nachhaltigkeitsansatz

Die Verpflichtung zur Nachhaltigkeit hat eine lange Tradition in der Deutschen Bank. Unser Ansatz richtet sich am Konzept der *Triple Bottom Line* aus und zielt auf eine Balance der drei Dimensionen Umwelt, Gesellschaft und wirtschaftlicher Erfolg ab. Für uns bedeutet das: nachhaltige Leistung, die langfristigen finanziellen Erfolg mit Verantwortung gegenüber Umwelt und Gesellschaft verbindet. Wir wollen wirtschaftliches Wachstum ermöglichen und gesellschaftlichen Fortschritt voranbringen, indem wir einen positiven Beitrag für unsere Kunden, Mitarbeiter, Investoren und die Gesellschaft als Ganzes leisten.

Wir beobachten globale Entwicklungen und bewerten, welchen Einfluss sie auf unser Denken und Handeln haben. Wir schätzen einen offenen Dialog mit unseren Interessengruppen (*Stakeholder*) und respektieren dabei unterschiedliche Meinungen und Erwartungen, die an uns gestellt werden. Dies hilft uns auch, unseren Nachhaltigkeitsansatz weiterzuentwickeln.

Die Werte und Überzeugungen in unserem Verhaltens- und Ethikkodex spiegeln unser Verständnis von Nachhaltigkeit wider. Dieses Verständnis ist zudem in entsprechenden Richtlinien und Prozessen verankert. Wir verpflichten uns, international anerkannte Prinzipien und Standards zu befolgen. In einigen Fällen gehen wir Selbstverpflichtungen gezielt ein. Beispiele hierfür sind:

- die zehn Prinzipien des *UN Global Compact*,
- die Prinzipien für verantwortliches Investieren,
- die UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte,
- die G20/OECD-Grundsätze der Corporate Governance sowie
- die OECD-Richtlinien für multinationale Unternehmen.

Die UN hat die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung verabschiedet, die die Millenniums-Entwicklungsziele aus dem Jahr 2000 fortführt. Auch an den Zielen dieser Agenda orientieren wir uns in unserem Denken und Handeln.

Der Vorstand der Deutschen Bank ist dafür verantwortlich, Nachhaltigkeit in der Bank zu verankern. Ein zentrales Nachhaltigkeitsteam im Bereich Kommunikation und Soziale Verantwortung ist das Bindeglied zwischen internen und externen Interessengruppen.

Zudem hat unser Vorstand im November 2017 entschieden, einen konzernweiten Nachhaltigkeitsrat zu gründen. Dieser Nachhaltigkeitsrat setzt sich aus erfahrenen Führungskräften aus unseren Geschäfts- und Infrastrukturbereichen zusammen. Er ist ein Beratungsgremium für den Vorstand und hat die Aufgabe, den Nachhaltigkeitsansatz der Bank weiter zu entwickeln und zu stärken.

Geschäftsumfeld und Dialog mit Interessengruppen

Neben branchenspezifischen Faktoren, prägen wirtschaftliche, gesellschaftliche und ökologische Entwicklungen und Herausforderungen sowie die Erwartungen unserer Interessengruppen unser Geschäftsumfeld und damit auch die Handlungsfelder unseres Nachhaltigkeitsansatzes.

Unser Geschäftsumfeld

Wirtschaftliches und regulatorisches Umfeld

Unsere Strategie und unser Geschäftsmodell unterliegen einer Vielzahl politischer, juristischer und regulatorischer Ordnungen (oft mit extraterritorialer Wirkung). Wir informieren uns aktiv über politische und regulatorische Entscheidungsprozesse und bringen uns ein, wo es möglich und nötig ist. Dies ist unverzichtbar, um weitreichende Entwicklungen und Veränderungen in unserem regulatorischen Umfeld zu verstehen und um das Vertrauen von Interessengruppen in die Bank zu stärken.

Unser Geschäftsmodell wird derzeit auch durch eine verstärkte Fragmentierung der politischen Kräfte beeinflusst, in Deutschland wie auch international. Im Jahr 2017 gab es unter anderem entscheidende Wahlen in Frankreich, Großbritannien und Deutschland sowie eine neue Regierung in den USA. Dem offiziellen Antrag Großbritanniens auf Austritt aus der EU folgten entsprechende Verhandlungen. Der Brexit wird auch einige Auswirkungen auf unsere Unternehmensstruktur und Tätigkeiten, unsere Kundenbeziehungen sowie unsere Personalbesetzung haben. Des Weiteren beeinflusst die vom US-Kongress verabschiedete

umfangreiche Steuerreform unmittelbar die Steuersituation in den USA. Politische Entwicklungen in der Eurozone (wie zum Beispiel wichtige nationale Wahlen) wirken sich auf die Stabilität der Finanzmärkte, Marktpreise und langfristige Investitionsentscheidungen von Unternehmen aus und beeinflussen damit unsere gesamte Wertschöpfungskette.

So zeigt der Vergleich des ersten Halbjahres 2017 mit dem Höhepunkt des Booms im ersten Halbjahr 2007, wie sich die Zusammensetzung der Erträge hin zu stabileren Komponenten verschoben hat. Der Anteil unseres Handelsergebnisses an den Erträgen ist gesunken und der Anteil des Zinsüberschusses ist auf mehr als die Hälfte der gesamten Erträge gestiegen.

In den vergangenen Jahren sind weitere Themen wichtiger geworden, die wir ebenfalls aufmerksam verfolgen – auch unter den Aspekten der Nachhaltigkeit: die Finanzkriminalität und der Kampf dagegen, die Digitalisierung und Datensicherheit, der demografische Wandel sowie Umweltthemen und soziale Entwicklungen.

Finanzkriminalität

In den vergangenen drei Jahrzehnten sind die globalen Finanzströme exponentiell gewachsen. Dies hat einerseits die Weltwirtschaft und den Wohlstand wachsen lassen, andererseits zeigen sich auch die Schattenseiten, wie zum Beispiel die Finanzkriminalität. Sie hat viele Formen, kennt keine Grenzen und entwickelt sich rasant weiter. So hat dieselbe Infrastruktur, die den weltweiten Austausch von Waren und Kapital unterstützt und die Freizügigkeit im Personenverkehr gewährleistet, auch neue Sicherheitsbedrohungen ermöglicht. Die Vereinten Nationen schätzen, dass Geldwäsche jedes Jahr bis zu 5% der globalen Wertschöpfung ausmacht. Daher verstärkt die Bank ihre Maßnahmen im Kampf gegen Finanzkriminalität (Anti-Financial Crime, AFC) laufend.

Digitalisierung und Datensicherheit

Digitale Großunternehmen und junge IT-Unternehmen stellen bestehende Strategien und Geschäftsmodelle etablierter Unternehmen in Frage. Die Digitalisierung eröffnet ihnen aber auch die Chance, neue Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln und sich eine führende Position in der digitalen Welt zu sichern. So unterstützt die Digitalisierung unter anderem Selbstbedienungsangebote und ermöglicht es, Dienstleistungen für Kunden orts- und zeitungebunden anzubieten. Erfolgreiche Unternehmen erleichtern ihren Kunden den Zugang, indem sie die Zahl der erforderlichen Schritte und die Komplexität von Prozessen senken, und sie entwickeln neue Produkte und Dienstleistungen für ihre Kunden. Mithilfe der Digitalisierung ist eine Expansion möglich, deren Umfang und Geschwindigkeit sich deutlich von den Wachstumsmöglichkeiten in der einst rein analogen Welt unterscheidet. Mit zunehmendem Wettbewerb und der rasanten Weiterentwicklung von Technologien müssen sich Unternehmen darauf konzentrieren, die Probleme ihrer Kunden zu lösen und Produkte und Dienstleistungen nutzerfreundlich zu gestalten.

Gleichzeitig wird IT-Sicherheit in allen Lebensbereichen wichtiger. Dies ist unter anderem eine Folge der gestiegenen Zahl digitaler Transaktionen sowie der Tendenz, dass sich der Datenzugriff von stationären Rechnern in Haushalten und Unternehmen mehr und mehr in die sogenannte Cloud verlagert hat und verstärkt über leistungsstarke mobile Geräte erfolgt. Dies ist ein wichtiges Signal für traditionelle Banken, denn gerade bei sensiblen Finanzdaten reagieren Kunden zu Recht besorgt auf Ausspäherpraktiken und potenziellen Datenmissbrauch.

Demografischer Wandel

Über die kommenden Jahrzehnte wird der demografische Wandel die heutigen Absatzmärkte verändern. Eine weltweit alternde Bevölkerung und ein rückläufiges Bevölkerungswachstum in vielen Ländern werden Kundenbedürfnisse beeinflussen. Der demografische Wandel, weniger geradlinige Berufswegen und die steigenden Ansprüche von Mitarbeitern an ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Berufs- und Privatleben erfordern auch vom Finanzsektor, sich als Arbeitgeber neu zu positionieren. Dies ist besonders wichtig für die Personalplanung und –entwicklung. So muss zum Beispiel berücksichtigt werden, wie die Digitalisierung und eine Mehr-Generationen-Belegschaft die Bindung der Mitarbeiter zum Unternehmen und die Führungsstile beeinflussen.

Umwelt und soziale Entwicklungen

Die UN-Ziele für eine nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen greifen die drängendsten wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Herausforderungen unserer Zeit auf. Dazu zählen auch Herausforderungen, die in einem engen Zusammenhang mit der globalen Erderwärmung stehen. In diesem Kontext blieb das Thema Klimawandel und dessen Auswirkungen ein Schwerpunktthema im öffentlichen Diskurs. Während des G20-Gipfels in Hamburg bestätigten beispielsweise 19 der 20 Vertreter der wichtigsten Industrie- und Schwellenländer ihr Festhalten am Pariser Klimaabkommen. Zudem verhandelten die Teilnehmer des Weltklimagipfels über Maßnahmen, wie das so genannte 2-°C -Ziel erreicht werden kann. Der private Sektor wird gemeinsam mit dem öffentlichen Sektor eine wichtige Rolle dabei spielen, einen Paradigmenwechsel hin zu einer emissionsarmen Weltwirtschaft und zu klimaschonenden Entwicklungsmodellen einzuleiten.

Ein weiterer zu beachtender Aspekt ist, dass mehr als 800 Millionen Menschen weltweit in extremer Armut leben, 65 Millionen Menschen sind auf der Flucht – die Hälfte davon Kinder. Etwa 57 Millionen Kinder im Grundschulalter haben keine Möglichkeit, zur Schule zu gehen – auch in den westlichen Ländern fehlt es ihnen oft an sozialer Teilhabe. Mit Ziel 17 der Agenda 2030 wollen die Vereinten Nationen globale Partnerschaften für nachhaltige Entwicklung mit neuem Leben erfüllen, indem sie wirksame öffentlich-private und zivilgesellschaftliche Kooperationen fördern.

Globale Unternehmen wie die Deutsche Bank können mit ihrem gesellschaftlichen Engagement einen wichtigen Beitrag leisten, insbesondere dann, wenn sie die einzelnen Projekte wirkungsorientiert und gemeinsam mit starken Partnern aufsetzen. Immer mehr geht es darum, die soziale Verantwortung und das Geschäft eines Unternehmens – im Sinne des sogenannten *Shared Value*-Ansatzes – in Einklang zu bringen.

Unsere Interessengruppen

Zu den für uns wichtigen Interessengruppen zählen wir Kunden, Aktionäre, Mitarbeiter, Aufsichtsbehörden, Lieferanten sowie Vertreter aus der Politik, den Medien und der Zivilgesellschaft, wie zum Beispiel Nichtregierungsorganisationen (NROs).

Unsere Interessengruppen vertreten unterschiedliche Anliegen, die auch miteinander in Konflikt stehen können. Wir versuchen, solche Interessenkonflikte angemessen auszubalancieren. Konstruktive Kritik lassen wir in unsere Prüfprozesse und in unseren Nachhaltigkeitsansatz einfließen.

Wir schätzen den konstruktiven Austausch mit unseren Interessengruppen – auf Veranstaltungen, in Initiativen, Foren und Arbeitsgruppen, in nationalen und internationalen Organisationen und bei anlassbezogenen Treffen. Wir möchten wissen, was unsere Interessengruppen von uns erwarten und welche Bedenken sie haben. Das hilft uns zu verstehen, welche Auswirkungen unsere Geschäfte haben. Gleichzeitig können wir unsere Position erklären und damit Vertrauen und Akzeptanz für unser Handeln schaffen.

Unser Dialog mit Interessengruppen umfasste im Jahr 2017 zum Beispiel:

- Rund 300 Teilnehmer diskutierten beim ersten ESG-Gipfel der Deutsche Asset Management (Deutsche AM) über Entwicklungen, Risiken und Geschäftschancen des verantwortungsvollen Investierens. Zu den Teilnehmern zählten auch über 200 Kunden sowie Redner, die zu den führenden Stimmen im Bereich ESG zählen.
- Unsere Unternehmens- und Investmentbank organisierte 250 Kundenkonferenzen und Veranstaltungen mit über 35.000 Teilnehmern aus allen Branchen, um sich mit Kunden der Bank und Vertretern der Gesellschaft auszutauschen. Zu den Veranstaltungen zählte auch die elfte Utilities, Power, and Clean Tech Conference der Deutschen Bank in New York sowie der *dbAccess China Environmental Protection & Clean Energy Corporate Day* in Hongkong.
- Wir sprachen mit Investoren auf Roadshows, bei individuellen Treffen und in Telefonaten über Nachhaltigkeit. Wir erörterten mit Investoren den strategischen Ansatz der Deutschen Bank im Hinblick auf Nachhaltigkeit, Geschäftschancen und den Ansatz der Bank zur Bewältigung von Umwelt- und Sozialrisiken. Die Investoren sprachen unter anderem die Themen Klimawandel und Menschenrechte an. Governance-Themen blieben ein weiteres Schwerpunktthema, vor allem die Beilegung vergangener Rechtsfälle und die Stärkung des Kontrollumfeldes der Bank.
- Der Betriebsrat ist nach dem deutschen Betriebsverfassungsgesetz der Interessenvertreter der Mitarbeiter. In dieser Funktion ist der Betriebsrat daher der Gesprächs- und Verhandlungspartner für die Bank. Das deutsche Arbeitsrecht sieht für den Betriebsrat unterschiedlich stark ausgeprägte Beteiligungsrechte vor. In der Praxis binden wir die Gremien frühzeitig und umfassend ein. Die Wahrnehmung der Arbeitnehmerinteressen findet dabei auf den folgenden Ebenen statt: der des lokalen Betriebsrats vor Ort, der des Gesamtbetriebsrats auf Unternehmensebene, der des Konzernbetriebsrats auf Konzernebene und der des Europäischen Betriebsrats auf europäischer Ebene. Um einen regelmäßigen Austausch zwischen Bank und Betriebsrat zu gewährleisten und die Beteiligungsrechte des Betriebsrats zu wahren, finden zum Beispiel auf Ebene des Gesamt-, Konzern-, und Europäischen Betriebsrats und der dazugehörigen Ausschüsse regelmäßige Sitzungen statt. Im Jahr 2017 waren das über 50 Sitzungen.
- Wie von den OECD-Richtlinien für multinationale Unternehmen empfohlen, führen wir einen wechselseitigen Austausch mit NROs. Wir nehmen ihre Anliegen auf und stellen Informationen zur Verfügung, soweit uns dies im Rahmen der Vertraulichkeit von Kundeninformationen möglich ist. 2017 beantworteten wir schriftlich oder persönlich rund 70 Anfragen von NROs, hauptsächlich zum Klimawandel und zu Menschenrechten.
- Wie in den vergangenen Jahren beteiligten wir uns am öffentlichen Diskurs zu Fragen der Politik, Wirtschaft und Gesellschaft und brachten uns im Rahmen unserer Mitgliedschaften in internationalen und regionalen Wirtschaftsverbänden ein. Wir nahmen an Veranstaltungen teil, die Vertreter aus Politik, Wissenschaft und Industrie zusammenbringen, und brachten unsere Positionen dort ein. Wir nahmen zum Beispiel sehr aktiv an Diskussionen rund um nachhaltige Finanzierungen teil, nicht zuletzt auch am Konsultationsprozess der *High-Level Expert Group* der EU-Kommission zu diesem Thema. Wir stellen fest, dass das Thema unter anderem auch beim neu gegründeten Central Bank and Supervisors Network for Greening the Financial System und der Hessischen Landesregierung im Fokus ist. Wir werden die politische Arbeit der Bank weiter koordinieren, insbesondere um zu einem europäischen Rahmenwerk beizutragen.
- Während der Weltklimakonferenz COP 23 nahmen auch Mitarbeiter unserer Geschäftsbereiche an verschiedenen Podiumsdiskussionen über nachhaltige Finanzierungen teil.

Nachhaltigkeitsratings

Ratingagenturen, die sich auf Nachhaltigkeit spezialisiert haben, bewerten unsere Nachhaltigkeitsleistung regelmäßig. Im Jahr 2017 haben wir insgesamt weiterhin gut abgeschnitten, auch wenn unser Ergebnis bei RobecoSAM gesunken ist, vorwiegend wegen früherer und aktueller Rechtsstreitigkeiten.

Die folgende Tabelle zeigt einige unserer aktuellen Ratingergebnisse (ohne Postbank):

Ausgewählte Nachhaltigkeitsratings¹

	31.12.2017	31.12.2016	31.12.2015
CDP Climate Score (auf einer Skala von A bis D-)	n/a ²	B	100/Band B ³
oekom research (auf einer Skala von A+ bis D-)	C/Prime ⁴	C/Prime	C/Prime
RobecoSAM (auf einer Skala von 0 bis100)	69 ⁵	74	72
Sustainalytics (auf einer Skala von 0 bis100)	66 ⁶	66	67

¹Branchenklassifizierungen: Orientierung an Global Industry Classification Standard (GICS).

²Keine Bewertung im Jahr 2017 aufgrund aktueller Evaluierung unserer Klimawandelrisiken und -chancen unter dem Aspekt der TCFD Empfehlungen.

³Auf einer Skala von 0 bis 100 / A bis E.

⁴Branchendurchschnitt: C-; Bestwert der Branche: C+.

⁵Branchendurchschnitt: 40; Bestwert der Branche: 88.

⁶Rang der Deutschen Bank innerhalb der Branche: 28 von 210.

Unser Abschneiden in Nachhaltigkeitsratings führt dazu, dass die Aktie der Deutschen Bank in folgenden Indizes enthalten ist:

- Dow Jones Sustainability Indices (World, Europe).
- FTSE4Good Index (World, Eurozone)
- MSCI Global Sustainability Indexes

Themen in diesem Bericht

Für unseren Nachhaltigkeitsansatz und eine entsprechende Berichterstattung analysieren wir regelmäßig das dafür relevante Themenspektrum. Wir identifizieren Themen, die von unseren internen und externen Interessengruppen als wesentlich erachtet werden. Dabei orientieren wir uns am internationalen Nachhaltigkeitsstandard der Global Reporting Initiative (GRI). Wir berücksichtigen die Meinung unserer Interessengruppen und analysieren relevante Quellen – zum Beispiel Themen, die auf unserer Hauptversammlung diskutiert wurden, Nachhaltigkeitsratings, interne und externe Medienberichte und Erkenntnisse aus Wettbewerberanalysen. Die Themen in diesem nichtfinanziellen Bericht spiegeln die Ergebnisse der GRI-Wesentlichkeitsanalyse wider, die wir in den letzten Jahren durchgeführt haben.

Im Jahr 2017 haben wir unsere wesentlichen Themen überprüft und bestimmte Themen neu geordnet, um sie sichtbarer und verständlicher zu machen und um den neuen Anforderungen des Handelsgesetzbuches (HGB) zur Offenlegung von nichtfinanziellen Informationen zu entsprechen. Unter „Produkte und Dienstleistungen“ haben wir zum Beispiel ESG-bezogene Produkte, die so genannten *Social Investments* und *Impact Investments* gebündelt und auch Titel geändert.

Alle Themen, die für das Verständnis der Auswirkungen der Aktivitäten der Deutschen Bank auf nichtfinanzielle Aspekte relevant sind, werden in diesem Nichtfinanziellen Bericht behandelt und entsprechend gemanagt.

Die Nichtfinanzielle Erklärung (gesetzlich als gesonderter Nichtfinanzieller Konzernbericht bezeichnet) ist gemäß § 315b (3) Satz 1 HGB Teil dieses Nichtfinanziellen Berichts. Ihre Inhalte sind in diesem Bericht durch eine Klammer am Rand gekennzeichnet. Um die im Rahmen der Nichtfinanziellen Erklärung zu markierenden Themen zu identifizieren, haben wir unseren Ansatz zur Wesentlichkeit angepasst. Gemäß §§ 315c i. V. m. 289c (3) HGB ist für ein im Rahmen der Nichtfinanziellen Erklärung zu markierendes Thema zusätzlich erforderlich, dass es zum Verständnis des Geschäftsverlaufs, des Geschäftsergebnisses und der Lage der Deutschen Bank (Vermögens-, Finanz- und Ertragslage) erforderlich ist. Um dieses zusätzliche Wesentlichkeitskriterium zu bewerten, führten wir Interviews mit Mitarbeitern aus unseren Geschäftsbereichen und Infrastrukturfunktionen durch. Auf der Grundlage der Bewertung nichtfinanzieller Risiken, die eine Folgenabschätzung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Deutschen Bank beinhaltet, wurde eine erste Klassifizierung vorgenommen. Diese wurde ergänzt durch Gespräche mit den internen Fachexperten für die nichtfinanziellen Themen, die diese Einschätzung bestätigt oder neue Argumente für ein Überdenken der Ergebnisse hinzugefügt haben.

Da unser Bewertungsansatz nicht vollständig mit dem des Vorjahres vergleichbar ist, werden die Themen in diesem Jahr nicht in einer Wesentlichkeitsmatrix dargestellt (Tabelle unten).

Das Geschäftsmodell des Deutsche Bank Konzerns beschreiben wir gemäß §§ 315c (1) i. V. m. 289c (1) HGB im Konzernlagebericht auf den Seiten 5 ff. Die Beschreibung des Geschäftsmodells ist Teil der Nichtfinanziellen Erklärung der Deutschen Bank.

Nach §§ 315c i. V. m. 289c (3) Nr. 3 und 4 HGB ist die Deutsche Bank verpflichtet, über alle bekannten wesentlichen Risiken im Zusammenhang mit ihrer eigenen Geschäftstätigkeit, ihren Geschäftsbeziehungen und ihren Produkten und Dienstleistungen zu berichten, wenn diese sehr wahrscheinlich schwerwiegende negative Auswirkungen auf nichtfinanzielle Aspekte haben oder haben werden. Es wurden keine derartigen Risiken festgestellt.

Da die Umwelt- und Menschenrechtsthemen der Deutschen Bank die Wesentlichkeitskriterien der §§ 315c i. V. m. 289c HGB nicht erfüllen, legen wir relevante Informationen zu unserem Managementansatz sowie Ergebnisse zu Umwelt- und Menschenrechtsthemen in unserem Nichtfinanziellen Bericht, außerhalb der Nichtfinanziellen Erklärung dar.

Wir beobachten die nichtfinanziellen Themen und ihre Auswirkungen auf die Lage und Entwicklung der Deutschen Bank genau, um Veränderungen zu erkennen und die Wesentlichkeit für zukünftige Berichte entsprechend anzupassen und offenzulegen.

Wesentlichkeitsanalyse 2017

Belange entsprechend der EU-CSR-Direktive		Relevante Handlungsfelder	Nichtfinanzielle Erklärung
Umweltbelange Abgrenzung: innerhalb und außerhalb des Unternehmens (Kunden, Aktionäre, Gesellschaft)		Betriebsökologie	
Umwelt- und Sozialbelange Abgrenzung: innerhalb und außerhalb des Unternehmens (Kunden, Aktionäre, Gesellschaft)		Klimarisiken	
		Umwelt- und Sozialfragen	
		Nachhaltige Produkte und Dienstleistungen	
Sozialbelange Abgrenzung: innerhalb und außerhalb des Unternehmens (Kunden, Gesellschaft)		Kundenzufriedenheit	Kundenzufriedenheit
		Produktangemessenheit und -eignung	Produktangemessenheit und -eignung
		Beschwerdemanagement	
		Datenschutz und Datensicherheit	Datenschutz
		Soziale Verantwortung	
Menschenrechtsbelange Abgrenzung: außerhalb des Unternehmens (Kunden, Gesellschaft)		Menschenrechte	
Arbeitnehmerbelange Abgrenzung: innerhalb des Unternehmens		Mitarbeiterentwicklung	Rekrutierung und Entwicklung von Talenten
		Mitarbeiter-Commitment	
		Vergütung	
Diversität der Unternehmensleitung* und Arbeitnehmerbelange Abgrenzung: innerhalb des Unternehmens		Vielfalt	Geschlechtergleichheit
Bekämpfung von Korruption und Bestechung Abgrenzung: innerhalb und außerhalb des Unternehmens (Kunden, Aktionäre, Gesellschaft)		Vermeidung von Finanzkriminalität	Bestechung und Korruption Sanktionen und Embargos Geldwäschebekämpfung/KYC
Weitere für die Deutsche Bank materielle Belange Abgrenzung: innerhalb und außerhalb des Unternehmens (Kunden, Aktionäre, Gesellschaft)		Digitalisierung und Innovation	Digitalisierung und Innovation
		Kultur und Verhalten	Kultur und Verhalten
		Sicherheit von Informationen	Sicherheit von Informationen
		Public Policy und Regulierung	Regulatorische Veränderungen

*Siehe Erklärung zur Unternehmensführung/Corporate Governance-Bericht.

Kunden

- 16 Angemessenheit und Eignung von Produkten
- 18 Kundenzufriedenheit
- 21 Beschwerdemanagement
- 22 Produkte und Dienstleistungen
- 34 Digitalisierung und Innovationen

Für die Aspekte, die wir in diesem Kapitel darstellen, beschreiben wir unseren bankweiten Ansatz und ergänzen immer dann Informationen, wenn unsere Aktivität aufgrund bereichsspezifischer Kriterien darüber hinaus geht. Sofern wir keinen bankweiten Ansatz verfolgen, beschreiben wir das Vorgehen in den jeweiligen Geschäftsbereichen.

Angemessenheit und Eignung von Produkten

Die Deutsche Bank schließt nur Geschäfte ab, bei denen sie hinreichend sicher ist, dass ein bestimmtes Produkt oder eine Dienstleistung für den jeweiligen Kunden angemessen und geeignet ist. Wir beachten dabei entsprechende lokale Gesetze und Vorschriften und ergreifen geeignete Maßnahmen, um dies zu überprüfen.

Am 3. Januar 2018 traten die Finanzmarktrichtlinie MiFID II und die Finanzmarktverordnung MiFIR in Kraft. Die neuen Regelungen betreffen die gesamte Bank und alle Kundengruppen. Wir haben unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsprechend geschult, Kunden fristgerecht informiert und unsere IT-Systeme angepasst.

Gemäß MiFID II identifizieren wir Produkte, die am besten zu den Bedürfnissen unserer Kunden passen. Unsere Produkte müssen bestimmten Anforderungen genügen, zum Beispiel bezüglich des Risikos, der Komplexität, der Transparenz und der Kundenbetreuung (After-Sales-Support). Wir bewerten die individuelle Produktqualität und wählen das Produkt aus, das zum Kunden und seinem Investitionsverhalten passt. Unser Grundprinzip ist: Es sollen keine Produkte vertrieben werden, wenn offensichtlich ist, dass der Kunde

- das Produkt nicht benötigt,
- sich das Produkt mittel- bis langfristig nicht leisten kann,
- das Produkt nicht verstanden hat oder
- ein abweichendes Risikoprofil hat.

Wir prüfen auch sorgfältig, ob wir eine Geschäftsbeziehung mit externen Produkthanbietern eingehen. Wir möchten sicherstellen, dass die hohen Qualitätsstandards eingehalten werden, die mit unseren eigenen Richtlinien und den Bedürfnissen unserer Kunden übereinstimmen.

Wir speichern die Aufzeichnungen zu unseren Analysen für bestimmte Kundengruppen und vermerken, wenn wir einen Kunden darauf hinweisen, dass ein Produkt oder eine Dienstleistung für ihn nicht angemessen ist oder wir nicht genügend Informationen für eine Analyse erhalten haben und ob ein Geschäft in einem solchen Fall trotzdem zustande kam.

Unsere Prozesse, wie wir neue Produkte genehmigen (*New Product Approval, NPA*) bzw. bestehende Produkte systematisch überprüfen (*Systematic Product Review, SPR*) bilden gemeinsam unser Produktlebenszyklus-Rahmenwerk. Es bildet die Grundlage dafür, dass wir unseren Kunden geeignete Produkte und Dienstleistungen anbieten können.

Das Rahmenwerk dient dazu, mit Risiken umzugehen, die mit der Einführung neuer Produkte sowie mit Änderungen bei bestehenden Produkten und Dienstleistungen während des Produktlebenszyklus zusammenhängen. Es definiert den Prozess, der systematisch sicherstellen soll, dass unsere Produkte und Dienstleistungen geeignet sind und mit den Bedürfnissen, Merkmalen und Zielen der Zielmärkte während der gesamten Nutzung übereinstimmen.

Wir wenden vergleichbare Prozesse konzernweit an. Der *NPA*-Prozess zielt auf die Phase vor der Einführung von Produkten und Dienstleistungen und der *SPR*-Prozess auf die periodische Überprüfung danach ab.

Darüber hinaus liefern Prozesse zur Genehmigung neuer Geschäfte in der Unternehmens- und Investmentbank ein Rahmenwerk für die Koordination, Dokumentation und den Umgang mit Risiken, die mit bestimmten Transaktionen, einschließlich der Restrukturierung bestehender Geschäfte, verbunden sind, die bestimmte vordefinierte, risikobasierte Eskalationsmerkmale erfüllen. Diese sogenannten strukturierten Geschäfte unterliegen einer strengeren Prüfung mithilfe des Rahmenwerks.

Wir achten auf eine konsistente Qualitätskontrolle durch klar geregelte Positionen, Verantwortlichkeiten und Standards, die die Einhaltung des Rahmenwerks überwachen sowie Schulungen und einen *Red-Flag*-Prozess, der Korrekturmaßnahmen ermöglicht, umfassen. Fachexperten aus verschiedenen Abteilungen sind an unseren *NPA*- und *SPR*-Prozessen beteiligt. Auf diese Weise können wir die geltenden technischen, Rechnungslegungs- und aufsichtsrechtlichen Standards sowie anzuwendende rechtliche, Compliance- und Kontrollvorschriften identifizieren. Zudem werden alle neu entwickelten Produkte und alle Änderungen bestehender Produkte von wichtigen Kontrollfunktionen wie Compliance und der Abteilung gegen Geldwäsche (*Anti-Money-Laundering, AML*) überprüft. *NPA*-Ausschüsse in den Regionen und den Geschäftsbereichen überprüfen Produktentwicklungen, die als wesentlich eingestuft wurden. Dies ist zum Beispiel bei solchen Produkten der Fall, die neue Risikofaktoren beinhalten oder neue Geschäftsfelder betreffen. Bei Bedenken beispielsweise in Hinsicht auf Reputationsrisiken, eskalieren wir diese an die regionalen Ausschüsse oder den Konzernausschuss für Reputationsrisiken.

Die hier beschriebenen Vorkehrungen gelten für alle Geschäftsbereiche. Darüber hinaus haben wir weitere Grundsätze entwickelt, die insbesondere dem Schutz unserer Kunden in der Privat- und Firmenkundenbank dienen.

Privat- und Firmenkundenbank

Sowohl im Heimatmarkt Deutschland als auch international betreuen wir Privatkunden, anspruchsvolle Kunden im Private Banking und im Wealth Management sowie Firmenkunden.

Produktgrundsätze

Wir haben Grundsätze für die Privat- und Firmenkundenbank entwickelt, die Mindeststandards für unsere Produktlinien definieren. Sie verpflichten uns, ausschließlich ethisch vertretbare und transparente Produkte und Dienstleistungen anzubieten. Darüber hinaus wollen wir unsere Kunden verantwortungsvoll und vorausschauend beraten, wie es ihren Bedürfnissen entspricht, und ihnen die jeweiligen Chancen und Risiken aufzeigen.

- Unsere Produkte haben Bezug zur Realwirtschaft.
- Sie sind transparent und leicht zu verstehen.
- Sie schaffen Vorteile.
- Sie dienen dem Einzelnen, ohne der Allgemeinheit Schaden zuzufügen. Das heißt, das angebotene Produkt sollte nicht verbunden sein mit:
 - Spekulationen auf Lebensmittelknappheit oder Engpässe, die sich auf die Verfügbarkeit von Nahrungsmitteln auswirken könnten,
 - Wetten auf den Tod, Krankheiten, Invalidität oder Insolvenz,
 - der Herstellung und dem Verkauf von Kernwaffen, Streumunition und Landminen,
 - der Förderung oder Nutzung von Kinderarbeit,
 - Straftaten wie Drogenhandel, Geldwäsche und Korruption sowie
 - der Verletzung der Menschenrechte.

Die Prozesse und Prinzipien sind so gestaltet, dass gesetzliche und regulatorische Anforderungen (inklusive Produktverbote) eingehalten werden.

In der Postbank hat der Kundenbeirat die Aufgabe, Leistungen und Produkte der Postbank kritisch zu prüfen, Verbesserungen vorzuschlagen und neue Produkte und Dienstleistungen mitzuentwickeln. Auf diese Weise kann die Kundenperspektive entscheidend dazu beitragen, dass die Produkte und Dienstleistungen der Postbank stets besser, verständlicher und unkomplizierter werden und somit die Qualität des Kundenerlebnisses erhöht wird. Der Beirat besteht ausschließlich aus Kunden der Postbank und steht unter der Schirmherrschaft des für Privatkunden zuständigen Vorstandsmitglieds. Auf Anregung des Beirats werden zum Beispiel seit November 2017 neuartige Kundenberatungsboxen in 30 Filialen eingebaut. Sie sind klimatisiert und schalldämmend, um den Komfort und die Vertraulichkeit während der Beratung zu verbessern.

In der Wertpapierberatung empfehlen wir sowohl eigene Produkte, als auch Produkte von anderen Anbietern (offene Architektur). Dank unserer breiten Marktabdeckung können wir die Produkte identifizieren, die am besten zu den spezifischen Kundenbedürfnissen passen. Wir bewerten die individuelle Produktqualität und wählen das Produkt aus, das zum Kunden und seinem Investitionsverhalten passt. Unsere Produktrichtlinien definieren auch ausdrücklich Produkte, zu denen wir keine Beratung anbieten. Wir beraten und strukturieren zum Beispiel keine Produkte und nehmen keine Produkte in die diskretionäre Vermögensverwaltung auf, die in Agrargüter investieren, und wir beraten keine sogenannten Differenzkontrakte¹ (*Contracts for Difference, CFDs*).

¹ Ein Differenzkontrakt (CFD) ist ein Vertrag zwischen zwei Parteien, die in der Regel als „Käufer“ und „Verkäufer“ bezeichnet werden. Der Verkäufer zahlt dem Käufer die Differenz zwischen dem aktuellen Wert eines Vermögenswertes und seinem Wert zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses (bei einer negativen Differenz zahlt der Käufer an den Verkäufer). CFDs sind derivative Finanzinstrumente, die es ermöglichen, von steigenden (Long-Positionen) oder fallenden Kursen (Short-Positionen) zu profitieren und auf diese Märkte zu spekulieren.

Kundenzufriedenheit

Kundenzufriedenheit zeigt sich am besten im täglichen Austausch mit unseren Kunden und in unseren langfristigen Geschäftsbeziehungen. Je nach Kundentyp und -präferenzen wenden wir in unseren Geschäftsbereichen verschiedene Methoden an, um die Zufriedenheit unserer Kunden zu messen. Diese sind im Folgenden beschrieben.

Unternehmens- und Investmentbank

Um die Zufriedenheit unserer institutionellen Kunden zu messen, führen wir unverbindliche Umfragen durch, sogenannte *Broker Reviews*. So wollen wir systematisch erfassen, wie einzelne institutionelle Kunden unsere Dienstleistungen bewerten, und ein einheitliches Verständnis dafür entwickeln, wo wir uns verbessern können. Unsere Relationship Manager und Kundenbetreuer besprechen mit dem Management eines Kunden hierbei regelmäßig wie zufrieden er ist – üblicherweise ein- oder zweimal im Jahr. Im Rahmen einer solchen Umfrage bewerten unsere Kunden unsere Leistung detailliert nach Betreuungsteam und Produktkategorie. Diese Bewertung fließt in den Dialog mit einem Kunden ein und hilft uns, fundierte Entscheidungen zu treffen und zu erkennen, ob wir etwas verändern müssen und wenn ja, was genau.

Um die Zufriedenheit von Unternehmenskunden zu bewerten, führen die Transaktionsbank (*Global Transaction Banking, GTB*) und das Beratungs- und Finanzierungsgeschäft für Unternehmen (*Corporate Finance*) gemeinsam die Kundenumfrage *Voice of the Client* durch. Sie deckt mehr als 80% unseres Geschäfts mit Unternehmenskunden ab: Seit 2015 geben rund 2.100 Entscheidungsträger und Dienstleistungsempfänger jährlich detailliert Rückmeldung, die wir als Grundlage für kundenspezifische Maßnahmen sowie Initiativen zur Entwicklung neuer Dienstleistungen und Produkte nutzen. Im Jahr 2017 leiteten wir aus den Rückmeldungen insgesamt rund 4.600 Maßnahmen ab. Gemeinsam mit unseren Kunden überprüfen wir den Status und die Qualität der Umsetzung. Im Berichtsjahr waren 75% der hierzu befragten Kunden größtenteils oder vollständig (Bewertung mit eins oder zwei auf einer fünfstufigen Skala) mit den Ergebnissen der Maßnahmen zufrieden.

Privat- und Firmenkundenbank

PCC Deutschland, PCC International und Postbank

Die öffentliche Diskussion und die kritische Medienberichterstattung rund um die Deutsche Bank setzte sich 2017 fort, da die grundlegenden Rationalisierungsmaßnahmen im Bereich *Private & Commercial Clients (PCC)* Deutschland auch negative Nachrichten brachte. Aufgrund der im Jahr 2016 eingeleiteten strategischen Neuausrichtung mussten sich die Kunden mit vielen Veränderungen auseinandersetzen, wie zum Beispiel mit der Reduzierung der Filialen.

Im Jahr 2017 nahmen 259.405 Kunden von PCC Deutschland (ca. 3%) an unserer Kundenzufriedenheitsumfrage teil. Die kontinuierliche Steigerung der Kundenzufriedenheit in den letzten Jahren hat sich 2017 leider nicht fortgesetzt. Unterstützt durch unsere Investitionen in ein neues kundenzentrierteres Geschäftsmodell und die Einführung eines klaren strukturierten Beratungsprozesses sind wir zuversichtlich, diesen Trend in naher Zukunft umkehren und die Kundenzufriedenheit erneut steigern zu können. Detaillierte monatliche Informationen über den neuesten Kundenzufriedenheitsindex der Filialen genießt beim Management höchste Aufmerksamkeit.

Das Ergebnis der Kundenbefragung ermöglicht es uns, die Bedürfnisse unserer Kunden besser zu verstehen. Wir nutzen diese Umfrage und Kundenkontakte, um die Erwartungen unserer Kunden zu verstehen und ihre Zufriedenheit verbessern zu können. Dieser Prozess umfasst sowohl Privat- als auch Geschäftskunden.

Neben Kunden von PCC Deutschland 2017 haben rund 24.000 Kunden von internationalen PCC- Standorten an unserer Umfrage teilgenommen. Aufgrund verbesserter Vertriebskommunikation und der Einführung von kundenorientierten Kampagnen verbesserte sich im Bereich PCC International die Kundenzufriedenheit nach einem leichten Rückgang im vergangenen Jahr, mit besonders positiven Ergebnissen in den Zielsegmenten von wohlhabenden Kunden und mittelständischen Unternehmen. Allerdings ist die Bereitschaft zur Empfehlung der Deutschen Bank als direkte Folge der Rationalisierung in einigen Ländern gesunken.

Die Postbank prüft die Kundenzufriedenheit vierteljährlich. Die Kunden werden nicht nur nach ihrer Zufriedenheit mit den Dienstleistungen der Postbank befragt, sondern auch nach ihrer Zufriedenheit in puncto Erreichbarkeit, Schnelligkeit, Freundlichkeit, Genauigkeit, professionelle Beratung, Verkaufskanäle und Selbstbedienungssysteme. Im dritten und vierten Quartal 2017 erreichte die Kundenzufriedenheit das Niveau der Vorjahre. Im Jahr 2016 war die Kundenzufriedenheit aufgrund erhöhter Gebühren für Girokonten vorübergehend gesunken. Seit Ende 2016 konnte sich dieser Index erholen.

Kundenzufriedenheitsindex in PCC Deutschland/PCC International

In % (sofern nicht anders angegeben)	31.12.2017	31.12.2016	31.12.2015
Kundenzufriedenheit PCC Germany			
Index PCC Germany	71,6	75,4	73,3
Mit unserem Service	73,0	77,3	74,7
Mit unserer Beratung	72,8	76,7	74,2
Mit aktiv angebotenen Produkten und Dienstleistungen	67,2	71,0	69,0
Bereitschaft, die Deutsche Bank zu empfehlen	73,5	76,5	75,4
Anzahl der teilnehmenden Kunden	259.405	260.960	371.582
Kundenzufriedenheit PCC International			
Index PCC International	77,4	77,2	77,2
Bereitschaft, die Deutsche Bank zu empfehlen	75,5	77,3	77,1
Anzahl der teilnehmenden Kunden	24.272	24.169	24.084

Im Jahr 2017 setzte PCC Deutschland das Mystery-Shopping-Programm fort, eine Kombination aus rund 2.000 Testkäufen in Filialen und einer telefonischen Befragung von rund 8.300 Bestandskunden zu unserem Service- und Beratungsstandard. Die Anrufe wurden durch ein anschließendes Gespräch ergänzt.

PCC International führte rund 1.200 Testkäufe in Filialen durch. Der *Mystery-Shopping*-Index ist gesunken, bleibt aber im Vergleich zu unseren Wettbewerbern auf einem guten Niveau. Im Rahmen der EQUOS RCB-Studie in Spanien wurde die Deutsche Bank im dritten Jahr in Folge als *Best Quality Service Bank* ausgezeichnet. EQUOS RCB umfasst fast alle Banken und Sparkassen in Spanien und repräsentiert mehr als 95% des spanischen Marktes (sowohl der Finanzinstitutionen als auch des Territoriums). Das Mystery-Shopping wurde in Polen von der Firma Quality Watch durchgeführt, in Spanien und Portugal von der Firma STIGA.

Der Mystery-Shopping-Index ist 2017 im Vergleich zu den Vorjahren sowohl national als auch international zurückgegangen, hauptsächlich aufgrund der Rationalisierung, also der Reduzierung der Filialen, die die Tests zu Beginn des Jahres wesentlich im ersten Quartal beeinflusst haben. Die Testergebnisse im dritten Quartal zeigen eine deutliche Erholung, der Jahresdurchschnitt zeigt einen leichten Rückgang. PCC International konnte nach einem leichten Rückgang im Jahr 2016 und trotz der Herausforderungen des Jahres 2017 die Zufriedenheit der Kunden dank besserer Kommunikation im Verkaufsmanagement und der Einführung kundenorientierter Kampagnen verbessern und positive Ergebnisse in den wichtigsten Zielsegmenten der vermögenden Kunden und der kleinen und mittleren Unternehmen erzielen.

In den Bereichen PCC Deutschland und PCC International werden die Ergebnisse der Kundenzufriedenheitsumfrage und des Mystery-Shopping-Index bei der Zielsetzung für unsere Filialen berücksichtigt. Beide sind auch an die erfolgsabhängige Komponente der Vergütung unserer Vertriebsmitarbeiter gekoppelt.

Im Jahr 2017 führte die Postbank in ihren Filialen 2.108 Testkäufe durch. Aufgrund neuer Produkteigenschaften im vierten Quartal 2016 ist das Ergebnis des Mystery-Shopping-Index im ersten Quartal 2017 deutlich gesunken, hat sich aber seitdem erholt. Um den Verbesserungsprozess zu beschleunigen, richtete die Postbank ein Online-Tool ein, um die Qualität der Produktberatung zu steigern. Im Jahr 2017 wurde es mehr als 100.000 Mal vom Verkaufspersonal eingesetzt.

Mystery-Shopping-Index PCC Deutschland/PCC International/Postbank

In % (sofern nicht anders angegeben)	31.12. 2017	31.12. 2016	31.12. 2015
PCC Germany			
Mystery-Shopping-Index	78,5	81,0	80,8
PCC International			
Mystery-Shopping-Index	74,5	77,3	77,4
Postbank			
Mystery-Shopping-Index	68,8	77,6	79,1

Wealth Management

Deutsche Bank Wealth Management (WM) hat im vierten Quartal 2017 Scorpio Partnership, einen führenden Re-search- und Strategieberater im globalen Vermögenssektor, beauftragt, einen Bericht zu verfassen, der die Performance des WM und seine Wettbewerbsposition untersuchen sollte – dabei sollten vor allem die externe Markenwahrnehmung und die Kundenansichten im Fokus stehen. Der Bericht nutzt Daten aus der *High Net Worth Individuals (HNWI)/Ultra High Net Worth Individuals (UHNWI)*-Datenbank von Scorpio Partnership, die von 2014 bis 2017 reichen.

Der Bericht zeigt eine weitestgehend starke Kundenzufriedenheit für WM, während er gleichzeitig auf regionale Herausforderungen in Bezug auf die Markenwahrnehmung hinweist (die globale Markenwahrnehmung entspricht der wichtiger Wettbewerber). Der Bericht hob jedoch auch ein Reputationsrisiko in Bezug auf Vertrauen und Zuversicht in die Deutsche Bank hervor.

Die Überprüfung unterstrich, dass unsere WM-Kunden Faktoren wie zum Beispiel Marktkenntnis, Finanzforschung und Mitarbeitererfahrung mehr Bedeutung beimessen, als das Kunden unserer Mitbewerber tun. In diesen Bereichen sowie bei Aspekten wie Stabilität und Sicherheit sowie Qualität der Umsetzung wird unser WM besser bewertet als unsere Mitbewerber. Die allgemeine Zufriedenheit unserer WM-Kunden ist im Vergleich zu den Mitbewerbern konkurrierend, das heißt WM-Kunden werden ihr Neugeschäft mit deutlich höherer Wahrscheinlichkeit bei der Deutschen Bank tätigen (Wahrscheinlichkeit von 43,6% gegenüber dem globalen WM-Durchschnitt von 28,1%: Daten von 2016).

Deutsche Asset Management

Die Deutsche AM betreut verschiedene Arten von Kunden und Investoren. Etwa 1,5 Millionen Kunden nutzen unsere Fondsplattform (IKS). Diese Kunden werden per Telefon und E-Mail von unserem Servicecenter betreut. Der überwiegende Teil des Geschäfts von Deutsche AM stammt jedoch von Fondsvertriebspartnern, darunter Banken, unabhängige Finanzberater, Investmentgesellschaften und institutionelle Kunden wie zum Beispiel Unternehmen, Versicherungen und Pensionskassen.

Kundendienst (Service Center)

Wir befragen unsere Kunden und unsere Vertriebspartner einmal im Jahr nach der Qualität unserer Leistungen. Der Schwerpunkt der Befragung liegt darauf, wie unsere Servicequalität, unsere Professionalität und die Transparenz unserer Serviceprozesse wahrgenommen werden. Dieser umfassende Ansatz sorgt dafür, dass wir die Rückmeldungen von Kunden systematisch nutzen können, um uns zu verbessern.

Institutionelle Kunden

Das Unternehmen TELOS hat 2017 die Zufriedenheit von institutionellen Kunden und Investoren in Deutschland mit ihren mandatierten Vermögensverwaltern erhoben. Im Rahmen der Umfrage wurden 300 institutionelle Investoren, unter anderem Versicherungen und Unternehmen, befragt. Die Ergebnisse für die Deutsche AM in der Kategorie „Große nationale und internationale Vermögensverwalter“ bestätigen unsere hohen Ansprüche an die Kundenzufriedenheit. Die Deutsche AM übertraf ihre Vergleichsgruppe in neun von zwölf Kategorien.

Die Deutsche AM erzielte insbesondere bei dem Preis-Leistungs-Verhältnis, dem Produktangebot, der Beratungsqualität, dem Berichtswesen und der Marktkenntnis sehr gute Ergebnisse. In der Kategorie Preis-Leistungs-Verhältnis erzielte die Deutsche AM sogar das beste Ergebnis unter den Mitbewerbern. In der Kategorie Risikomanagement sahen Kunden jedoch Verbesserungspotenzial. Hier wurden wir im Vergleich zu unseren Wettbewerbern nur unterdurchschnittlich gut gesehen. Im Jahr 2018 werden wir uns darauf konzentrieren, Kunden unseren hochmodernen Risikomanagementprozess zu erläutern.

Die Deutsche AM erhielt auf die nachfolgend zusammengefassten Fragen in Bezug auf die allgemeine Kundentreue ebenfalls ein ausgezeichnetes Rating:

- ob Investoren die Deutsche AM anderen Anlegern empfehlen würden,
- ob Investoren beabsichtigen, bei der Deutschen AM zu bleiben, und
- ob sie die Deutsche AM wieder als Vermögensverwalter wählen würden.

Vertriebspartner

Der Deutsche Fondspreis 2018 in der Kategorie „Service“ ist die wichtigste und renommierteste Kundenzufriedenheitsbefragung für Fondsvertriebskanäle wie Banken und unabhängige Finanzdienstleister in Deutschland und wird jährlich von FONDS professionell durchgeführt. Hierbei vergaben im vergangenen Jahr 5.504 Berater und Finanzprofis im Zuge einer Leserbefragung Bewertungen von eins bis fünf in sechs verschiedenen Kategorien.

Untersucht wurden unter anderem die Basisqualitäten der Gesellschaften, zu welcher das Image des Anbieters oder auch die Leistung der angebotenen Produkte gehören. Zu den weiteren Kategorien zählen der Innen- und Außendienst sowie der Internet- und Marketingauftritt der zu bewertenden Fondsgesellschaften.

Im Rahmen des Fondskongresses am 24./25. Januar 2018 in Mannheim wurde der sogenannte Service-Award an die am besten bewerteten Fondsgesellschaften verliehen. Die Deutsche AM belegte dieses Jahr den zweiten Platz mit herausragenden Ergebnissen in allen Kategorien. Sie konnte hierbei ihr bereits sehr gutes Ergebnis aus dem Vorjahr noch weiter verbessern.

Auch für das kommende Jahr ist es unser Anspruch, die Servicequalität der Deutschen AM durch kundenorientierte, schlanke Lösungen weiter zu verbessern.

Beschwerdemanagement

Konstant hohe Qualität und eine schnelle Beschwerdebearbeitung sind für positive Kundenerfahrungen und eine dauerhafte Kundenbindung essenziell.

Die Deutsche Bank hat klare Werte festgelegt, die die Erwartungen an das Verhalten von Mitarbeitern im Umgang mit Kunden und anderen Interessengruppen wie Aktionären, Regulierungsbehörden und den Gemeinschaften, in denen die Bank tätig ist, definieren. Diese Werte gelten auch für die regelkonforme, zügige und unparteiische Bearbeitung von Beschwerden. Wir haben ein Rahmenwerk für das Beschwerdemanagement etabliert, das entsprechend der regulatorischen Anforderungen einen allgemeinen und einheitlichen Ansatz für das Beschwerdemanagement und die Beschwerdeaufsicht ermöglichen soll.

Unser Ansatz und unsere Prozesse zur Handhabung von Beschwerden zahlen auf diese Prinzipien ein:

- Kundenzufriedenheit steigern
- Fehler und entsprechende Kosten senken
- Risikotransparenz verbessern
- Das Management informieren, um die Qualität zu verbessern

Im Jahr 2017 wurde die konzernweite Richtlinie „Mindestanforderungen an die Handhabung und Aufzeichnung von Beschwerden“ überarbeitet und verbessert und damit ein gruppenweites Rahmenwerk eingeführt, um die gestiegenen regulatorischen Erwartungen und Auflagen zu erfüllen. Diese umfassen die Mindestanforderungen dafür, wie Beschwerden aufgezeichnet, bearbeitet und berichtet werden sollen, und welche Maßnahmen wir einleiten, um Beschwerden zu beheben. Das Rahmenwerk entspricht den Vorgaben der *European Securities and Markets Authority (ESMA)* und *Markets in Financial Instruments Directive (MiFID II)*. Es enthält eine Anzahl von Verbesserungen gegenüber den bisherigen Prozessen:

- Weltweit einheitliche Mindestanforderungen für die Aufzeichnung, Bearbeitung und Berichterstattung von Beschwerden und Maßnahmen für ihre Lösung
- Bessere qualitative Analyse von Beschwerden und deren Bearbeitung auf globaler, bereichsübergreifender Basis durch einen neuen zentralen MI-Berichterstattungsprozess
- Verbesserte Berichterstattung an Nichtfinanzielle Risiko (NFR)-Ausschüsse und das Management Board (MB).

Die Unternehmensbereiche sind dafür verantwortlich, Beschwerdeprozesse zu entwickeln und einzuführen und dabei die Ziele und Mindestanforderungen unserer Richtlinie für die Handhabung und Aufzeichnung von Beschwerden zu beachten.

Der hier beschriebene Ansatz gilt grundsätzlich für alle Geschäftsbereiche.

Privat- und Firmenkundenbank

Kundenbeschwerden bieten PCB die Möglichkeit, Dienstleistungen, Produkte und Prozesse zu verbessern. Das Beschwerdemanagement konzentriert sich auf die zwei Hauptthemen Beratungsdienstleistungen und den erweiterten Investmentberatungsprozess. Der Leiter des Beschwerdemanagements für PCC Deutschland prüft alle schwerwiegenden Beschwerden persönlich. Darüber hinaus berät er die Bank unparteiisch bei der Entwicklung und Verbesserung unserer Produkte und Prozesse und stellt sicher, dass die Interessen der Kunden berücksichtigt werden. Er hat keine Verantwortung für Gewinne und ist ein neutraler Entscheidungsträger.

PCC Deutschland, PCC International und Postbank

Die Richtlinie für das Beschwerdemanagement ist die Grundlage für alle Mitarbeiter. Die Fähigkeit, formelle Beschwerden professionell und transparent zu bearbeiten, ist ein äußerst wichtiger Faktor, der die Kundenzufriedenheit beeinflusst. Wir sind bestrebt, mögliche Beschwerden zu erkennen und zu vermeiden, bevor sie auftreten. Aus diesem Grund geben wir Prozessfehler an verantwortliche Bereiche weiter, um die Qualität für unsere Kunden zu verbessern.

Ein zentrales Team für das Beschwerdemanagement innerhalb von PCC Deutschland berichtet direkt an den Leiter Kundenbeschwerden. Gemäß unseren internen Prozessen werden Beschwerden zuerst in unseren Filialen vor Ort bearbeitet. Eine erhebliche Zahl von Beschwerden wird beim ersten Kontakt mit unseren Kunden gelöst. Wir bestätigen den Erhalt jeder Beschwerde sofort und teilen dem Kunden mit, wie lange wir brauchen, um die Beschwerde zu bearbeiten. Können wir eine Reklamation nicht innerhalb der angegebenen Frist bearbeiten, benachrichtigen wir den Kunden entsprechend. Mit der ersten Bestätigung erhalten unsere Kunden auch ein Informationsblatt, auf dem wir erklären, wie wir mit Beschwerden umgehen. Es steht auch auf unserer Internetseite zur Verfügung.

Die Korrespondenz mit unseren Kunden soll nachvollziehbar sein. Dazu definieren wir Qualitätskriterien und schulen unsere Beschwerdemanager regelmäßig darin, wie sie gut kommunizieren. Interne Kontrollen tragen zu einer nachhaltigen Qualitätssicherung bei.

Wir haben ein separates Verfahren für Härtefälle, zum Beispiel für Kunden, die ohne ihr Zutun in finanzielle Schwierigkeiten geraten sind. Im Jahr 2017 haben wir vier Fälle gelöst. Darüber hinaus nimmt unser Leiter Kundenbeschwerden mit ausgewählten Kunden Kontakt auf, die ernsthafte Beschwerden äußern. Dieser direkte Dialog hilft uns, die Gründe für Beschwerden besser zu verstehen, und gibt uns einen Einblick, wie wir von unseren Kunden wahrgenommen werden.

Unser Ziel ist es, Beschwerden so schnell wie möglich und ohne übermäßigen bürokratischen Aufwand zu bearbeiten, um berechnete Schadensersatzansprüche direkt zu regeln. Ob eine Beschwerde gerechtfertigt ist oder nicht, wird vom Beschwerdebearbeiter auf der Grundlage der Richtlinien und Verfahren der Bank beurteilt. Die Zahl der Reklamationen im Bereich Privat- und Firmenkunden in Deutschland nahm 2017 weiter ab. Schwerpunktthemen waren Medienberichte zu Rechtsstreitigkeiten, geschlossene Fonds und Filialschließungen, die wir größtenteils in den jeweiligen Filialen lösen konnten. Auf der Ebene von PCC Deutschland berichten wir monatlich die Ergebnisse an den Vorstand. Der *PCC Global Complaint Report* erscheint vierteljährlich.

Bei PCC International ging die Zahl der Beschwerden zurück und bestätigt damit den Beschwerderückgang des vergangenen Jahres. Die meisten Beschwerden betrafen die Umsetzung neuer Vorschriften und rechtliche Bestimmungen in Bezug auf Hypothekenschulden und Referenzzinssätze in Spanien.

Die Postbank hat die Umsetzung der aufsichtsrechtlichen EU-Richtlinien der ESMA und der Europäischen Bankenaufsichtsbehörde (EBA) genutzt, um die Beschwerdeprozesse zu optimieren und für den Kunden transparenter zu machen und auf ihrer Internetseite mitzuteilen. Zur Prävention neuer Beschwerden werden die Ergebnisse aus dem Beschwerdemanagement-Prozess zeitnah in geplante Vertriebsmaßnahmen integriert und bei der Platzierung neuer Produkte und Dienstleistungen berücksichtigt. In einem herausfordernden Marktumfeld gingen bei der Postbank im vergangenen Jahr vor allem Beschwerden über das Filialnetz und Anpassungen beim Produktangebot ein. Dennoch war die Zahl der Beschwerden erheblich geringer als im Vorjahr.

Wealth Management

Die regionalen Abteilungen, die für die Betriebsorganisation verantwortlich sind (COO) legen die regionalen Beschwerdemanagement-Prozesse fest. Damit stellen wir sicher, dass wir lokale Besonderheiten berücksichtigen.

Kundenreklamationen zu vermeintlich ungeeigneter Beratung oder mangelnder Produkteignung sind ein wichtiger Indikator für das WM-Risikoprofil. Ihre Zahl weist auf potenzielle Rechtsstreitigkeiten oder außergerichtliche Regelungen mit Kunden hin, die sich über ungeeignete Beratung oder mangelnde Produkteignung beschweren.

Wir messen eignungsbezogene Kundenreklamationen mithilfe eines *Key Risk Indicators* (KRI). Er stellt Beschwerden aufgrund von angeblich ungeeigneter Beratung oder mangelnder Produkteignung (bezogen auf einen Ort oder ein Gerät), die während des Berichtszeitraums eingegangen sind, ins Verhältnis zur absoluten Zahl von Kundenreklamationen. Hier konnten wir 2017 einen positiven Trend gegenüber 2016 verzeichnen, d.h. die Zahl der Beschwerden ging zurück.

Produkte und Dienstleistungen

Unternehmens- und Investmentbank

Viele unserer Produkte und Dienstleistungen in der Unternehmens- und Investmentbank wirken sich indirekt auf Umwelt und Gesellschaft aus. Sie stellen unseren Kunden Mittel bereit, die Wirtschaftswachstum ermöglichen und öffentliche Dienstleistungen erbringen oder ihnen Zugang zu nachhaltigen Anlageprodukten verschaffen.

Wir verstehen, wie wichtig unseren Kunden in der Unternehmens- und Investmentbank ökologische und soziale Aspekte sowie Grundsätze einer guten Unternehmensführung sind. Daher haben wir Kompetenzzentren geschaffen, um unser Wissen über vorbildliche Praktiken sowie Produkte und Dienstleistungen mit direktem Nachhaltigkeitsbezug zu bündeln. Sie umfassen Kompetenzzentren für die Finanzierung von Projekten in Zusammenarbeit mit Exportkreditagenturen, von denen oft Schwellenländer mit Finanzierungen von Infrastrukturprojekten profitieren, sowie Teams für die Finanzierung von Projekten zur Förderung erneuerbarer Energien und für die Emission grüner Anleihen (*Green Bonds*). Im Berichtsjahr haben wir zudem unsere Kompetenz für ESG-Analysen gestärkt, indem wir entsprechende Funktionen im Research geschaffen haben. Im Jahr 2018 wollen wir unsere Vertriebskapazität erweitern, um unseren institutionellen Kunden bei ESG-Themen ein besseres Angebot bieten zu können.

Wirtschaftswachstum und öffentliche Dienstleistungen

Als global agierende Bank ist es unsere Hauptaufgabe, ein verlässlicher und professioneller Partner für unsere Kunden zu sein, ihnen Finanzprodukte und -dienstleistungen anzubieten, die ihren individuellen Bedürfnissen entsprechen, sowie Kreditgeber und -nehmer weltweit zusammenzubringen. Indem wir staatliche und andere öffentliche Institutionen und Unternehmen mit Finanzinstituten und privaten Investoren zusammenbringen, helfen wir, das erforderliche Kapital bereitzustellen, damit unsere Kunden ihr Geschäft ausbauen und Innovationen vorantreiben können. Dadurch fördern wir das Wirtschaftswachstum und schaffen Arbeitsplätze.

Neben dem Einlagen- und Kreditgeschäft bietet die Deutsche Bank Organisationen der öffentlichen Hand in etwa 50 Ländern Zugang zu den Primärmärkten. Hierbei unterstützt die Unternehmens- und Investmentbank Regierungen und Staaten bei Anleiheemissionen und beim Schuldenmanagement. Als starker und engagierter Partner mit einem weltweiten Kundenstamm hilft die Bank den Finanzministerien der jeweiligen Länder, ihren Kapitalbedarf zu decken und Programme zur Emission von Schuldtiteln effizient zu steuern. Die Deutsche Bank unterstützt auch öffentliche Institutionen, Agenturen, Kommunen und Emittenten von Pfandbriefen dabei, sich Kapital an den internationalen Kapitalmärkten effizient zu beschaffen.

Liquidität bereitzustellen ist eine Kernaufgabe von Banken und eine Dienstleistung, die für die Wirtschaft der jeweiligen Länder von zentraler Bedeutung ist und sich auf ihre Infrastruktur und Gesellschaft auswirkt. Bezogen auf das Emissionsvolumen im Jahr 2017 haben wir mehr als 240 Mrd € für Kunden aus dem öffentlichen Sektor und zugehörige Finanzinstitute bereitgestellt. Unser Einfluss bei Emissionen ist auf die Geschäftsbeziehung zu den Kunden beschränkt. Mithilfe der bereitgestellten Liquidität können unsere Kunden jedoch Hypothekendarlehen zu attraktiven Konditionen an Privatkunden vergeben, Infrastrukturprojekte finanzieren und andere öffentliche Dienstleistungen erbringen.

Neue ESG-Anlageprodukte

Zusammen mit Arabesque, einem Spezialisten für ethische Investitionen, haben wir eine Serie von Anlageprodukten aufgelegt, um der erwarteten steigenden Nachfrage nach sozial nachhaltigen Investitionen gerecht zu werden. Die Produkte bilden die Renditeentwicklung des Arabesque Prime Global Index und des Arabesque Systematic Index ab und basieren auf einem bewährten quantitativen Ansatz zur Aktienauswahl, der systematisch und transparent mit ESG-Kriterien kombiniert wird.

Wir haben uns für eine Partnerschaft mit Arabesque entschieden, da das Unternehmen als spezialisierter Vermögensverwalter über ein solides ESG-Rahmenwerk, einen quantitativen Fokus und ein flexibles Angebot verfügt. Zusammen bieten wir innovative Möglichkeiten, Kapital in Produkten anzulegen, die eine finanzielle Rendite erwirtschaften und gleichzeitig positive Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft haben.

Finanzierung von Infrastrukturprojekten

Unser soziales und entwicklungspolitisches Engagement rund um den Globus ist am besten an den vielen abgeschlossenen Transaktionen und Finanzierungen von Projekten mit positiven Auswirkungen auf die Infrastruktur, das Gesundheitswesen und die Sicherheit in lokalen Gemeinden zu erkennen. Hier eine Auswahl:

[Ruiru II Dam Water Supply-Project in Kenia: Trinkwasser für mehr als 300.000 Menschen](#)

Ziel des Ruiru II Dam Water Supply-Project in Kenia ist die stabile Trinkwasserversorgung der Menschen in der Region um Nairobi. Das Projekt beinhaltet unter anderem den Bau eines 55 Meter hohen Staudamms, den Transport von Rohwasser und den Betrieb einer Kläranlage. Die Finanzierungsvereinbarung für das Projekt in Kenia wurde im Juni 2017 unterzeichnet. Der erforderliche Kredit von 180 Mio € wird im Rahmen einer öffentlich-privaten Partnerschaft zwischen der Deutschen Bank und dem französischen Finanzministerium bereitgestellt.

Das Projekt soll hauptsächlich den bestehenden Wassermangel reduzieren und zugleich die Entwicklung der Region und die sozioökonomischen Bedürfnisse der Einwohner berücksichtigen. Unabhängige Experten haben das Projekt in ihrer Bewertung der ökologischen und sozialen Auswirkungen des Dammbaus als umwelt- und sozialverträglich eingestuft. Ein wesentlicher Grund dafür sind die Ausgleichsmaßnahmen, die im Zusammenhang mit der Umsiedlung der Menschen ergriffen wurden, die bisher auf dem Land lebten, auf dem das Staubecken errichtet werden soll.

[Stromnetz von Yaoundé in Kamerun: bessere Netze für Elektrizitätsübertragung](#)

Im Jahr 2017 hat Kamerun drei Kreditvereinbarungen mit einem Gesamtwert von 51,1 Mio € mit der Deutschen Bank unterzeichnet, um die Stromversorgung in seiner Hauptstadt Yaoundé zu verbessern. Die Kredite werden dem zentralafrikanischen Land helfen, die Netze für Elektrizitätsübertragung in der Hauptstadt durch den Bau einer 400-Kilovolt-Stromübertragungsleitung zu verbessern, die die Städte Edéa und Yaoundé mit dem Umspannwerk Nyom verbinden soll. Die gewerbliche Finanzierung des Projekts zur Verbesserung des Stromnetzes folgt auf zwei Kredite, die Kamerun bereits im Jahr 2016 mit der Deutschen Bank abgeschlossen hat, um die erste Phase eines Projekts zu finanzieren, durch das Wirtschaft und Tourismus in Yaoundé angekurbelt werden sollen.

Automatische Bremssteuerung für Züge in Argentinien: mehr Sicherheit im Bahnverkehr

Im Mai 2017 unterzeichnete die Regierung von Argentinien eine Kreditvereinbarung über 41,2 Mio €, um ein automatisches Bremssystem im Schienennahverkehr einführen zu können. Durch das Bremssystem wird der öffentliche Nahverkehr in Buenos Aires sicherer, was nach dem großen Zugunglück im Jahr 2012 noch wichtiger geworden ist. Durch eine moderne Infrastruktur verbessert sich die Sicherheit im argentinischen Bahnverkehr, wodurch sich auf lange Sicht auch die chronischen Verkehrsstaus in Buenos Aires verringern dürften. Die Kreditvereinbarung ist eine wegweisende Transaktion für die argentinische Regierung, da es der erste Kredit ist, der ihr in den vergangenen 20 Jahren von einer Exportkreditagentur eines OECD-Mitgliedsstaats gewährt wurde. Der Kredit wird von der Deutschen Bank und der Japan Bank for International Cooperation finanziert.

Neue Krankenhäuser in Guayaquil und Machala in Ecuador: 85.000 medizinische Behandlungen pro Jahr

Im Mai 2017 haben die Deutsche Bank und das Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) – die ecuadorianische Sozial- und Gesundheitsversicherungsanstalt – einen Kredit über 39,1 Mio € unterzeichnet. Dieser dient der Teilfinanzierung des Baus und der Einrichtung von zwei Krankenhäusern in Guayaquil und Machala. Der Kredit folgt auf Transaktionen mit einem Gesamtwert von 104,1 Mio €, die im Jahr 2016 abgeschlossen und von der Deutschen Bank finanziert wurden.

In Guayaquil wurde ein Krankenhaus mit 450 Betten für insgesamt 166,5 Mio € gebaut. Es wurde Ende März 2017 eingeweiht und ist nach der Größe der Infrastruktur, der eingesetzten Technik und der Breite der medizinischen Versorgung Ecuadors größtes Krankenhaus. Seit der Eröffnung wurden dort mehr als 24.000 Patienten behandelt. In Machala wurde ein Level-2-Krankenhaus mit 120 Betten gebaut, das das 45 Jahre alte Krankenhaus mit 62 Betten ersetzt. Durch diese zwei Krankenhäuser wurde die Kapazität auf mehr als 40.000 ambulante Behandlungen und 45.000 Notfallbehandlungen verdoppelt.

Finanzierung einer CO2-armen Wirtschaft

Die Zusammenarbeit von öffentlichem und privatem Sektor ist entscheidend für die Förderung und Finanzierung des Übergangs zu einer emissionsarmen Weltwirtschaft und klimafreundlichen Entwicklungsmöglichkeiten. Energieeffiziente Technologien und erneuerbare Energien sind wesentliche Elemente einer CO2-armen Wirtschaft und Gesellschaft. In den kommenden Jahrzehnten sind signifikante Investitionen erforderlich, um die Weiterentwicklung dieser Technologien zu finanzieren. Indem die Bank zusammen mit mehr als 400 privaten und öffentlichen Organisationen den *Paris Pledge for Action* unterzeichnet hat, unterstützt sie das bei der UN-Klimakonferenz 2015 in Paris getroffene Weltklimaabkommen. Dadurch bekräftigen wir unsere Selbstverpflichtung, das Klima zu schützen und zu den übergeordneten Zielen beizutragen, die durch das Pariser Abkommen festgelegt wurden, um die globale Erwärmung auf 2 °C über dem vorindustriellen Niveau zu begrenzen.

Wie andere Branchen ist auch der Finanzsektor dem Klimawandel ausgesetzt. Daher wollen wir zeigen, wie die Deutsche Bank zum Abbau klimabezogener Risiken beiträgt und den Übergang zu einer emissionsarmen Wirtschaft durch ihre Kerngeschäftsbereiche unterstützt. Als global agierende Bank können wir einen wichtigen Beitrag dafür leisten, das für die Umsetzung des Pariser Abkommens erforderliche Kapital zu beschaffen. Außerdem werden wir unsere Kunden weiterhin dabei unterstützen, innovative Wege zur Steuerung ihrer Risiken zu finden, mehr Investoren anzuwerben und langfristige Ziele zu erreichen. Die etablierten Kompetenzzentren unserer Unternehmens- und Investmentbank ermöglichen es uns, unsere Produktkompetenz bei der Emission grüner Anleihen und der Finanzierung von Projekten zur Förderung erneuerbarer Energien zu bündeln. So können wir diese Produkte und Dienstleistungen all unseren Kunden anbieten.

Finanzierung von Projekten zur Förderung erneuerbarer Energien

Die Deutsche Bank unterstützt ihre Kunden bei der Entwicklung, beim Erwerb und beim Verkauf von CO2-armen Geschäftsfeldern und Vermögenswerten. Wir sind einer der Hauptfinanzierer von privatwirtschaftlichen Projekten zur Förderung erneuerbarer Energien in Europa. Mit unseren Finanzierungs- und Beratungsleistungen unterstützen wir auch Unternehmen, die in eine Reduktion des Kohlendioxidausstoßes und in umweltfreundliche Technologien investieren. Im Jahr 2017 haben wir die Finanzierung von Projekten zur Förderung erneuerbarer Energien, die mehr als 3.800 MW erzeugen, mit einem Volumen von rund 2,2 Mrd € arrangiert.

Die Bank war der alleinige Konsortialführer, die strukturierende und absichernde Bank, Agent, Treuhänder sowie die kontoführende Bank bei der Refinanzierung der *Sleaford Renewable Energy Plant* in Großbritannien in Höhe von 168,9 Mio €. Bei der Transaktion ging es um die Refinanzierung eines bestehenden, mit Stroh befeuerten Biomassekraftwerks mit einer Kapazität von 40 MW. Der befristete Kredit wurde von der Deutschen Bank durch eine Privatplatzierung bei institutionellen Investoren arrangiert.

Zur Finanzierung eines Portfolios von Solar- und Fotovoltaikanlagen agierte die Bank als Konsortialführer, Bookrunner, strukturierende Bank, Swap Coordinator and technischer Agent für einen langfristigen Kredit und Akkreditive über 136,3 Mio €. Das Portfolio besteht aus 31 Systemen, die über vier Bundesstaaten in den USA verteilt sind und eine gemeinsame Kapazität von 81,4 MW haben.

Zudem war die Bank maßgeblich bei einer Anleiheemission zur Finanzierung eines Portfolios von Solar- und Fotovoltaikanlagen mit einem Gesamtwert von 74 Mio € in Spanien beteiligt – als Joint Global Coordinator, Co-Mandated Lead Arranger und Co-Bookrunner. Das Portfolio setzt sich aus sieben Projekten der Sonnedix Power Holdings mit einer Kapazität von insgesamt 18,2 MW zusammen. Die Anleihe wurde nicht bewertet und basierte auf einer ähnlichen Struktur wie die der vorherigen Vela-Energy-Transaktion, die vom Analyseunternehmen S&P mit „BBB“ bewertet wurde.

Des Weiteren haben wir in Japan Projekte zur Förderung erneuerbarer Energien mit einer Kapazität von insgesamt rund 75 MW finanziert und dabei Anleihen mit einem Volumen von rund 190 Mio € übernommen. In Nord- und Südamerika haben wir Projekte mit einer Kapazität von 3.250 MW finanziert. Das Volumen der übernommenen Emissionen belief sich in der Region auf rund 1,3 Mrd €.

Grüne Anleihen

Der globale Markt für grüne Anleihen hat 2017 ein beeindruckendes Wachstum verzeichnet. Das Emissionsvolumen belief sich auf 155,4 Mrd. US\$ und lag damit um mehr als 78% über dem Vorjahreswert (nach *climatebonds.org*). Grüne Anleihen sind Finanzinstrumente, deren Erlöse ausschließlich für die Finanzierung und die Refinanzierung von Anlagen und Projekten mit spezifischen umweltbezogenen Kriterien verwendet werden dürfen. Beispiele sind Projekte für erneuerbare Energien, Gebäude mit niedrigen CO₂-Emissionen, Lösungen zur Luftreinhaltung und zur Abfallverwertung sowie schadstoffarme Transportsysteme. Die ersten grünen Anleihen wurden im Jahr 2007 durch den öffentlichen Sektor begeben, jedoch kam der Markt erst mit den ersten grünen Anleihen von Unternehmen und Finanzinstituten im Jahr 2014 in Fahrt. Im Jahr 2017 stellte dieser private Sektor den Großteil der Emittenten von grünen Anleihen.

Die Deutsche Bank hat weltweit bei wegweisenden Transaktionen mit zahlreichen Emittenten zusammengearbeitet: Wir haben große Finanzierungsprogramme unter anderem zusammen mit der African Development Bank, der Internationalen Bank für Wiederaufbau und Entwicklung und der Europäischen Investitionsbank auf den Weg gebracht. Zudem haben wir auch Emittenten Zugang zum Markt für grüne Anleihen verschafft, die aus Regionen kommen, in denen diese noch nicht verbreitet sind. Bis Ende 2017 haben wir Kunden bei der Emission grüner Anleihen mit einem Gesamtvolumen von etwa 10 Mrd € unterstützt. Dabei haben wir mehrere viel beachtete Emissionen in diesem Sektor begleitet, die den Markt für grüne Anleihen entwickelt und voranbrachten. Dazu zählen unter anderem die ersten grünen Anleihen von Ørsted (0,75 Mrd € und 0,5 Mrd €) und von Enel (1,25 Mrd €) sowie die erste grüne Hybridanleihe von TenneT (1,0 Mrd €).

Zusätzlich zu ihrer Emissionsaktivität ist die Deutsche Bank bereits im Jahr 2014 einem Bündnis führender Finanzinstitute beigetreten, das sich für freiwillige Leitlinien für grüne Anleihen zur Finanzierung umweltfreundlicher Projekte einsetzt. Diese sogenannten Grundsätze für grüne Anleihen (*Green Bond Principles*) werden jährlich aktualisiert, um Entwicklungen an den Märkten Rechnung zu tragen, und einen Marktstandard für den noch jungen und selbst-regulierten Markt zu etablieren.

Privat- und Firmenkundenbank

PCC Deutschland, PCC International und Postbank

Im Baufinanzierungs- und Konsumentenkreditgeschäft bei PCC beraten wir unsere privaten Kunden im Sinne einer verantwortungsbewussten Kreditvergabe und Kreditaufnahme. Dies beinhaltet die Beratung zu Möglichkeiten zum Schutz vor individuellen Risiken im Zusammenhang mit der Rückzahlung des Darlehens. Unsere Vertriebsmitarbeiter werden regelmäßig geschult, um die gesetzlichen Anforderungen und bankinternen Richtlinien für die Beratungs- und Abwicklungsprozesse einzuhalten. Auf mögliche Zahlungsschwierigkeiten unserer Kunden gehen wir mit Verständnis ein und tun unser Möglichstes, um die Rückzahlung des Darlehens zu ermöglichen. Um eine durchweg hohe Qualität in der Kreditberatung sicherzustellen, unterziehen wir unsere Kreditberatung regelmäßig internen und externen Prüfungen (z. B. Testkaufkampagnen).

In Deutschland erhalten private Kunden in Kooperation mit der KfW staatlich geförderte Hypothekarkredite für den Kauf und die Modernisierung der eigenen Immobilie. Im Jahr 2017 wurden insgesamt 4.150 KfW-Kredite mit einem Gesamtvolumen von 332 Mio € vergeben (2016: 5.864 Kredite mit einem Volumen von 429 Mio €). Darin enthalten sind 1.592 Darlehen mit einem Volumen von 204 Mio € (2016: 2.392 Darlehen mit einem Volumen von 255 Mio €) für Bau- und Modernisierungsvorhaben, die höhere als von der Energieeinsparverordnung (EnEV) geforderte Energiestandards erfüllen.

Innerhalb von PCC bietet der Bereich Commercial Clients eine umfassende Palette an standardisierten und maßgeschneiderten Produktlösungen und Dienstleistungen, die gewerbliche Kunden in ihrem täglichen Bankgeschäft unterstützen und ihnen helfen, ihr Cash- und Liquiditätsmanagement zu verbessern und zu optimieren. Darüber hinaus bieten wir eine breite Palette von Finanzierungsprodukten an, zu denen auch Kredite zur Finanzierung von Umwelt- und Klimaschutzprojekten gehören (z. B. Energieeffizienz, erneuerbare Energien und saubere Technologien). In Deutschland vergeben wir beispielsweise Kredite für energieeffizientes Bauen, nachhaltige Energien und Modernisierungen, die von der KfW Bankengruppe gefördert werden. Im Jahr 2017 wurden insgesamt 922 KfW-Kredite mit einem Gesamtvolumen von 312,7 Mio € arrangiert (2016: 977 Darlehen mit einem Gesamtvolumen von 278,6 Mio €), davon 266,8 Mio € für Unternehmensgründung und allgemeine Unternehmensfinanzierung, 13,9 Mio € für erneuerbare Energien, 30,7 Mio € für energieeffizientes Bauen und 1,3 Mio € für Infrastrukturvorhaben.

Die Postbank mit ihren Marken BHW und DSL Bank ist seit 2005 Partner von *co2online*. Das gemeinnützige Beratungsunternehmen fördert den Klimaschutz im Bereich Bauen und Wohnen. Es wird vom Bundesumweltministerium und der EU gefördert.

Die Postbank hat 2017 insgesamt 13.317 KfW-Kredite mit einem Gesamtvolumen von 790 Mio € (2016: 16.144 Darlehen mit einem Volumen von 919 Mio €) arrangiert. Die Postbank arrangiert KfW-Kredite nicht nur unter der Marke BHW, sondern auch über Drittverkäufe unter der Marke DSL Bank – Partnerbank für Finanzdienstleister. Die folgenden Daten beziehen sich auf beide Marken. Für 1.127 Anträge mit einem Gesamtvolumen von 65,5 Mio € (2016: 1.368 Darlehen mit einem Volumen von 81 Mio €) wurden Darlehen für die energieeffiziente Modernisierung und den Erstbezug modernisierter Gebäude oder Wohnhäuser vergeben. Des Weiteren wurden im Rahmen des Finanzierungsprogramms für den Kauf oder den Bau von Niedrigenergiehäusern 2.696 Finanzierungsverträge mit einem Gesamtvolumen von 285 Mio € abgeschlossen (2016: 3.534 Verträge mit einem Volumen von 311 Mio €).

Wealth Management

Angesichts des steigenden Interesses von Investoren und vermögenden Kunden ist der Ausbau unseres Angebots für ESG-Investmentservices eine wichtige Schlüsselinitiative für das WM. Nach anfänglicher Bevorzugung durch institutionelle Investoren wie Kirchen und gemeinnützige Organisationen und kontinuierlicher Übernahme von Pensionsfonds-Treuhändern, finden ESG-Investments nun bei einer wachsenden Anzahl an Einzelinvestoren Anklang und damit den Eintritt in den Investment-Mainstream. Wir glauben deswegen, dass wir erst in den frühen Stadien der ESG-Geschichte in Bezug auf WM-Investitionen sind.

Unsere ESG-Investitionen finden im Rahmen der bestehenden WM-Anlageprozesse statt, mit Governance in erster Linie durch bestehende Strukturen innerhalb unserer diskretionären Portfoliomanagement.

Das Mandatsgeschäft schließt bestimmte Investitionsbereiche (z. B. Streubombenmunition) aus. Investitionsentscheidungen werden (genau wie bei Nicht-ESG-Investitionen) auf Basis der mit dem Kunden vereinbarten Richtlinien getroffen, die die gewünschten ESG-Prioritäten des Kunden spezifizieren können. WM hat Erfahrung in diesem Bereich: Wir boten 2002 unsere ersten nachhaltigkeitsbezogenen Investitionen an und starteten 2009 ein ESG-Management-Overlay in unserem Mandatsgeschäft.

Unsere Produktplattform in diesem Bereich konzentriert sich auf drei Bereiche: Produkte, die mit einem ESG- oder nachhaltigen Ansatz angelegt wurden, Anlageprodukte, die nachhaltige Wirkungen entfalten, und Produkte, die nach spezifischen Themen investieren, die mit umweltbezogenen oder sozialen Herausforderungen korrelieren.

Das Mandatsgeschäft arbeitet mit einer der weltweit führenden Ratingagenturen (oekom research AG) im Bereich der nachhaltigen Anlagen zusammen und hat somit Zugang zu Forschungseinsichten, die einen Wettbewerbsvorteil bieten und nachhaltige und verantwortungsvolle Investitionen mit einer potenziell attraktiven Rendite ermöglichen. Ende 2017 verwaltete das Mandatsgeschäft für unsere globale Investorenbasis Vermögenswerte von mehr als 500 Mio € basierend auf diesem Ansatz. Darüber hinaus haben wir in Deutschland und Italien engagierte Teams von Portfoliomanagern mit ESG-Expertise zusammengestellt, die Relationship Manager bei der Bereitstellung von ESG-Angeboten für Kunden unterstützen. Die zugrunde liegenden Vermögenswerte sind entweder auf getrennten Konten oder in speziellen Fonds, jeweils an die spezifischen Anforderungen der Kunden in Bezug auf ESG-Kriterien zugeschnitten.

Die ESG-Analyse der oekom research AG umfasst ein Unternehmens- und ein Länderrating und deckt insgesamt über 6.200 Wertpapieremittenten weltweit (Unternehmen und Länder) ab. Das Unternehmensrating beurteilt das ESG-Verhalten von 5.500 Unternehmen. Das Länderrating verwendet ca. 100 individuelle Kriterien, um die Nachhaltigkeitsleistung von Ländern zu bewerten. Es umfasst insgesamt 700 Länder und lokale Behörden. Zu den beurteilten Ländern zählen unter anderem alle EU-, OECD- und BRICS-Staaten sowie die wichtigsten asiatischen und südamerikanischen Länder.

WM will das Verständnis unserer Kunden für ESG-basierte Investmentansätze und ESG-bezogene Marktentwicklungen verbessern. Die erste Veröffentlichung des *Chief Investment Officers* (CIO) zu diesem Thema wurde am 8. November 2017 veröffentlicht (*CIO Insights Special*. Heute handeln, um unsere Zukunft zu sichern. ESG verstehen). Weitere Publikationen zu diesem Thema werden folgen, die nicht nur der Definition von ESG und einem besseren Verständnis dienen, sondern auch auf die Bandbreite der ESG-Implementierung hinweisen sollen, die genutzt werden kann, um eine entsprechende Lösung zu entwerfen.

Deutsche Asset Management

Als treuhänderischer Partner ist die Deutsche AM davon überzeugt, dass verantwortungsvolles Investieren im Interesse ihrer Kunden liegt. Das ergibt sich aus unserer Erklärung zu verantwortungsvollen Anlagen (*Responsible Investment Statement*) und der weiteren Stärkung unserer internen Strukturen im vergangenen Jahr. Die neu geschaffene Position „Chef-Anlagestrategie für verantwortungsvolle Anlagen“ stellt sicher, dass ESG-Aspekte in die Anlageentscheidungen in allen Anlageformen – aktive, passive und alternative – einfließen und das Spektrum an ESG-Produkten und -Lösungen ausgebaut wird.

Um interne und externe Interessengruppen bei ihren Anlageentscheidungen zu unterstützen, veröffentlichten wir 2017 Rechercheberichte zu kontroversen Themen genauso wie zu den großen Trends bei ESG-Anlagen. Am 27. und 28. September 2017 veranstalteten wir unseren ersten weltweiten ESG-Gipfel in Berlin. Dort trafen sich rund 300 Teilnehmer, darunter über 200 Kunden der Deutschen AM. Auf der Veranstaltung konnten wir den Teilnehmern zeigen, wie sie die zunehmenden Chancen aus verantwortungsvollen Kapitalanlagen nutzen können. Darüber hinaus waren wir einer der Hauptsponsoren der Konferenz „*Principles for Responsible Investment (PRI) in Person*“ im September 2017 in Berlin und unterzeichneten die öffentliche Stellungnahme der Initiative *Climate-Action-100+*. Diese Initiative hat das Ziel, mit den weltweit größten Treibhausgasemittenten in einen Dialog zu treten, um ihren Umgang mit ihren Klimawandelrisiken zu verbessern, ihre Emissionen einzudämmen und die Veröffentlichung klimabezogener finanzieller Informationen zu stärken.

Die wachsende Zahl internationaler Stewardship-Regelungen verlangt, dass wir als aktiver Aktionär auftreten und unseren Kunden und unserem Unternehmen dadurch ermöglichen, die steigenden aufsichtsrechtlichen Auflagen einzuhalten. Aus diesem Grund bauen wir unsere Aktivität bei der Stimmrechtsausübung, den aktiven Dialog mit Unternehmen und unsere Teilnahme an Hauptversammlungen weiter aus.

Um die Integration über unsere gesamte Investmentplattform hinweg zu fördern, entwickeln wir unsere *ESG Engine* und die Methoden zur umfassenden Analyse von ESG-Kriterien stetig weiter. Wir schulten zudem unsere Anlageexperten aus allen Sparten – aktive, passive und alternative Anlagen – darin, wie Risiken und Chancen im ESG-Bereich noch besser beurteilt werden können.

Governance und Transparenz

Eine konsequente und starke Führungsorganisation ist eine wichtige Voraussetzung dafür, ESG-Aspekte in unsere Anlage- und Geschäftsprozesse einzugliedern. Deshalb haben wir ein neues Führungsgremium speziell für verantwortungsvolle Kapitalanlagen gegründet. Der Leiter dieses Teams gehört zum Führungsgremium der Deutschen AM und ist für die Strategie verantwortlich. Weitere Mitglieder dieses Teams sind unter anderem der Leiter für nachhaltige Kapitalanlagen im Vertrieb (*Global Head of Responsible Investing der Global Client Group*) und unser Chef-Anlagestrategie für verantwortungsvolle Anlagen. Letzterer leitet das CIO-Büro für verantwortungsvolle Anlagen; dazu zählen die Teams für ESG-Research, für gute Unternehmensführung, einschließlich der Stimmrechtsausübung, für die *ESG-Engine* sowie das sogenannte Nachhaltigkeitsbüro *Sustainability Office*.

Die Prinzipien für verantwortliches Investieren (Principles for Responsible Investment, PRI) hat die Deutsche AM Investment GmbH bereits im Jahr 2008 unterzeichnet. Unsere internen ESG-Leitprinzipien leiten sich zudem aus internationalen Normen und Richtlinien ab, zum Beispiel vom UN Global Compact, von den Ceres-Prinzipien und von den OECD-Leitsätzen für multinationale Unternehmen.

Zu den Aufgaben des Nachhaltigkeitsbüros gehören:

- Entwicklung interner ESG-Governance-Strukturen, wie zum Beispiel regionale und bereichsbezogene Grundsätze und Leitlinien aufgrund regulatorischer Vorgaben.
- Übernahme von Governance-Funktionen im Kontext des Reputationsrisikos innerhalb Deutsche AM sowie eine Freigabefunktion innerhalb der Prozesse zur Genehmigung neuer Produkte.
- Erstellung eines verpflichtenden, externen Reportings, um alle Interessengruppen über unsere ESG-Aktivität zu informieren
- Dialog mit NROs und anderen Interessengruppen.
- Koordination von ESG-bezogenen, globalen Mitgliedschaften und Projekten innerhalb der Deutschen AM.

Unsere weltweite [Erklärung zu verantwortungsvollen Anlagen](#) ist die Basis für unsere ESG-Governance, zu der auch unsere Grundsätze und Leitlinien gehören. Als globaler Vermögensverwalter unterliegen wir regulatorischen Vorgaben, die je nach Region und Rechtsprechung unterschiedlich sein können. Aus diesem Grund nutzen wir bereichs- und regionsbezogene Leitlinien (zum Beispiel die *ESG-Integration Policy* für aktive Anlagen und ESG-Ziele für Immobilienanlagen).

Wir berichten über unsere Fortschritte bei der Integration von ESG-Aspekten in unsere Anlage- und Geschäftsprozesse zum Beispiel in unserem [PRI-Bericht](#) und aktualisieren regelmäßig unsere [Internetseite zum verantwortungsvollen Investieren](#).

ESG-Research

Auch 2017 veröffentlichten wir [Rechercheberichte über verantwortungsvolles Investieren](#), zum Beispiel die zweite Ausgabe unseres [Sustainable Finance Report](#).

Zusammen mit dem auf Klimainformationen spezialisierten kalifornischen Beratungsunternehmen Four Twenty Seven setzten wir uns für die genauere Überwachung und Bewältigung der physischen Effekte des Klimawandels auf Anlageportfolios ein. Aus dieser Partnerschaft entstand unter anderem ein Bericht, in dem Four Twenty Seven den Standort, die Tätigkeit und die geschäftliche Anfälligkeit von Anlagen oder Unternehmen für klimabedingte Gefahren wie Hitzewellen, Überschwemmungen und Wirbelstürme ermittelte, um die Auswirkungen dieser Klimaereignisse auf einzelne unserer Portfoliounternehmen einschätzen zu können.

Beitrag zur Klimadebatte

Unsere nachhaltigen Analysen forcieren die globale Klimadebatte, um das Thema aus der Anlageperspektive zu beleuchten. Im Jahr 2017 beteiligte sich die Deutsche AM aktiv an der globalen Klimadebatte.

- Im Rahmen der PRI in Person-Konferenz in Berlin forderte der Leiter der Deutschen AM die Investmenbranche auf, sich nicht nur auf CO2-Bilanzen zu beschränken, und ermutigte Unternehmen, ihre physischen Risiken durch den Klimawandel offenzulegen
- Vorträge auf dem UN-Klimagipfel (COP 23) in Bonn
- Beiträge zur politischen Debatte über die Energieeffizienz von Gebäuden durch die Institutional Investors Group on Climate Change (IIGCC) und Treffen mit politischen Entscheidungsträgern
- Teilnahme an der Immobilienarbeitsgruppe der Green Finance Taskforce der britischen Regierung

Corporate Governance

Aktives Aktionärstum – Eigentum verpflichtet

Im Jahr 2017 haben wir den Dialog mit Unternehmen in unseren Portfolios verstärkt und uns an nationalen und internationalen Arbeitsgruppen und Netzwerken aktiv beteiligt. Für unsere in Europa beheimateten Fonds haben wir beispielsweise Unternehmen in unseren Portfolios schriftlich über unsere Erwartungen informiert und ihnen die aktualisierte [Corporate Governance and Proxy Voting Policy](#) zugeschickt.

Höhere Erwartungen an gute Unternehmensführung

Auch 2017 haben wir unsere Richtlinien für gute Unternehmensführung und Stimmrechtsausübung (*Corporate Governance & Proxy Voting Policy*) überarbeitet. Wir beschreiben dort unseren Ansatz, wie wir strukturiert mit Unternehmen sprechen (*Engagement*) und legen unsere Abstimmungsrichtlinien im Detail dar. Beispielsweise fordern wir eine:

- anspruchsvolle und transparente Besetzung von Aufsichtsräten (und Vorständen) mit geeigneten, erfahrenen, hinlänglich unabhängigen und angemessen vielfältigen Kandidaten.
- dauerhafte Veröffentlichung relevanter Informationen zu Aufsichtsratsmitgliedern und Vorständen.
- angemessene, verständliche und transparente Vergütung von Vorständen anhand von eindeutigen qualitativen und quantitativen finanziellen und nichtfinanziellen Leistungskennzahlen, einschließlich überzeugender Bonus-/Malus -Regelungen und Rückforderungsmöglichkeiten für bereits ausbezahlte variable Vergütungsbestandteile und verzögerter Ausbezahlung
- bessere Transparenz bezüglich der Abschlussprüfer und deren Leistungen, der gezahlten Honorare für prüfungs- und nicht prüfungsnahen Leistungen sowie die Bestelldauer

Zur Sicherung des nachhaltigen Unternehmenserfolgs achten wir besonders auf verantwortungsvolle Umwelt- und Sozialpraktiken und analysieren die Einhaltung einschlägiger internationaler Vorschriften.

Für den strukturierten Dialog mit Unternehmen zu ESG-Themen nutzen unsere Analysten und Portfoliomanager die Einschätzungen aus unserer *ESG-Engine* und die von NROs angesprochenen Themen.

Hauptversammlungssaison 2017

2017 haben wir für unsere in Europa beheimateten Fonds an über 750 ordentlichen und außerordentlichen Hauptversammlungen in 42 Ländern durch elektronische Stimmabgabe (*Proxy Voting*) teilgenommen. Außerdem haben wir unsere lokalen Internetseiten (dws.de und dws.lu) überarbeitet. Dort veröffentlichen wir die Abstimmungsentscheidungen und -statistiken für unsere Privatanlegerfonds auf Unternehmens- und Fondsebene. Gemäß den regulatorischen Vorgaben in den USA üben wir für dort aufgesetzte Fonds sämtliche Stimmrechte aus.

Darüber hinaus haben wir 2017 die Harmonisierung der Prozesse und Richtlinien zur Stimmrechtsabgabe mit einigen unserer rechtlich eigenständigen Organisationseinheiten angestoßen. Dabei beachten wir selbstverständlich die rechtlichen Vorgaben.

Vordenkerrolle bei vorbildlicher Unternehmensführung

Mit unserer Aktivität in wichtigen Arbeitsgruppen, politischen Gremien, Netzwerken und Ausschüssen wollen wir eine Vordenkerrolle für gute Unternehmensführung übernehmen und die Entwicklung für unsere Investoren aktiv gestalten.

Wir haben am Beratungsprozess und an den Diskussionen über Änderungen des Deutschen Corporate-Governance-Kodexes mitgewirkt und an der Überarbeitung des *EFAMA (European Fund and Asset Management Association) Code on External Governance*, der als europäisches Referenzdokument für Aufsichtsbehörden und Vermögensverwalter dient. Als Mitglied der Corporate-Governance-Kommission der DVFA (Deutschen Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management GmbH) fördern wir die DVFA Scorecard on Corporate Governance als Gradmesser für die Qualität der Unternehmensführung in Deutschland.

Im Zusammenhang mit der Umsetzung der Aktionärsrechterichtlinie II (Shareholder Rights Directive II, SRDII) steht die Einführung einer Expertengruppe der EU-Kommission für die technischen Aspekte von Corporate-Governance-Prozessen, an der wir beteiligt waren. Die richtige Ausübung unserer Stimmrechte ist für uns fester Bestandteil unserer Pflicht als Treuhänder. Daher setzen wir uns für das Ziel ein, die Komplexität in der Abstimmungskette zu verringern und klare Rechenschaftspflichten für Depotbanken und andere Dienstleister festzulegen. Seit Ende 2017 sind wir zudem ein vollständiges Mitglied des International Corporate Governance Network (ICGN), eines Netzwerks internationaler institutioneller Investoren.

Governance-Engagement

Im Jahr 2017 sprachen wir mit über 71 Unternehmen im Rahmen unserer 81 Governance-Engagements für unsere in Europa aufgelegten Fonds – deutlich häufiger als im Jahr davor. Da immer mehr Aufsichtsratsvorsitzende den Dialog suchen, nimmt das Bewusstsein für Themen wie die Vergütung von Führungskräften, die Zusammensetzung von Vorständen und Aufsichtsräten, die Nachfolgeplanung und Aktionärsrechte stark zu.

Wir waren auf mehreren Jahreshauptversammlungen persönlich vertreten und haben uns kritisch geäußert, unter anderem zu Fusionsvorhaben und Übernahmen.

Um unsere Aktivität transparenter darzustellen, haben wir Mitte 2017 unseren ersten [Proxy Voting and Governance Engagement Report](#) für 2016 veröffentlicht. Die zweite Ausgabe soll im ersten Quartal 2018 erscheinen und eine Zusammenfassung über unsere Aktivität im Jahr 2017 liefern.

ESG-Engine

Unser Team *ESG Engine and Solutions* ist für die Pflege und Weiterentwicklung unserer „ESG-Engine“ zuständig. Darunter fällt unter anderem die Verantwortung für die ESG-Methode, Algorithmen und Daten. Diese Datenbank konsolidiert und gewinnt Daten; sie ermöglicht dadurch datenbasierte ESG-Analysen. In die Datenbank fließen Informationen von sieben führenden Anbietern ein: Ethix, MSCI, ekom research, RepRisk, SIGWATCH, Sustainalytics und TruCost.

Die strukturierten ESG-Informationen der Datenbank sind in unserem Portfoliomanagementsystem implementiert und unterstützen unseren Auswahlprozess. Darüber hinaus ermöglicht die *ESG-Engine*, gezielte kundenspezifische ESG-Lösungen anzubieten. Eine gezielte ESG-Lösung legt maßgeschneiderte, vorgeschriebene ESG-Kriterien an, die mit dem Kunden vorab vereinbart wurden und bei Anlageentscheidungen strikt beachtet werden.

Das ESG-Rahmenwerk der Datenbank ruht auf sechs Säulen:

- Exclusion-Screening schließt Unternehmen aus, die bestimmte ESG-Kriterien nicht erfüllen. 2017 unterstützten wir unsere Kunden dabei, auf fossile Brennstoffe und vor allem Kohle zu filtern. In der Vergangenheit waren solche Sektorfilter binär. Wir haben inzwischen komplexere Systeme eingeführt, allen voran solche, die zulassen, dass positive Entwicklungen im Umweltbereich, wie maßgebliche Fortschritte bei erneuerbaren Energien, negative Altlasten, wie existierende umweltunfreundliche Energien, kompensieren.
- Einhaltung von Normen im Hinblick auf Bedenken wie Verstöße gegen die Menschenrechte, Kinder- und Zwangsarbeit, Gesundheit und Sicherheit, Umwelteffekte und Fragen der Unternehmensethik.
- Best-in-Class-ESG-Ratings, die auf die Ermittlung der eigentlichen Spitzenreiter und Schlusslichter bei ESG in einer Vergleichsgruppe abgestellt sind – nach einer Konsenseinschätzung verschiedener ESG-Ratingagenturen. Diese anbieterübergreifend übereinstimmende Einstufung liefert eine tragfähige, verlässliche 360-Grad-Bewertung von Unternehmen anhand eines breiten Spektrums sogenannter ESG- Indikatoren – von Diversität der Unternehmensleitung über umweltfreundliche Produkte bis hin zu Gesundheit und Sicherheit, um nur ein paar zu nennen.
- Risiken und Chancen durch verschiedene Umweltfaktoren, unter anderem CO₂. 2017 präsentierten wir unser CO₂-Footprint-Reporting, das viele verschiedene anerkannte Reportingstandards umsetzt und es Kunden ermöglicht, ihre CO₂-Bilanz zu verfolgen oder Programme zur Verringerung des CO₂-Fußabdrucks umzusetzen.
- Die *ESG-Engine* ist nun in der Lage, zu bewerten, ob eine bestimmte Anleihe tatsächlich eine grüne Anleihe (Green Bonds) ist, wie in erster Linie durch die Leitlinien für grüne Anleihen (Green Bond Principles) definiert.
- Das auf Normen basierende Screening von Staaten profitiert von hoher Flexibilität. Ähnliche Screening-Ansätze werden genutzt, um verantwortungsbewusste Investitionen in rund 200 souveränen Staaten zu messen.

Im Zuge der Weiterentwicklung der ESG-Methodik haben wir Zukunftslösungen in der *ESG-Engine* getestet. Sie werden vor allem im Bereich CO₂ und Klimasensitivität sowie Impact-Investment-Chancen rund um die Ziele für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen (UN Sustainable Development Goals, SDGs) für Mehrwert sorgen.

ESG als integrierter Ansatz

Aktive Anlagen

2017 verwalteten die aktiven Portfoliomanagement - Teams ein ESG-Vermögen im Wert von 9,6 Mrd € und ein Gesamtvermögen von 513 Mrd €. Wir haben einen Leiter für die Eingliederung von ESG in das aktive Portfoliomanagement benannt. Er ist für den weiteren Ausbau unserer ESG-Integration über alle aktiven Investmentstile hinweg verantwortlich. Außerdem wurde eine globale ESG-Gatekeeper-Struktur in allen Investmentteams eingeführt, um eine umfangreiche Integration in die einzelnen Schritte des Anlageprozesses zu gewährleisten.

Wir haben unsere Richtlinie verschärft, wie ESG in das aktive Portfoliomanagement eingegliedert werden soll – von der Möglichkeit, ESG in die Anlagerichtlinien von Kunden aufzunehmen, bis zur Kundenberichterstattung. Um die ESG-Integration zu erleichtern, werden alle von der *ESG-Engine* bereitgestellten Informationen vollständig in unser Portfoliomanagementsystem integriert. Unsere Fondsmanager sind angehalten, das ganze Spektrum verfügbarer ESG-Informationen zu berücksichtigen und zu nutzen. Die Integration von ESG-Faktoren in unsere Wertpapieranalyse beginnt bei der Ermittlung maßgeblicher globaler Nachhaltigkeitsthemen sowie ESG-Fragen und wird durch deren Auswirkungen auf das Risiko-Ertrags-Profil des jeweiligen Wertpapiers ergänzt. Das Analyseergebnis wird im Analysebericht erläutert und spiegelt sich in der Bewertung sowie in der Anlageempfehlung wider. Werden zusätzliche Informationen benötigt, wird durch unseren Analysten und unseren ESG-Spezialisten ein Engagement mit dem Unternehmen koordiniert.

Unsere Portfoliomanager müssen wissen, inwieweit ihr Portfolio kritischen ESG-Themen ausgesetzt ist. Sie können das Portfolio auf ESG-Aspekte filtern (zum Beispiel CO₂-Ratings, kontroverse Sektoren) und erhalten eine Bewertung, den ESG-Fonds-Score. 2017 haben wir damit begonnen, unsere Berichte an Kunden (ESG-Reporting) zu vereinheitlichen, um die Fonds transparenter zu machen.

Um unsere Investmentexperten mit wichtigen ESG-Themen vertraut zu machen, veranstalteten wir verpflichtende interne Schulungen für alle aktiven Anlageexperten. Außerdem mussten sie 2017 das *ESG Certification Program* von *EFFAS* (*European Federation of Financial Analysts Societies*) absolvieren.

Passive Anlagen

2017 verwalteten die passiven Portfoliomanager ESG-Vermögen im Wert von 559 Mio € und ein Gesamtvermögen von 115 Mrd €. Im Rahmen der übergreifenden ESG-Integration innerhalb von Deutsche AM erreichte der Bereich Passive 2017 zwei bedeutende Meilensteine: Erstens wurde die Implementierung der Stimmrechtsausübung für entsprechende *Exchange Traded Funds* (ETF) initiiert – ein Prozess, den das Corporate Governance Center begleitete. Zweitens wurden den Portfoliomanagern Daten der *ESG-Engine* innerhalb des Portfoliomanagementsystems zugänglich gemacht. Das ermöglicht einen automatisierten Anlageprozess.

Alternative Anlagen

Die Portfoliomanagement Teams für alternative Anlagen der Deutschen AM weiteten ihre Initiativen zur Eingliederung von ESG-Faktoren in den Investmentprozess über alle Anlageklassen hinweg aus. 2017 belief sich das in diesem Geschäftsbereich verwaltete ESG-Vermögen auf 702 Mio € (ohne die „nachhaltigen Investmentfonds“ sowie individuelle Immobilienanlagen und Infrastrukturanlagen) und ein Gesamtvermögen von 71 Mrd €.

Immobilienanlagen

Unsere Immobilienanlagen sind weiterhin ein fester Bestandteil unserer Anlagestrategie. Im Zentrum steht das Ziel, risikobereinigte Erträge zu erhalten und zu steigern, Umweltrisiken zu verringern, die Effizienz von Vermögenswerten zu erhöhen und Mietern hochwertige Objekte anzubieten.

In diesem Jahr haben wir unsere Bemühungen verstärkt, einen systematischen Nachhaltigkeitsplan umzusetzen und folgende Ergebnisse damit erzielt: 1) Erfassung und Analyse von Daten zu den Immobilien, 2) Verwendung der Daten zur Steigerung der Effizienz und Qualität unserer Objekte und 3) Festsetzung von Zielen für energetische Optimierung in Bezug auf Einzelobjekte und Regionen.

Wir verwalteten 9,4 Mrd € in Gebäudeportfolios mit grünen Auszeichnungen (wie *LEED*, *Leadership in Energy and Environmental Design*; *BREEAM*, *Building Research Establishment Environmental Assessment Methodology*; *ENERGY STAR*, US-amerikanisches Umweltzeichen für energiesparende Geräte, Baustoffe, öffentliche/gewerbliche Gebäude oder Wohnbauten; und gleichwertige Zertifizierungen). Darüber hinaus haben wir 5,1 Mio. qm des Portfolios in Bezug auf Energie- und Kohlenstoffdaten gemessen und nachverfolgt.

Außerdem haben wir 1,4 Mio. US\$ in Energieeffizienzprojekte in den USA investiert (799.692 qm) und eine Kosteneinsparung von 31% für das Jahr erzielt (Messperiode: 1. Oktober 2016 bis 30. September 2017).

Um Transparenz gegenüber unseren Anlegern zu gewährleisten, haben wir sieben unserer größten Immobilienfonds durch die *Global Real Estate Sustainability Benchmark (GRESB)* berichtet. *GRESB* liefert eine unabhängige Bewertung von Portfolios und Fonds anhand eines vergleichsgruppenbasierten Ansatzes und einer Punktwertung auf der Grundlage mehrerer ESG-Kennzahlen. 2017 erhielten unsere sieben Fonds (23,7 Mrd € des verwalteten Vermögens) bei der *GRESB*-Bewertung das Siegel *Green Star* (australisches Nachhaltigkeitszertifikat).

Infrastrukturanlagen

Innerhalb des Infrastrukturgeschäfts sind ESG-Überlegungen ein fester Bestandteil des Investmentprozesses. ESG-Informationen fließen in die Entscheidungen über potenzielle Käufe mit ein. Während der Haltefrist überwacht das Team ESG-Eigenschaften mithilfe von Quartalsberichten zu verschiedenen Leistungskennzahlen (KPI's) und Gesprächen mit Vorstandsmitgliedern sowie der Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten in Geschäftsplänen.

Im Infrastrukturgeschäft wird darüber hinaus großer Wert auf die Berichterstattung an Kunden gelegt. Wir erstellen einen jährlichen Sustainable and Responsible Investment (SRI)-Bericht für Anleger in unserem Pan-European Infrastructure Fund (PEIF) und Pan-European Infrastructure Fund II (PEIF II), der auf Themen wie Gesundheit und Sicherheit bezüglich der Fondsanlagen eingeht.

Das Infrastrukturgeschäft ist auch für die Verwaltung eines Portfolios im Volumen von 407 Mio € in erneuerbaren Anlagen zuständig, sowohl in Schuldtiteln als auch in Aktien der Bereiche, Solarenergie, Windkraft und Energieerzeugung aus Abfall/Müll.

Nachhaltige Investmentfonds

Sustainable Investments (SI) ist ein Spezialbereich innerhalb des Bereiches für alternative Anlagen, der Investmentinitiativen verantwortet, die positive und stabile finanzielle Erträge mit messbaren sozialen und umweltbezogenen Ergebnissen kombinieren (*Triple Bottom Line*). Auf Grundlage der SDGs trägt jeder Fonds direkt oder indirekt zum Erreichen der SDGs bei.

2017 war das SI-Team der Deutschen AM für das Management und die Verwaltung von sieben nachhaltigen Fonds und Impact-Fonds mit einem kombinierten Volumen von mehr als 355 Mio € verantwortlich.

Durch das Management eines umfangreichen Angebots von Nachhaltigkeits- und Wirkungsfonds werden die Bereiche Energie (saubere Energie, Energiespeicherung und -nutzung), Umwelt (Nahrung/Landwirtschaft, Abfall, Wasser), Mikrofinanz, Beschäftigung/Ausbildung und Wohnraum abgedeckt. Diese Fonds haben eine „dreifache Bilanz“ (*Triple Bottom Line*), in der nicht nur finanzielle Erträge, sondern auch ein positiver ökologischer und/oder sozialer Mehrwert ausgewiesen wird.

Nachhaltigkeitsfonds und deren Beitrag zu den SDGs

Fund	Mission/Information
Africa Agriculture and Trade Investment Fund (AATIF)	Nahrungsversorgung und Armutsbekämpfung durch nachhaltige Investitionen entlang der gesamten landwirtschaftlichen Wertschöpfungskette in Afrika
SDGs	1, 2, 8, 9, 13, 14, 15
Clean Cooking Working Capital Fund	Finanzierung der Produktion sauberer Kochherde in Entwicklungsländern
SDGs	3, 7, 13
Essential Capital Consortium B.V.	Fremdfinanzierung für Dienstleistungsanbieter in den Sektoren Gesundheit, Energie und Finanzen in einkommensschwachen Gemeinden in Entwicklungsländern
SDGs	4, 7, 10
European Energy Efficiency Fund (EEEF)	Energieeffizienz und erneuerbare Energien im öffentlichen Sektor in Europa
SDGs	11, 13
Microfinance Funds	Vor- und nachrangige Fremdfinanzierungen für Mikrofinanzinstitute und Banken in den Entwicklungsländern, um den Zugang zu erstklassigen Finanzdienstleistungen zu verbessern
SDGs	1, 5, 8
Global Commercial Microfinance Consortium II	Vor- und nachrangige Fremdfinanzierungen für Mikrofinanzinstitute und Banken in den Entwicklungsländern, um den Zugang zu erstklassigen Finanzdienstleistungen zu verbessern
Microcredit Development Fund	Vor- und nachrangige Fremdfinanzierungen für Mikrofinanzinstitute und Banken in den Entwicklungsländern, um den Zugang zu erstklassigen Finanzdienstleistungen zu verbessern

Um die Wirkung zu messen, überwacht und meldet jeder SI-Investmentfonds die sozialen und/oder ökologischen Leistungen der jeweiligen Portfoliounternehmen. Die Indikatoren sind sektorspezifisch und werden über fondsabhängige Überwachungstools erfasst.

Für die auf erneuerbare Energien, Energieeffizienz und Mikrofinanzierung ausgerichteten Investmentfonds der Deutschen AM wird die Überwachung des Impact-Frameworks weiterhin von greenstem™ (webbasiertes Tool zur Überwachung und Verifizierung von Kohlenstoff und Energie) unterstützt. Gleichzeitig können Fondsmanager die Gesamtwirkung des Fonds einsehen. Die Anlagen des European Energy Efficiency Fund (EEEF) erzielten insgesamt Einsparungen von 292.926 t CO₂e und 203.252 MWh Primärenergie per drittem Quartal 2017.

Für den afrikanischen Landwirtschaftsfonds (Africa Agriculture and Trade Investment Fund), den das SI-Team berät, wurden 2017 erstmals Wirkungsergebnisse (durch externe Wissenschaftler) evaluiert und veröffentlicht. Fortschritt wird anhand klar definierter Indikatoren (wie zusätzliche Beschäftigungschancen, Einbeziehung von Kleinbauern durch Portfoliounternehmen) gemessen und die Ergebnisse dieser Untersuchungen werden auf aatif.lu zusammengefasst.

Green Climate Fund

Die Deutsche Bank war weltweit die erste Geschäftsbank, die vom *Green Climate Fund (GCF)* als Partner akkreditiert wurde. Der GCF wurde im Rahmen des UN-Klimaabkommens als zentrales globales Anlageinstrument zur Bekämpfung des Klimawandels und seiner Auswirkungen aufgelegt. Die Akkreditierung der Deutschen Bank wurde durch das SI-Team, Teil der Deutschen AM, initiiert. Eines der ersten, durch den GCF genehmigten Projekte ist die Auflage eines Fonds für saubere Elektrifizierungsprojekte in fünf afrikanischen Ländern. Der Fonds soll ein Gesamtvolumen in Höhe von 500 Mio. US\$ umfassen. Der GCF hat hiervon bereits 80 Mio. US\$ genehmigt.

ESG und nachhaltig verwaltetes Kundenvermögen

Ende 2017 wies die Deutsche AM Vermögenswerte in Höhe von rund 20 Mrd € aus, die gemäß ESG-Kriterien verwaltet wurden (rund 10,6 Mrd € ESG und nachhaltig verwaltete Kapitalanlagen sowie rund 9,4 Mrd € Immobilienanlagen in als umweltfreundlich zertifizierten Gebäuden). Die Deutsche AM verwaltete zum 31. Dezember 2017 Vermögenswerte in Höhe von 700 Mrd €.

Wir ordnen das nach ESG-Kriterien verwaltete Vermögen gemäß gängiger Branchenstandards und -leitlinien ein. Die Berichterstattung für Investoren gemäß der *Global Sustainable Investment Alliance (GSIA)*; durch ihre regionalen Mitgliedsorganisationen wie Eurosif, European Sustainable Investment Forum; USSIF, US Forum for Sustainable and Responsible Investment; UKSIF,

UK Sustainable Investment and Finance Association etc.) ist weltweit zum Standard geworden, um nach ESG-Kriterien verwaltetes Vermögen zu kategorisieren.

Während wir einerseits den Grad der ESG-Integration über die gesamte Investmentplattform ausbauen, bieten wir andererseits Produkte, die speziell nach einer oder nach mehreren ESG-Strategien verwaltet werden. Letztere Vermögenswerte werden in der nachfolgenden Tabelle aufgeführt.

ESG und nachhaltig verwaltetes Kundenvermögen

In Mio €	31.12. 2017	31.12. 2016
Aktives Investmentmanagement		
Anlagen für private und institutionelle Kunden, einschließlich Best-in-Class- und Themen-Fonds für institutionelle Kunden ¹	9.637	7.515
Passive Investments		
Börsengehandelte Indexfonds (ETF), Produkte oder Mandate	559	76
Nachhaltige/Impact-/Alternative Investments		
Private Equity/Debt Funds mit Fokus auf nachhaltigen Anlagen und Impact-Investments, einschließlich öffentlich-privater Mischfinanzierungskonzepte mit ökologischer und sozialer Ausrichtung ²	355	2.327
Summe	10.551	9.918

¹Weitere im Fondsbestand verwaltete Produkte mit Initiatoren außerhalb der Deutschen AM belaufen sich auf 1.65 Mrd €, bei denen Portfoliomanagement und- /oder Beratung außerhalb der eigenen Unternehmensgruppe Deutsche AM erbracht wird.

²Die Änderungen der Assets für die nachhaltigen Investments per Dezember 2017 geht zurück auf den Transfer verschiedener Fonds im Zuge des Verkaufs des Oppenheim Asset Management Services.

Immobilieninvestments

In Mio €	31.12. 2017	31.12. 2016
Als umweltfreundlich zertifizierte Gebäude (ENERGY STAR, LEED, BREEAM etc.)	9.432	9.250

ESG-Publikumsfonds

Um einen konsistenten Ansatz bei der Klassifizierung von Publikumsfonds als ESG-Fonds zu gewährleisten, haben wir 2017 unsere Mindeststandards für ESG-Investments (MESGS) für alle aktiven ESG-Publikumsfonds eingeführt. Die MESGS bauen auf den sechs Säulen des ESG-Rahmenwerks der Datenbank auf, die im Kapitel über die *ESG-Engine* beschrieben wurden. Sie umfassen marktübliche Ausschlüsse kontroverser Sektoren sowie Normverstöße gegen die Prinzipien des UN Global Compact. Darüber hinaus berücksichtigt es die Best-in-Class-Methode und betrachtet speziell CO2-Risiken.

Auszug aus dem ESG-Produktangebot – sowohl aktiv als auch passiv verwalteten Publikumsfonds

Fund	Description of ESG approach/Information
DWS Stiftungsfonds	Unter Berücksichtigung des Nachhaltigkeitsgedankens investiert der Fonds DWS Stiftungsfonds je nach Börsensituation flexibel an überwiegend europäischen Aktien- und Rentenmärkten. Das Management berücksichtigt dabei gutes ESG- Rating, Ausschlusskriterien, CO2-Rating und Normeneinhaltung. URL https://www.dws.de/gemischte-fonds/de0005318406-dws-stiftungsfonds-ld/
Deutsche ESG European Equities	Das Fondsmanagement investiert in Aktien von deutschen, europäischen und internationalen Unternehmen, die auf ein ganzheitliches Nachhaltigkeitskonzept setzen und ökologisch bewusst handeln. URL https://www.dws.de/aktienfonds/lu0130393993-deutsche-esg-european-equities-ic/
Deutsche Invest I ESG Equity Income	Neu aufgelegt im August 2017. Deutsche Invest I ESG Equity Income bietet eine Aktienanlage mit Chance auf laufenden Ertrag. Das Management berücksichtigt bei der Aktienselektion von hochkapitalisierten globalen Unternehmen ein gutes ESG-Rating, Ausschlusskriterien, CO2-Rating und Normeneinhaltung sowie eine überdurchschnittliche Dividendenrendite, ein prognostiziertes Dividendenwachstum und eine angemessene Ausschüttungsquote. URL https://www.dws.de/aktienfonds/lu1616932866-deutsche-invest-i-esg-equity-income-ic/
Deutsche Invest I ESG Global Corporate Bonds	Mindestens 80% des Teilfondsvermögens werden weltweit in auf Euro lautenden oder gegen den Euro abgesicherten verzinslichen Schuldtiteln angelegt, die zum Zeitpunkt des Erwerbs ein Investment-Grade-Rating aufweisen. Im Rahmen des Wertpapierauswahlprozesses werden neben dem finanziellen Erfolg auch die ökologische und soziale Leistung eines Unternehmens sowie dessen Corporate Governance (ESG-Kriterien) berücksichtigt. URL https://www.dws.de/rentenfonds/lu0982744301-deutsche-invest-i-esg-global-corporate-bonds-fc/
db x-trackers II ESG EUR Corporate Bond UCITS ETF (DR)	Der Bloomberg Barclays MSCI Euro Corporate Sustainable and SRI Index bildet die Wertentwicklung des folgenden Anleihenmarkts ab: In Euro begebene Unternehmensanleihen; nur Wertpapiere mit Investment-Grade-Rating; Mindestlaufzeit von einem Jahr; Mindestvolumen pro Anleihe von 300 Mio €; es werden nur Anleihen von Emittenten aufgenommen, die ein MSCI-ESG-Rating (Nachhaltigkeitsrating) von mindestens „BBB“ haben und eine MSCI ESG Impact Monitor-Kennzahl von mindestens 2; Anleihen von Unternehmen in den folgenden Sektoren werden ausgeschlossen: Alkohol, Tabak, Glücksspiel, nicht jugendfreie Unterhaltung, genetisch veränderte Organismen (GMOs), Nuklearenergie, zivile und militärisch genutzte Waffen (auch Minen, Streubomben und chemische Waffen). Zusätzliche Informationen zum Index und der Bloomberg Barclays Index-Methodik können Sie auf der Barclays-Indexwebseite finden (index.barcap.com). URL https://etf.deutscheam.com/de-DE/LU0484968812-esg-eur-corporate-bond-ucits-etf-dr-1d/

Digitalisierung und Innovationen

Die digitale Revolution erfasst ganze Branchen und das gilt auch für die Finanzdienstleistungsbranche. Wir wollen ein wichtiger Akteur in der digitalen Welt sein und wir sind auf dem Weg, ein technologieorientiertes Unternehmen zu werden. Wir nutzen neue Technologien, um unsere digitale Kompetenz in den Geschäftsbereichen, der IT-Umgebung, der Betriebsorganisation und den Kontrollfunktionen zu verbessern. Die Digitalisierung hat wesentliche Auswirkungen auf alle unsere Geschäftsbereiche, die dieses Thema daher in ihre Risikobewertungen einbeziehen müssen. Als Bank sehen wir in der Digitalisierung erhebliche Chancen.

Steuerung und Management

Die Digitalisierung der Bank richtet sich danach, was geschäftlich erforderlich ist. Die Verantwortung für die verschiedenen Initiativen tragen unsere Geschäftsbereiche und Infrastrukturfunktionen. Die drei Geschäftsbereiche der Bank – die Unternehmens- und Investmentbank, die Privat- und Firmenkundenbank und die Deutsche AM – haben jeweils eigene Teams, die für die Digitalisierung verantwortlich sind. Ihre Aufgabe ist es, digitale Initiativen und den Umbau im jeweiligen Geschäftsbereich je nach Anforderung voranzutreiben.

Die Geschäftsbereiche werden durch gemeinsame Zentren für Digitalisierung und Innovationen unterstützt. Unsere Innovationslabore in Berlin, London, New York und im Silicon Valley arbeiten mit unseren Geschäftsbereichen zusammen, um digitale Lösungen im externen Ökosystem zu finden, mit denen wir unser Angebot für unsere Kunden erweitern und verbessern können. Der Bereich Data Science & Analytics ist an drei Hauptstandorten in Dublin, London und Pune vertreten. Diese Zentren haben mehr als 50 Machbarkeitsstudien für mehrere unserer Bereiche erstellt und dabei Technologien wie unseren sicheren und leistungsstarken Datenspeicher und künstliche Intelligenz genutzt. Die Digitalfabrik bringt agile, funktionsübergreifende Teams zusammen, die digitale Bankprodukte entwickeln. Wir haben zudem zahlreiche externe Partnerschaften mit Unternehmen wie Axel Springer Plug and Play, The Floor und H-FARM vereinbart. Außerdem arbeiten wir mit der Digitalinitiative des Massachusetts Institute of Technology (MIT) zusammen.

Unser Global Digital Forum ist ein konzernweites Gremium, das die Abstimmung und den Austausch zwischen den Geschäftsbereichen bei digitalen Initiativen sicherstellt. Den Vorsitz hat unser Konzernbeauftragter für Datenmanagement, Digitalstrategie und Innovationen. Außerdem gehören dem Gremium die Leiter der Digitalteams der Geschäftsbereiche an. Im Jahr 2017 gründeten wir das Team Digitalstrategie. Dieses Team stellt sicher, dass wir bei der Digitalisierung einen einheitlichen Ansatz verfolgen. Es arbeitet eng mit den Mitgliedern des Global Digital Forum zusammen.

Die Digitalisierung der Postbank ist Teil des Programms zur Zusammenlegung der Deutschen Bank und der Postbank. Eine Arbeitsgruppe des Umsetzungsprojekts entwickelt eine abgestimmte Digitalisierungsstrategie für unsere neue Privat- und Firmenkundenbank, durch die wir für beide Marken und deren Kunden Synergien erzielen und Innovationen vorantreiben.

Die Bankenbranche in der digitalen Welt

Neue Technologien ermöglichen einen reibungslosen Austausch mit unseren Kunden. Die Digitalisierung unterstützt Selbstbedienungslösungen. Dazu gehört es, Produkte und Dienstleistungen über skalierbare Plattformen an den Standorten und zu der Zeit anzubieten, die sich unsere Kunden aussuchen. Wir entwickeln Plattformen, die unseren Kunden das Leben erleichtern und ihnen einen Mehrwert schaffen.

Unser Digitalisierungsansatz folgt klaren Grundsätzen:

- Wir haben die Größe, die Ressourcen, das Branchenwissen und die digitale Kompetenz, die es braucht, um die Umwälzung unserer Branche als Chance zu nutzen.
- Wir laden FinTech-Unternehmen dazu ein, unsere Plattformen mitzuentwickeln, damit unsere Kunden und die Märkte davon profitieren können.
- Wir wollen uns am Kunden orientieren und passen unsere Organisation entsprechend an. Neue Technologien ermöglichen es uns, innovative Produkte und Dienstleistungen anzubieten.
- Wir müssen eine treibende Kraft bei Plattformen sein. Das Plattformmodell ermöglicht es uns, unsere Kapazitäten in den verschiedenen Geschäftsbereichen bestmöglich zu nutzen und neue Finanzdienstleistungen für unsere Kunden zu entwickeln.
- Wir nutzen unsere Daten zunehmend, um unsere Kunden besser zu verstehen, fundiertere Entscheidungen zu treffen und unsere Kontrollfunktionen weiter zu stärken.

Erfolge im Jahr 2017

Im Laufe des Jahres 2017 haben wir in allen Geschäftsbereichen deutliche Fortschritte in der Digitalisierung erzielt.

Unternehmens- und Investmentbank

In unserer Unternehmens- und Investmentbank haben wir in einem bisher beispiellosen Schritt mehr als 150.000 Zeilen des Programmcodes unserer preisgekrönten Autobahn-Plattform externen Entwicklern zugänglich gemacht. Dadurch können Handelsanwendungen unterschiedlicher Anbieter die Anwendung als gemeinsame Basis nutzen und mit den Autobahn-Funktionen reibungslos zusammenarbeiten.

Zusätzlich zur Veröffentlichung des Autobahn-Programmcodes haben wir weitere Verbesserungen an der Autobahn-Plattform selbst vorgenommen. Im August 2017 führten wir *Autobahn Click to Confirm* ein. Über diese neue Funktion können unsere Kunden Bestätigungen für Devisen-, Zins- und Kreditgeschäfte über ein sicheres Portal im Internet verwalten. Außerdem können unsere Kunden mit der Funktion *Cashflow Confirmation* Barzahlungen im Zusammenhang mit Derivategeschäften online abwickeln.

Im Kapitalmarktgeschäft (Global Markets) haben wir die IT-Plattform Symphony Communication Services für den Großteil der Mitarbeiter und die unterstützenden Infrastrukturfunktionen eingeführt. Symphony ist eine verschlüsselte, cloud-basierte Plattform der Zusammenarbeit, die eine mobile App und automatisierte Workflow Bots umfasst. Die Plattform verbessert die Produktivität und die Kommunikation zwischen den kundennahen Bereichen und den Technologie- und Operationsteams. Symphony gehört einem Konsortium von 20 Buy- und Sell-Side -Finanzinstituten. Wir zählen zu den Gründungsmitgliedern des 2014 gegründeten Unternehmens.

In der Unternehmens- und Investmentbank haben wir zudem mehrere Programme gestartet, um in verschiedenen Produktbereichen die robotergesteuerte Prozessautomatisierung (*Robotic Process Automation, RPA*) voranzutreiben. Damit wollen wir die Kosten senken, die Kundenbetreuung verbessern und die Kontrollen bei Kernprozessen stärken.

Wir haben zusammen mit anderen Banken mehrere Initiativen gestartet, um herauszufinden, wo wir die Technologie der dezentralen Transaktionsregister (*Distributed Ledger Technology, DLT*) einsetzen können. Als eine der ersten Banken haben wir uns an dem Projekt *Utility Settlement Coin* beteiligt. Durch diesen blockchain-basierten Ansatz für das Clearing und die Abwicklung von Finanztransaktionen zwischen Banken sollen Risiken gesenkt und die Ausführung beschleunigt werden.

Im November 2017 startete GTB ihren SWIFT-gpi-Service. Diese neue digitale Plattform bietet Firmenkunden eine Echtzeitverfolgung von Zahlungen und die taggleiche Nutzung der Gelder. Mit gpi adressieren wir die realen Bedürfnisse von Kunden weltweit. Erste Rückmeldungen haben gezeigt, dass viele Transaktionen zwischen Kontinenten von Anfang bis Ende schnell und vollständig nachvollziehbar abgewickelt werden können.

Darüber hinaus hat GTB 12,5% des deutschen Handelsfinanzierungs-Start-ups TrustBills erworben. TrustBills ist eine Online-Auktionsplattform für den Kauf und Verkauf von nationalen und internationalen Forderungen aus Lieferungen und Leistungen.

Privat- und Firmenkundenbank

Unsere laufenden Investitionen in die Digitalisierung des Privat- und Firmenkundengeschäfts machen sich bezahlt. Von den 7 Millionen Kunden unserer Privat- und Firmenkundenbank schließen mehr als 4 Millionen ihre Bankgeschäfte digital ab. Im Januar führten wir in Deutschland die digitale Kontoeröffnung für deutsche Staatsangehörige mit deutschem Wohnsitz ein, wodurch unsere Kunden ein Online-Konto in nur sieben Minuten aktivieren können. Am 29. August 2017 hat die Deutsche Bank den sogenannten *Mobile Moment* erreicht. Das ist der Punkt, an dem sich mehr Kunden über ein mobiles Gerät auf ihr Online-Konto zugreifen als über einen PC.

Über unser Entwicklerportal steigern wir die Effizienz an den Märkten und ermöglichen Programmierern, ihre Ideen für neue digitale Dienstleistungen zu testen. Dieser partnerschaftliche Ansatz hilft sowohl externen Anbietern als auch uns, die Einführungszeit für neue Produkte und Dienstleistungen zum Vorteil unserer Kunden zu senken.

Seit Mai 2017 bieten wir den Kunden unserer Privat- und Firmenkundenbank den sogenannten ZinsMarkt an, einen digitalen Marktplatz für treuhänderisch verwaltete Festgeldanlagen. Auch Partnerbanken bieten bereits Festgeldanlagen über die Plattform an. ZinsMarkt wurde zusammen mit dem deutschen FinTech-Unternehmen Deposit Solutions konzipiert und entwickelt.

Außerdem investieren wir in die Digitalisierung unseres Filialnetzes. In den beiden vergangenen Jahren haben wir unsere Berater mit rund 10.000 iPads ausgestattet und mehrere Apps entwickelt, die sogenannte *Dashboard Collection*. Dadurch können wir bei Beratungsgesprächen dank modernster Technik digitale Unterschriften für Verträge und Anträge erfassen und unseren Papierverbrauch senken.

Ende 2017 hat die Privat- und Firmenkundenbank die erste auf künstlicher Intelligenz basierende Lösung eingeführt, die natürliche Sprachverarbeitung verwendet und mit IBM-Watson-Technologie gebaut wurde. Sie ermöglicht dem für die Unterstützung des Vertriebs verantwortlichen Team, Kundenanfragen effektiver und schneller zu beantworten und sich darauf zu konzentrieren, Mehrwert für die Kunden zu schaffen.

Unsere Einheit WM hat im August 2017 in Asien Deutsche Bank Wealth Online eingeführt. Darüber können Kunden Informationen zu ihrem Portfolio und anlagebezogene Veröffentlichungen abrufen sowie mit ihrem Berater kommunizieren und Transaktionen abschließen. Ende 2017 führte unser WM die App *DB NextGen* für potenzielle Vermögenskunden der nächsten Generation ein.

Des Weiteren sind wir eine der führenden Banken im Projekt *we.trade*, einer auf dezentrale Transaktionsregistertechnologie basierenden Plattform für Handelsfinanzierungen. Diese erlaubt es kleinen und mittleren Unternehmen mithilfe von Blockchain, inländische und internationale Handelsgeschäfte zu steuern, nachzuverfolgen und abzusichern. *we.trade* ist ein Gemeinschaftsunternehmen von neun Banken in zehn Ländern – wir gehören zu den Anteilseignern.

Der Erfolg unserer digitalen Lösungen in der Privat- und Firmenkundenbank belegt, wie wertvoll unsere Digitalfabrik ist, die wir im Jahr 2016 gründeten. In diesem Entwicklungszentrum arbeiten Mitarbeiter aus den Geschäftsbereichen, der IT-Abteilung und dem Compliance-Bereich zusammen. Sie haben zahlreiche Verbesserungen unserer *Deutsche Bank Mobile-App* sehr schnell eingeführt – essenziell für die schnelle Welt, in der wir leben.

Im Jahr 2017 hat auch die Postbank einen Fokus auf die Digitalisierung ihrer Kerngeschäftsprozesse für ihre 13 Millionen Kunden gelegt. Sie hat dadurch beispielsweise bei Konsumentenfinanzierungen ihre Strategie „digital & persönlich“ gestärkt und die digitale Effizienz erhöht. Außerdem hat die Postbank ihren Vertrieb durch zahlreiche Maßnahmen gestärkt – wie zum Beispiel die Identifizierung per Video, die digitale Signatur und ein neues digitales Angebot für die Anlageberatung.

Bei der von uns mitbegründeten VERIMI-Initiative arbeiten führende deutsche Unternehmen aus verschiedenen Branchen zusammen. Mit diesem „Generalschlüssel“ können Kunden mit nur einer Anmeldung auf viele Dienstleistungen der beteiligten Unternehmen und anderer Teilnehmer zugreifen. Dies ist ein weiteres Beispiel für digitale Plattformen, die unseren Kunden das Leben leichter machen. Weitere Informationen über die VERIMI-Plattform stehen unter verimi.com zur Verfügung.

Deutsche Asset Management

Die digitale Vision der Deutsche AM ist es, für Kunden und Partner ein Echtzeitumfeld zu schaffen. Es wurde eine Vielzahl von digitalen Initiativen gestartet, um Veränderung entlang der gesamten Wertschöpfungskette voranzutreiben. Dies beinhaltet unter anderem die Gewinnung neuer Kunden, eine maßgeschneiderte Investmentberatung, Analyse und Portfoliomanagement, die Abwicklungsabteilung, sowie Vertrieb und Kundendialog.

Im Juli 2017 nahm die Deutsche AM den ersten Partner auf ihrer *WISE-Plattform (White-label Investment Software Engine)* auf. Der Anlageroboter für die digitale Vermögensverwaltung bietet eine Lösung im Bereich diskretionäres Portfoliomanagement. Über die Plattform erhalten unsere Kunden und andere Marktteilnehmer Zugang zum gebündelten Wissen und den Analysen von mehr als 600 Fondsmanagern und Analysten bei der Deutschen AM. Dieses digitale Angebot ist ein papierloses System, das nicht nur den Papierverbrauch reduziert und den Koordinationsprozess vereinfacht, sondern auch das Potenzial hat, CO₂-intensive Prozessschritte (wie Hausbesuche bei Endkunden oder die Identifizierung in Postfilialen) unnötig zu machen.

Unsere Mitarbeiter sind für den digitalen Umbau der Bank sehr wichtig. In unserem Deutsche AM Digital Club für Design Thinking konnten wir innovative Lösungen für unsere Kunden, Partner und Mitarbeiter entwickeln, testen und umsetzen – und dabei die digitalen Fähigkeiten unserer Mitarbeiter weiterentwickeln.

Wir wissen, dass die Digitalisierung auch neue Anforderungen an die Sicherheit mit sich bringt. Unsere Kunden erwarten zurecht, dass unsere Sicherheitsmaßnahmen stets auf dem neuesten Stand sind. Die Maßnahmen, die wir in dieser Hinsicht ergreifen, beschreiben wir im Abschnitt „Informationssicherheit“.

Verhalten und Risiko

38	Kultur und Verhalten
41	Public Policy und Regulierung
42	Finanzkriminalität
46	Umwelt- und Sozialfragen
49	Menschenrechte
51	Klimarisiken
54	Sicherheit von Informationen
55	Datenschutz

Kultur und Verhalten

Unsere Unternehmenskultur bestimmt wesentlich, wie wir als Bank arbeiten. Sie dient als Orientierung dafür, wie wir uns verhalten und Entscheidungen treffen, und sie ist die Grundlage für den Umgang unserer Mitarbeiter untereinander, den Umgang mit unseren Kunden und mit der Gesellschaft insgesamt.

Definition und Ziele

Bei der Deutschen Bank orientieren wir uns an unseren Werten Integrität, Nachhaltige Leistung, Kundenorientierung, Innovation, Disziplin und Partnerschaft. Diese Werte sind im Verhaltens- und Ethikkodex der Bank (der Kodex) verankert. In diesem Kodex formuliert die Bank somit ihre grundsätzliche Erwartungshaltung, wie sich ihre Mitarbeiter verhalten sollen.

Unser Vorstand hat vier Leitprinzipien für unsere Unternehmenskultur definiert:

- Aktive und sichtbare Führung: die Art und Weise der Kommunikation des Vorstands und des gezeigten Führungsverhaltens
- Motivierende und effektive Führungskräfte: motivierende Führungskräfte, die persönliche Entwicklung fördern und Teamziele erreichen
- Inspirierte und leistungsstarke Mitarbeiter: Förderung von Praktiken und Prozessen im Personalmanagement, die zu Engagement und Vielfalt im Unternehmen führen
- Verantwortungsbewusste und nachhaltige Geschäftspraxis: gezielter Ausbau unseres Geschäfts mit wirksamen Kontrollen und Eingrenzung des Risikos

Alle kulturbezogenen Maßnahmen in unseren Geschäfts- und Infrastrukturbereichen richten sich daran aus. Bei der Postbank werden sie im Jahr 2018 angepasst.

Die Maßnahmen helfen uns dabei, unsere strategischen Ziele zu erreichen: einfacher und effizienter zu werden, Risiken zu vermindern, die Kapitalbasis zu erhöhen sowie Disziplin und Verantwortung zu stärken. Unsere angestrebte Kultur in der Bank zu verankern und angemessenes Verhalten zu fördern bleibt für alle Interessengruppen der Deutschen Bank, einschließlich des Senior Managements, der Mitarbeiter, Kunden, Aktionäre und Regulierungsbehörden, von höchster Priorität.

Kultur lässt sich schwer messen, das ist uns bewusst. Trotzdem wollen wir wissen, wie gut wir bei den zuvor genannten Zielen vorankommen. Wir haben deshalb damit begonnen ein *Dashboard* zu entwickeln. Es enthält bereits bestehende Messgrößen aus verschiedenen Datenquellen der Bank, die sowohl wahrnehmungsbasierte Informationen abdecken, beispielsweise aus der Mitarbeiterbefragung, als auch quantitative Daten, die wir bereits in den Bereichen Personal, Risikomanagement, Kommunikation und Compliance erheben und überwachen.

Governance

Alle Mitarbeiter der Geschäftsbereiche und Infrastrukturfunktionen sind dafür verantwortlich, zur beschriebenen Unternehmenskultur beizutragen. Die Gesamtverantwortung für die Kultur in der Bank liegt beim Vorstandsvorsitzenden des Konzerns.

Jedes Vorstandsmitglied ist für die Kultur seines Geschäfts- oder Infrastrukturbereichs verantwortlich. Die Führungsgremien unserer Bereiche (*Executive Committees*, ExCo) wiederum sind dafür zuständig, kulturbezogene Maßnahmen zu entwickeln und umzusetzen. Die *Culture, Integrity and Conduct Group* (CIC) ist eine Arbeitsgruppe, die unser Vorstandsvorsitzender leitet und der vom Vorstand ernannte Vertreter aller Geschäftsbereiche und Funktionsbereiche angehören. Sie soll dafür sorgen, dass alle kulturbezogenen Maßnahmen den übergeordneten Zielen dienen. Die CIC tagt mindestens sechsmal pro Jahr. Ihr Schwerpunkt liegt auf kulturbezogenen Maßnahmen, die dazu beitragen, angestrebte Verhaltensweisen und Praktiken zu stärken sowie unerwünschtem Verhalten und unerwünschten Praktiken entgegenzuwirken. Zu ihren Aufgaben gehört es zudem, sich über gute Praxisbeispiele auszutauschen und kulturbezogene Pläne und Ideen zu prüfen, die dann im Forum vorgestellt werden.

Zusätzlich zum CIC haben wir ein *Conduct & Integrity (C&I) Council*. Es soll die Aufsicht und Führung bei verhaltens- und integritätsbezogenen Initiativen der Bank sicherstellen sowie deren konzernweite Koordination verbessern. Das C&I berichtet dem CIC regelmäßig über die Fortschritte.

Durchgeführte Maßnahmen

Aktive und sichtbare Führung

Unsere leitenden Führungskräfte nehmen eine besondere Rolle bei der Umsetzung unserer Werte ein, indem sie die Bedeutung von kultur- und verhaltensbezogenen Themen hervorheben und sich selbst und andere in die Verantwortung nehmen.

Kommunikation der Führungsebene

Wir stellten Vorstandsmitglieder und die nächste Führungsebene entsprechend ihren jeweiligen Schwerpunktbereichen in einer Videoreihe vor, die alle Mitarbeiter in unserem Intranet ansehen konnten. Diese Videos und flankierende E-Mails an die Mitarbeiter sind Beispiele für die offene und ehrliche Kommunikation, die wir in der Bank anstreben. Beispiele für diese Videoreihen sind:

- *Tower Talks* mit dem Vorstandsvorsitzenden, dem für die Verwaltung zuständigen Vorstandsmitglied und dem Finanzvorstand sowie
- Interviews mit dem Leiter der Beziehungen zu den Aufsichtsbehörden und dem Leiter des Kampfs gegen Finanzkriminalität, die unterstreichen, wie wichtig Mitarbeiter beim Kampf gegen die Finanzkriminalität sind.

Zuständigkeit für Kulturthemen auf höchster Ebene

Damit die Art und Weise der Kommunikation des Vorstands gestärkt und mit entsprechendem Führungsverhalten komplettiert wird, liegt die Verantwortung für die Förderung von Kulturmaßnahmen in den Geschäfts- und Infrastrukturbereichen bei den ExCos. Damit wollen wir gewährleisten, dass sich bereichsbezogene Maßnahmen an den Zielen der Geschäfts- oder Infrastrukturbereiche ausrichten und kulturelle Herausforderungen aufgegriffen werden.

Motivierende und effektive Führungskräfte

Die Stärkung des Verantwortungsbewusstseins von Führungskräften und des Vertrauens zwischen der Führungskraft und ihrem Team führt zu einer engagierteren und leistungsstärkeren Organisation und fördert gleichzeitig ein Arbeitsumfeld, in dem offen und ehrlich kommuniziert wird.

Führungs- und Managementprogramme

Wir werden weiterhin in ein breites Angebot an Führungskräfteprogrammen investieren, die auf unterschiedliche Rollen und Verantwortlichkeiten ausgerichtet sind. Die Programme verdeutlichen die Erwartungen, die wir an unsere Führungskräfte stellen, und sollen die Kompetenz unserer Führungskräfte ausbauen, wie sie Mitarbeiter einbinden und motivieren können. Folgende Programme wurden 2017 angeboten:

- *Leadership Fundamentals*: Programme für Führungskräfte, die vielfältige Teams leiten und bei der Umsetzung der Strategie der Bank eine bedeutende Rolle spielen
- „*Management Fundamentals* und *Experienced Manager Essentials*“: Programme für neue Führungskräfte oder solche mit bereits bestehender Führungsverantwortung. Diese Programme informieren Führungskräfte darüber, was die Bank von ihnen erwartet und wie sie ihre Ziele im Team besser erreichen
- *Acceleration Programmes*: Programme für leistungsstarke Vice Presidents und Directors, die durch gezieltes Training, Coaching und einen bereichsübergreifenden Austausch Management- und Führungskompetenz stärken und künftige Führungskräfte aufbauen sollen
- *Change-Management-Schulung*“: für verschiedene Führungsebenen, die Kompetenzen im Bereich des Veränderungsmanagements stärken sollen. Schwerpunkte der Schulungen umfassen: Veränderungen besser zu verstehen, flexibel auf diese zu reagieren und andere in Veränderungsprozessen zu unterstützen.

Ganzheitliche Leistung

Die Deutsche Bank hat den Ansatz zur ganzheitlichen Leistung (GL) eingeführt, um die Leistung der Mitarbeiter zu steuern und sie zu fördern. Der Ansatz ist ganzheitlich und basiert auf regelmäßigen, konstruktiven und offenen Gesprächen. Statt eines einzigen Ratings erlauben die Indikatoren für ganzheitliche Leistung einen umfassenden Blick auf unsere Mitarbeiter hinsichtlich ihrer Erfahrung, ihres geschäftlichen Beitrags (was), ihres Verhaltens (wie), ihrer Fähigkeiten und ihrer beruflichen und persönlichen Weiterentwicklung. Regelmäßige, konstruktive Gespräche dienen dazu, unterdurchschnittliche Leistung – einschließlich eines Fehlverhaltens – zeitnah anzusprechen. Damit wollen wir erreichen, dass Maßnahmen rechtzeitig ergriffen werden und Fortschritte regelmäßig überprüft werden. Unsere Mitarbeiterbefragung 2017 machte die Auswirkungen dieser Maßnahmen sichtbar: 68% der Mitarbeiter gaben an, dass sie von den Führungskräften aussagekräftige und regelmäßige Rückmeldung über ihre Stärken und Potenziale bekommen (2016: + 6%-Punkte). Außerdem gaben mehr als drei Viertel der Mitarbeiter an, dass sie ein besseres Verständnis dafür haben, wie sie dabei helfen können, die Strategie der Bank umzusetzen (2016: 77%, + 16%-Punkte).

Inspirierte und leistungsstarke Mitarbeiter

Positives Verhalten zu fördern, über Erfolg zu sprechen und bankweite Prozesse zu entwickeln, so dass unsere Mitarbeiter ihre Aufgaben besser ausüben können, sehen wir als wichtige Grundlage dafür an, dass wir unsere angestrebte Unternehmenskultur erreichen.

Konsequenzmanagement

Wir verbinden das Verhalten, das wir von unseren Mitarbeitern erwarten eng mit Konsequenzen, wenn unsere Mitarbeiter diese Erwartungen nicht erfüllen. Bei Verstößen gegen Richtlinien oder nicht erwartungsgemäßem Verhalten können disziplinarische Maßnahmen eingeleitet werden. Leitlinien regeln die Konsequenzen disziplinarischer Maßnahmen für weitere Prozesse im Personalmanagement, wie beispielsweise den Einfluss auf die Vergütung, Beförderung, *Performance Management* und die Ernennung zum Key Function Holder. Ein weiteres Beispiel für mögliche Konsequenzen sind *Red Flags*. Der *Red Flags*-Prozess überwacht, wie unsere Mitarbeiter bestimmte risikobezogene Richtlinien und Prozesse einhalten. Ein Verstoß führt zu einer entsprechend risikogewichteten *Red Flag*. Die *Red Flag*-Ergebnisse einzelner Mitarbeiter haben Einfluss auf die Vergütung, Beförderung und Leistungsbeurteilung.

Einbindung und Engagement der Mitarbeiter

Die Bank hat die Kampagne #Positiver Beitrag ins Leben gerufen, damit die Mitarbeiter geschlossen hinter einem gemeinsamen Ziel stehen und um Glaubwürdigkeit und Vertrauen wieder aufzubauen. Am Anfang steht ein neuer Dialog mit unseren Interessengruppen sowie das Ziel, die Bank als ein Unternehmen zu positionieren, das „Wirtschaftswachstum und gesellschaftlichen Fortschritt ermöglicht“ und „eine Bank zu sein, die für Kunden, Mitarbeiter, Anleger und die Gesellschaft Positives bewirkt“.

Drei von vier Mitarbeitern, die im Rahmen der *Employee Barometer Survey*, einer globalen Befragung zur internen Kommunikation und der Marke Deutsche Bank, befragt wurden, äußerten sich positiv über die Kampagne. Etwa 74.000 Mal beteiligten sich Mitarbeiter während der ersten sechs Monate nach dem Start im Intranet an der Kampagne #Positiver Beitrag. Die Umfrage zeigt, dass unsere Mitarbeiter die Marke der Bank nun positiver wahrnehmen (47% im vierten Quartal 2017 gegenüber 37% im ersten Quartal).

Verantwortungsbewusste und nachhaltige Geschäftspraxis

Das Beachten von Kontrollanforderungen und die proaktive Handhabung von Risiken ist wichtig für die Entwicklung unseres Geschäfts und die Umsetzung der strategischen Ziele der Bank, insbesondere dabei, weniger risikoreich zu werden.

Rahmenwerk für Verhaltensrisiken

Die Deutsche Bank steuert und mindert ihr Verhaltensrisiko als Teil ihres unternehmensweiten Risikomanagement-Rahmenwerks, um ihren Interessengruppen angemessene Ergebnisse zu liefern. Wir wollen unsere Kunden fair behandeln und in den Finanzmärkten, in denen sie geschäftlich tätig ist, integer handeln. Daher haben wir ein gruppenweites Rahmenwerk für Verhaltensrisiken entwickelt. Es verschafft unserem *Senior Management* einen ganzheitlichen Überblick über unsere Verhaltensrisiken. Als Verhaltensrisiko bezeichnen wir das Risiko, dass unsere Mitarbeiter, Vertreter der Bank oder unsere Geschäftspraktiken einen unangemessenen oder nachteiligen Einfluss auf unsere Kunden, uns selbst oder auf die Integrität der Finanzmärkte nehmen könnten. Der Verhaltens- und Ethikkodex der Bank legt in Verbindung mit seinen Richtlinien und Verfahren die geforderten Standards für das Geschäftsgebaren aller Mitarbeiter fest. Wir akzeptieren und tolerieren kein Fehlverhalten oder unangemessenes und unethisches Verhalten, auch wenn wir uns bewusst sind, dass wir aufgrund der Art der zugrundeliegenden Geschäfte, der Märkte, in denen wir tätig sind, und aufgrund der Produkte und Dienstleistungen, die wir unseren Kunden anbieten, einem gewissen Maß an Verhaltensrisiko ausgesetzt sind. Die Geschäftsbereiche müssen dafür sorgen, dass sie über adäquate und effektive Kontrollen sowie über risikomindernde Maßnahmen verfügen, um nur Geschäfte durchzuführen, die im Rahmen unserer Risikobereitschaft bezüglich Verhaltensrisiken liegen.

Risikobewusstsein

Wir streben eine Unternehmenskultur an, in der alle Mitarbeiter ermutigt und befähigt werden, Risiken zu managen.

Das erwarten wir und kommunizieren dies auch breit über verschiedene Kanäle und Pflichtschulungen. 2017 zeigten wir die Videoreihe „Ich bin ein Risikomanager“ mit Beispielen, wie Mitarbeiter an verschiedenen Stellen dazu beitragen, Risiken effektiv zu steuern. Darüber hinaus steht unseren Mitarbeitern die Richtlinie *Risk Management Principles* zur Verfügung, die das Risikomanagement-Rahmenwerk der Bank erläutert.

Im Jahr 2017 haben wir außerdem eine neue Methode eingeführt, wie wir Risikokultur bewerten. Die Bewertungsmethode basiert auf Prinzipien und bezieht sich unter anderem auf das Risikobewusstsein und die Einhaltung der Risikobereitschaft in den Geschäftsbereichen. Die Bewertungsergebnisse fließen in unsere Risikoberichte ein. Damit unterstreichen wir die Bedeutung des Themas Risikokultur für unser tägliches Risikomanagement.

Kampf gegen Finanzkriminalität

Wir nehmen den Kampf gegen Finanzkriminalität äußerst wichtig und haben wirksame Richtlinien und Prozesse eingeführt (siehe Seite 42).

Die Mitarbeiterbefragung 2017 zeigt, dass sich 83% der Mitarbeiter (2016: + 17 %-Punkte) in der Lage sehen, mit Risiken umzugehen, ohne gegen Standards, Richtlinien und Prozesse zu verstoßen.

Public Policy und Regulierung

Im Jahr 2017 haben wir weitere Maßnahmen ergriffen, um noch effizienter auf regulatorische Veränderungen reagieren und Synergieeffekte innerhalb der Bank optimal nutzen zu können. In diesem Zuge haben wir unsere Bereiche Regulatory Affairs, Group Structuring sowie Government & Public Affairs zusammengelegt. Die Bereiche arbeiten eng zusammen und berichten an den Global Head of Government & Public Affairs and Group Structuring, welcher an den Chief Regulatory Officer berichtet. Durch diese Bereiche sind wir frühzeitig über wichtige politische und regulatorische Entwicklungen informiert und können unsere politischen Positionen entsprechend koordinieren. Die Vision dahinter ist es, die „Strategie der Bank zu unterstützen, indem wir auf kritische regulatorische Änderungen vorbereitet sind und die Vereinfachung des Konzerns vorantreiben“. Unser Ziel ist es, die Regelkonformität mit wichtigen politischen und regulatorischen Anforderungen (*Inbound*) sicherzustellen und branchenrelevante Themen in die öffentliche Diskussion auf politischer und regulatorischer Ebene (*Outbound*) einzubringen. Unsere Government & Public Affairs-Büros in Berlin, Brüssel und Washington, D.C. sind für die Beziehungen der Deutschen Bank zu den wichtigsten politischen Entscheidungsträgern verantwortlich. Sie stellen Informationen und Daten zur Verfügung, um sie im Prozess der Politikgestaltung zu informieren während sie den politischen Akteuren die Geschäftsstrategie der Deutschen Bank und die dazugehörigen Einflussfaktoren näher bringen. Wir arbeiten eng mit unseren Kollegen des Chief Regulatory Office (CRegO) in Peking zusammen, um auch den chinesischen Raum abzudecken.

Um die für die Deutsche Bank wichtigen Themen in politischen und regulatorischen Diskussionen voranzutreiben, haben wir eine Reihe von zentralen Themen für die nächsten zwölf Monate definiert. Im Jahr 2017 konzentrierten wir uns vor allem auf die deutsche G20-Präsidentschaft, die Digitalisierung von Banken und der Gesellschaft, die Erneuerung der Eurozone, den Brexit sowie auf das Thema ökologische und nachhaltige Finanzierungen. Zu den genannten Themen nahmen wir an Seminaren, öffentlichen Foren und Gesprächen mit Politikern teil und richteten auch eigene Veranstaltungen aus.

Das Risiko sich ändernder Regeln und Regularien, die unsere Geschäftsaktivität betreffen, ist ständig gegeben. Um dieses Risiko angemessen zu adressieren, haben wir ein ganzheitliches Rahmenwerk entwickelt, um Risiken zu identifizieren und neue oder sich ändernde Regularien umzusetzen. Dabei nutzen wir einen systematischen Ansatz, der signifikante regulatorische Risiken für die Bank priorisiert sowie klare Verantwortlichkeiten für die Identifizierung, Folgenabschätzung und Implementierung regulatorischer Änderungen zuweist.

Das Rahmenwerk trägt zur Steuerung des Risikos durch regulatorische Änderungen bei und unterstützt unser Profil in Debatten zu regulatorischen Richtlinien, sodass wir einen konstruktiven Dialog mit regulatorischen Interessengruppen führen. Das Rahmenwerk hilft zudem bei der strategischen Entscheidungsfindung und stellt die Aufsicht und Kontrolle über die Umsetzung der wichtigsten Initiativen sicher. Zudem trägt es dazu bei, dass unser Senior Management Informationen über neue Herausforderungen erhält, die in der öffentlichen Debatte stehen. Wir fördern den Prozess der Politikgestaltung auch, indem wir politischen und regulatorischen Interessengruppen Informationen und Daten bereitstellen, die unsere Geschäftsstrategie und die dazugehörigen Einflussfaktoren beleuchten.

Wir haben klare Regeln und Vorgehensweisen für die Interaktion unserer Mitarbeiter mit externen politischen und regulatorischen Interessengruppen. Unsere globale Richtlinie *Gifts, Entertainment and Business Events Policy* gilt für alle Mitarbeiter. Die Richtlinie regelt, wie sich unsere Mitarbeiter in Bezug auf Geschenke und die Teilnahme an Veranstaltungen verhalten müssen und welche Aufzeichnungen geführt werden müssen – sowohl für Geschenke und Einladungen, die von uns ausgehen, als auch für jene, die wir annehmen. Für die Interaktion mit EU-Institutionen ist unsere interne Richtlinie *Pre-Clearance of All Communications with EU Institutions to Discuss Policy Issues* für alle Mitarbeiter bindend. Die Richtlinie regelt die einheitliche Kommunikation und stellt sicher, dass Kontakte zu EU-Beamten zentral gesteuert werden. In den USA handeln wir in Übereinstimmung mit unserer internen Richtlinie bezüglich *Political Contributions in the US and US Lobbying Activities*.

Wir habendas EU-Transparenzregister unterzeichnet, das von uns die Veröffentlichung bestimmter Finanzinformationen und die Einhaltung eines Verhaltenskodexes verlangt. In den USA sind wir im *Office of the Clerk of the Senate and Clerk of the House* eingetragen und reichen vierteljährlich einen Meldebogen beim *Office of the Clerk of the U.S. House of Representatives* zu allen legislativen Fragen ein.

Finanzkriminalität

Die Art und Weise, wie wir unser Geschäft betreiben, ist uns ebenso wichtig wie unser wirtschaftlicher Erfolg. Seit langem setzt sich die Deutsche Bank für Regelungen und Verfahren auf internationaler Ebene zur Bekämpfung von Finanzkriminalität ein. Wir betrachten dies als unerlässlich, um die Stabilität der Banken und die Integrität des internationalen Finanzsystems als Ganzes zu gewährleisten. Weiterhin schützt es die Deutsche Bank davor, für Straftaten missbraucht zu werden. Darüber hinaus würde sich die Deutsche Bank der Gefahr von Zivilklagen, Reputationsverlusten oder einer strafrechtlichen oder aufsichtsrechtlichen Haftung aussetzen, wenn keine Vorkehrungen gegen Finanzkriminalität getroffen würden.

Wir überprüfen die relevanten Anti-Financial Crime (AFC)-Richtlinien mindestens einmal jährlich. Damit wollen wir sicherstellen, dass die jeweils aktuellen regulatorischen Anforderungen adäquat in unseren Richtlinien abgebildet sind.

Die ultimative Verantwortung für die Bekämpfung von Finanzkriminalität liegt beim Vorstand der Bank. Die AFC-Abteilung hat den Auftrag, im Tagesgeschäft die Verhinderung von Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung, Betrug, Bestechung und Korruption, die Überwachung von Sanktionen und Embargos sowie die Verhinderung sonstiger strafbarer Handlungen sicherzustellen. Im Jahr 2017 stand die Stärkung der Abteilung im Fokus, die Zahl der Mitarbeiter ist signifikant um 60 % gewachsen (Postbank ausgenommen).

Die AFC-Organisation ist in Regionen, globale sowie zentrale Funktionen unterteilt:

- Regionsleiter sind verantwortlich für die jeweiligen Regionen, in denen die Deutsche Bank vertreten ist (Deutschland, Amerika, Vereinigtes Königreich und Irland, Asien-Pazifik und Europa, Naher Osten und Afrika).
- Globale Funktionsverantwortliche steuern die Funktionen wie Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung, Sanktionen und Embargos sowie Betrug, Bestechung und Korruption.
- Die zentralen Funktionen verantworten die Bereiche Risiko und Kontrollen, Untersuchungen und die Einhaltung regulatorischer Pflichten und Verfahren.

Ohne die Verantwortung des Vorstands und die Überwachung und Einhaltung der Richtlinien und Vorschriften durch die AFC-Organisation einzuschränken, liegt die endgültige Verantwortung für die Strukturierung und Ausführung der Geschäfte und der dazugehörigen Prozesse bei den Führungskräften und Mitarbeitern in den jeweiligen Geschäftsbereichen der Bank.

Jeder Mitarbeiter ist verpflichtet, sich sorgfältig mit den anzuwendenden Richtlinien und Vorschriften vertraut zu machen, um diese jederzeit einzuhalten und das Wissen darüber aktuell zu halten.

Mitarbeitertraining und -engagement

Wir schulen unsere Mitarbeiter zu den Themen Aufsicht, Compliance und Kampf gegen Finanzkriminalität. Die Ausgestaltung der Schulungen hängt vom jeweiligen Teilnehmerkreis ab (dieser Abschnitt trifft nicht auf die AFC-Organisation der Postbank zu):

Hochschulabsolventen

- Einführungswoche für Hochschulabsolventen: für neue Mitarbeiter in Bereichen von AFC oder Compliance sowie
- Trainingskurse für Hochschulabsolventen in allen Geschäftsbereichen: Sie heben hervor, wie wichtig es ist, Verhaltensrisiken (Conduct) sowie Risiken, die mit Finanzkriminalität in Verbindung stehen, zu managen.

Mitarbeiter von AFC und Compliance

- Einführungsprozess „Erste 100 Tage“
- Verschiedene technisch ausgerichtete Entwicklungsprogramme zum Beispiel zum Thema „Durchführung einer internen Untersuchung“

Sonstige Mitarbeiter der Bank

Unser bankweites Curriculum umfasst Kurse zu Geldwäsche, Betrugsaufklärung, Korruption und Bestechung sowie Sanktionen. Die Teilnehmerzahlen an diesen Schulungen sind hoch, die Quote für nicht rechtzeitig absolvierte Kurse ist hingegen sehr niedrig.

AFC-Risiko und Kontrolle

Unser globales Risk & Controls Team identifiziert gemeinsam mit anderen AFC-Funktionen, den Geschäftsbereichen oder Infrastrukturfunktionen die möglichen Risiken, die aus Produkten, Dienstleistungen oder Kundenverbindungen bezüglich Geldwäsche, Terrorismusfinanzierung, Sanktionen und Embargos, Bestechung und Korruption sowie Betrug entstehen können. Um diese zu beurteilen, bewerten wir Kunden, Produkte und Transaktionen jährlich anhand einer globalen AFC-Gefährdungsanalyse auf Länder- und Gesellschaftsebene. Zusätzlich verfassen wir quartalsweise einen Bericht zu den Toprisiken, der gemäß den Standards unseres Rahmenwerks für nichtfinanzielle Risiken erstellt wird. Wir entwickeln unsere Methoden zur Gefährdungsanalyse kontinuierlich weiter und überprüfen sie auf ihre regulatorische Anwendbarkeit. Die Rahmenbedingungen und die technische Infrastruktur dafür gibt unser globales Risk & Controls-Team vor.

Die Gefährdungsanalyse dient im Wesentlichen dazu, die AFC-Risiken besser zu verstehen, die angebotene Produkte und Dienstleistungen in sich bergen, die Kunden mit sich bringen oder die in Regionen herrschen, in denen die Bank tätig ist. Um solche Risiken zu erkennen und zu verringern, haben wir einen Prozess etabliert, der Risiken durch spezifische Kontrollen absichert. Die Kontrollstandards beziehen wir in die Gefährdungsanalyse mit ein. Unzureichende Kontrollergebnisse führen zu Maßnahmen und einer höheren Bewertung des Residualrisikos.

Die Kunden kennen („Know Your Client“, KYC)

Unsere gruppenweite KYC-Richtlinie legt die Standards für die Steuerung unseres konzernweiten KYC-Ansatzes fest. Durch die Umsetzung der KYC-Richtlinie soll allen Anforderungen der nationalen und internationalen Gesetze und Regularien Rechnung getragen werden. Im Jahr 2017 hat die Bank ein neues KYC-Programm eingeführt, das für alle Länder gilt, in denen die Deutsche Bank tätig ist. Es legt einen besonderen Fokus auf Hochrisikokunden (wie zum Beispiel politisch exponierte Personen), fordert größere Verantwortung der Geschäftsbereiche ein, schafft eine klare Anleitung und bessere Anwendbarkeit und es fördert das Bewusstsein für die Risikobereitschaft der Bank. Die Postbank wendet ein an ihr Geschäftsmodell angepasstes KYC-Programm an.

Wir überprüfen unsere Kunden sorgfältig und gleichen die Ergebnisse regelmäßig mit interne und externe Kriterien ab. 2017 haben wir unser erweitertes Programm zur Prüfung von Kunden in der Bank ausgebaut. Wir erwarten uns dadurch Verbesserungen bezüglich der Effektivität und Effizienz unserer Verfahren, die die Grundlage für ein zukünftiges tägliches Kundenscreening bilden.

Das Ergebnis unserer Prüfung kann zur Folge haben, dass wir eine Kundenbeziehung ablehnen oder die betroffenen Konten, Transaktionen und genutzten Produkte besonders überwachen und kontrollieren. Bei einer verdächtigen Aktivität informieren wir die Behörden entsprechend den bestehenden rechtlichen und regulatorischen Bestimmungen.

KYC ist ein laufender Prozess von der Kundenannahme über den gesamten Lebenszyklus einer Kundenbeziehung. Wir müssen daher nicht nur unsere Kunden genau kennen, sondern auch die Art der Kundenbeziehung antizipieren. Unser Kundenannahmeprozess regelt die Eröffnung eines Kontos für potenzielle Kunden. Bevor dieser Prozess nicht vollständig beendet ist, führen wir keine Geld- oder Wertpapiertransfers durch und treffen auch keine verbindlichen Geschäftszusagen. Dies betrifft auch die Kontonutzung, Dienstleistungen oder Produktanbahnungen. Damit wir das Risiko aus einer Kundenbeziehung regelmäßig beurteilen können, sind unsere Geschäftsbereiche verpflichtet, Kundenüberprüfungen anzustoßen und gewissenhaft durchzuführen. Die Häufigkeit der Kontrollen richtet sich nach dem individuellen Kundenrisiko. Allgemein überprüfen wir Verbindungen mit Hochrisikokunden jährlich, Kunden im mittleren Risikosegment alle zwei Jahre und Kunden mit geringem Risikoniveau alle fünf Jahre.

Die Analyse und das Verständnis kundenbezogener Risiken der Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung sind ein wesentlicher Bestandteil unseres Rahmenwerks für *Financial Crime Risk Management*, das zur Risikosteuerung Anwendung findet. Die Einteilung der Kunden in Risikogruppen dient der Durchführung einer entsprechenden Sorgfältigkeitsprüfung und Vervollständigung benötigter Kundeninformationen. Die Risikogruppen gewährleisten eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse aus der laufenden Überwachung der Kundenbeziehung und dem Erkennen von Auffälligkeiten.

Unser Risikoklassifizierungsmodell berücksichtigt folgende Aspekte jeder Kundenverbindung, um ein individuelles Kundenrisiko festzustellen: Länderrisiko, Branchenrisiko, Produktrisiko und das Risiko aus der jeweiligen Gesellschaftsform. Politisch exponierte Personen (PEP) oder Kundenverbindungen, deren wirtschaftlich Berechtigte zu den PEP zählen, ordnen wir automatisch der hohen Risikoklasse zu.

Bekämpfung von Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung

Innerhalb von AFC ist der Bereich Geldwäschebekämpfung (*'Anti-Money Laundering, AML*) dafür zuständig, Maßnahmen zur Verhinderung von Geldwäsche und zur Bekämpfung von Terrorismusfinanzierung zu etablieren, einschließlich Maßnahmen für

- die Einhaltung von Richtlinien und Regularien zur Identifikation, Dokumentation und Aufbewahrung;
- das Aufdecken verdächtiger Transaktionen und Bearbeiten von Verdachtsmeldungen sowie
- die Entwicklung, Aktualisierung und Ausführung interner Richtlinien, Arbeitsprozesse und Kontrollen für die Verhinderung von Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung.

Sobald ein Verdachtsmoment besteht, dass Vermögen aus unerlaubten Quellen stammt oder zur Terrorismusfinanzierung verwendet werden könnte, müssen Transaktionen abgelehnt werden.

Die Geldwäsche-Einheit ist so aufgestellt, dass sie sowohl die deutschen als auch die lokalen Regeln in anderen Länder abdeckt, in denen die Deutsche Bank tätig ist. Das umfasst Richtlinien, Arbeitsprozesse, einen speziellen Geldwäschebeauftragten, regelmäßiges Mitarbeitertraining und unabhängige Kontrollen. Der Prozentsatz von überfälligen Geldwäschetrainings (ohne Postbank) ist auf einem niedrigen Niveau (0,08 %).

Die Deutsche Bank ist auch Teil der Wolfsberg-Gruppe von Banken und hat die *Wolfsberg Anti-Money Laundering Principles* adaptiert und hat auch die *Wolfsberg Statement on the Suppression of the Financing of Terrorism* unterschrieben.

Trotz unserer Bemühungen Geldwäsche zu bekämpfen, hat es Fälle gegeben, in denen die Bank zugestimmt hat, Geldbußen in Zivilverfahren zu zahlen, um Untersuchungen betreffend die Kontrollfunktionen der Bank zur Verhinderung von Geldwäsche abzuschließen. Dies ist im Weiteren in unseren Anhangangaben zur Bilanz, Anhangangabe 29 – Rückstellungen – Laufende Einzelverfahren – Untersuchung der Handelsgeschäfte in russischen/britischen Aktien beschrieben.

Einhaltung von Sanktionen und Embargos

Nationale Behörden, Gemeinschaften wie die Europäische Union sowie multilaterale Institutionen wie die Vereinten Nationen sind alle ermächtigt, restriktive Maßnahmen gegen Staaten, Organisationen, Gruppierungen, Gesellschaften und Personen zu verhängen, die international akzeptierte Normen und Gebaren verletzen oder Straftaten wie etwa terroristische Handlungen begangen haben. Diese Maßnahmen sind allgemein als Embargos und Sanktionen bekannt.

Die Deutsche Bank hat die Verpflichtung, die von der EU, dem Bundeswirtschaftsministerium und anderen Behörden, zum Beispiel dem *US Office of Foreign Assets Control (OFAC)* und dem *UK Treasury Department*, erlassenen Gesetze und verbindlichen Anforderungen in Bezug auf Finanz- und Handelssanktionen zu überwachen und zu bewerten.

Konzernweit gültige Richtlinien zu Embargos, speziellen Risikoländern und einer spezifischen Richtlinie zu Office of Foreign Assets Control (OFAC)-Anforderungen helfen uns, das Kundenrisiko während des Kundenannahmeprozesses und während der anschließenden periodischen Überprüfungen zu bewerten und zu reduzieren. Dies gilt auch für Risiken in Bezug auf bestimmte Transaktionen, Länder und Güter.

Im Zuge der Einführung und Umsetzung des *Joint Comprehensive Plan of Action*, den die Weltmächte zusammen mit dem Iran Anfang 2016 beschlossen haben, hat die Deutsche Bank ihre strengen Richtlinienvorgaben gegenüber dem Iran nur sehr vorsichtig gelockert. Für langjährig existierende Kundenbeziehungen führen wir Transaktionen unter Einhaltung der erhöhten Sorgfaltspflicht in Euro durch.

Es ist zu beachten, dass die Bank mit bestimmten US-amerikanischen Aufsichts- und Strafverfolgungsbehörden Vereinbarungen über den Abschluss von Untersuchungen betreffend US Embargos geschlossen hat, wie im Weiteren in unseren Anhangangaben zur Bilanz, Anhangangabe 29 – Rückstellungen – Laufende Einzelverfahren – US Embargo beschrieben

Betrugsprävention

Betrügerische Vorfälle können erhebliche Verluste bei der Deutschen Bank oder unseren Kunden nach sich ziehen, unsere Reputation beeinträchtigen oder regulatorische und rechtliche Schritte auslösen. Betrugsprävention und Betrugsuntersuchung sind daher wichtig, um das Risiko dieser Vorfälle für die Bank und ihre Kunden zu verringern.

Die Richtlinien der konzernweiten Deutsche Bank *Anti-Fraud-Policy* gelten für alle unsere Mitarbeiter. Wir fordern unsere Mitarbeiter auf, jeden bekannt gewordenen oder vermuteten betrügerischen Vorfall, zum Beispiel über die Whistleblower-Hotline, unverzüglich zu melden. Alle Meldungen werden auf Wunsch anonym behandelt.

Die Deutsche Bank wird nichts gegen den Hinweisgeber unternehmen, wenn ein Hinweis in gutem Glauben erfolgt. Alle Personen, die für oder im Namen der Deutschen Bank tätig sind, werden aufgefordert, im Zweifel verdächtiges bzw. gesetzwidriges Handeln, wie zum Beispiel Richtlinienverstöße oder eine Verletzung der Werte und Überzeugungen, zu melden. 2017 hat die AFC-Organisation 159 Whistleblowing-Fälle verzeichnet (Postbank ausgenommen). Alle Meldungen werden entsprechend ihres Themas und der Kritikalität kategorisiert und gegebenenfalls eine interne Untersuchung eingeleitet.

Die sogenannte Pflichtabwesenheit vom Arbeitsplatz (*Mandatory Time Away*, MTA) ist in relevanten Geschäftsbereichen ein wichtiges Kontrollinstrument zur Verhinderung und Aufdeckung von unautorisierter oder unangemessener Aktivität von Mitarbeitern in sensiblen Positionen. Mit MTA halten wir unsere Mitarbeiter davon ab, unbefugte Transaktionen durchzuführen, die eine ständige Anwesenheit vor Ort oder einen Systemzugriff erfordern.

Kampf gegen Bestechung und Korruption

Bestechungs- und Korruptionsrisiken können in unserer täglichen Geschäftsaktivität entstehen. Bestechung bedeutet grundsätzlich, missbräuchlich etwas anzubieten, zu versprechen, zu geben, zu autorisieren, zu akzeptieren oder etwas von Wert an eine andere Person zu geben oder anzunehmen. Korruption umfasst jede Tätigkeit, die den Missbrauch von Position oder Macht für einen unangemessenen persönlichen oder geschäftlichen Vorteil beinhaltet, sei es im öffentlichen oder im privaten Sektor.

Im Einklang mit unserem Verhaltens- und Ethikkodex, unseren Werten und Überzeugungen sowie dem internationalen Recht, einschließlich des *UK Bribery Act* aus dem Jahr 2010 und des *US Foreign Corrupt Practices Act* von 1977, verfolgen wir einen Null-Toleranz-Ansatz bei Bestechung und Korruption gemäß dem Strafgesetzbuch und der OECD-Übereinkommen zur Bekämpfung der Bestechung ausländischer Amtsträger im internationalen Geschäftsverkehr. Unser Anti-Bestechungs- und Korruptions-Team (ABC) hat die Aufgabe, die Erfüllung der bankseitigen Verpflichtung zur Einhaltung geltender Gesetze und Vorschriften sowie von Best-Practice-Standards sicher zu stellen. Diese sind:

- die Überwachung und Beratung bezüglich der Einhaltung der Gesetze, Vorschriften und internationalen Standards zu Bestechung und Korruption und
- die laufende Planung und Entwicklung geeigneter Maßnahmen zur Minderung des Bestechungs- und Korruptionsrisikos sowie
- Kontrollen und Sicherungsmaßnahmen, um das Bestechungs- und Korruptionsrisiko zu mindern.

Unsere Konzernrichtlinie zur Verhinderung von Bestechung und Korruption (*Anti-Bribery and Corruption Policy*) legt die Mindeststandards für das Verhalten fest, das wir von allen mit der Bank verbundenen Mitarbeitern und Dritten erwarten.

Bei allen Neueinstellungen führen wir Zuverlässigkeitsüberprüfungen durch. 2017 haben wir zudem einen überarbeiteten Prozess zur Zuverlässigkeitsprüfung für die aktiven Mitarbeiter eingeführt.

Jeder Mitarbeiter ist für die Vorbeugung, Aufdeckung und Meldung von Bestechung und anderen Formen von Korruption im Zusammenhang mit dem Geschäft der Deutschen Bank verantwortlich. Bestechung und Korruption haben schwerwiegende Folgen für unsere Mitarbeiter und die Bank. Ein Mitarbeiter, der Bestechungsgelder zahlt, erhält oder diesen zustimmt, verletzt unsere Konzernrichtlinie zur Verhinderung von Bestechung und Korruption und verstößt gegen den Verhaltens- und Ethikkodex der Bank. Er begeht eine strafrechtlich oder aufsichtsrechtlich relevante Tat und macht möglicherweise die Bank straf-, zivil- oder aufsichtsrechtlich haftbar – lokal und weltweit. Mitarbeiter können auch zivil- oder strafrechtlich zur Rechenschaft gezogen werden, dies beinhaltet Geld- sowie Haftstrafen. Unsere Geschäftsleitung kann strafrechtlich belangt werden und persönlich haftbar gemacht werden, wenn ihr bewusst war, dass eine Bestechung stattgefunden hat oder stattfinden wird, und keine geeigneten Maßnahmen ergriffen wurden, um dies zu verhindern.

Die Deutsche Bank kann die Beziehung zu Dritten, die gegen die Grundsätze und Regeln der ABC-Richtlinie oder der geltenden Bestechungs- und Korruptionsgesetze verstoßen, ebenfalls kündigen.

Zur Umsetzung der Strategie sind unsere regionalen Teams für die Risikoanalyse, die Entwicklung und Überwachung von Kontrollen, Schulungen und Sensibilisierung zuständig.

Sonstige strafbare Handlungen verhindern

Neben der Bekämpfung von Betrug, Bestechung und Korruptionsdelikten ist unser globaler AFC-Leiter gemäß § 25 des Deutschen Kreditwesengesetzes dafür verantwortlich, geeignete Maßnahmen zur Verhinderung „sonstiger strafbarer Handlungen“ einzuführen, die die institutionellen Vermögenswerte der Bank gefährden. Beispiele für sonstige strafbare Handlungen sind Sachbeschädigung, Raub, Cybercrimeangriffe und Kartellverstöße.

Zur Umsetzung der Maßnahmen wird ein zentrales Team eingesetzt. Die Maßnahmen werden vom Ausschuss für Finanzkriminalität der Deutschen Bank auf Konzernebene und in den Regionen überprüft und vom globalen sowie den regionalen AFC-Leitern veranlasst. Zur Überwachung der Prävention sonstiger strafbarer Handlungen ist auch in der Postbank eine zentrale Stelle implementiert.

Umwelt- und Sozialfragen

Als globale Bank hat die Deutsche Bank Geschäftsbeziehungen zu Kunden aus unterschiedlichsten Branchen. Dazu zählen auch Branchen, deren ökologische oder soziale Auswirkungen (ES) besonders ausgeprägt sein können. Im Rahmen unserer unternehmerischen Verantwortung haben wir Strukturen und Prozesse festgelegt, die uns helfen, diese Auswirkungen zu verstehen und zu beurteilen sowie ökologische und soziale Erwägungen in unsere Entscheidungsfindung einfließen zu lassen. Würden wir dies nicht tun, könnten der Deutschen Bank Reputations- und Finanzrisiken entstehen. Die gründliche Bewertung von ES-Risiken ist daher ein fester Bestandteil unseres übergeordneten Risikomanagementprozesses.

Governance

Wir steuern ES-Themen in Übereinstimmung mit den Leitprinzipien unseres allgemeinen Nachhaltigkeitsansatzes. Eines dieser Prinzipien ist unser Bestreben, international praktizierte und anerkannte Standards zu berücksichtigen. Dabei stützen wir uns unter anderem auf folgende externe Rahmenwerke:

- die zehn Prinzipien des UN Global Compacts,
- die UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte sowie
- die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen.

Das ES-Risikomanagement fällt in den Geltungsbereich des Rahmenwerks der Deutschen Bank zu Reputationsrisiken – dies sind einheitliche Standards für die Identifizierung, Beurteilung und das [Management von Reputationsrisiken](#).

Sektoren in unserem Fokus

Ausgehend von einem risikobasierten Ansatz haben wir Sektoren definiert, die ein großes Potenzial für ES-Risiken aufweisen. Dazu zählen:

- Chemie
- Energieversorger
- Infrastrukturprojekte in bestimmten Ländern
- Metallverarbeitung und Bergbau
- Monokulturen in Land- und Forstwirtschaft
- Öl und Gas
- Andere Geschäfte, die große CO₂-Emissionen verursachen und/oder Geschäfte, bei denen die Gefahr von Menschenrechtsverstößen besteht

Interne Bestimmungen, die in den Leitlinien für Reputationsrisiken verankert sind, verdeutlichen unseren Ansatz für das Management potenzieller ES-Risiken in Verbindung mit diesen Sektoren. Sie legen Verantwortlichkeiten, Prozesse und Anforderungen zu Prüfungsprozessen fest und definieren Kriterien, wann unser Nachhaltigkeitsteam in Geschäftsentscheidungen einbezogen werden muss. Für diese Fälle haben wir außerdem spezielle Leitlinien für die jeweiligen Branchen verfasst. Die Leitlinien enthalten weitere Informationen zum Umfang der ES-Risikoprüfung und Grundsätze für gute Branchenpraxis.

Diese internen Bestimmungen und Branchenleitlinien bilden unser [ES-Risikorahmenwerk](#). Eine Zusammenfassung dieses Rahmenwerks ist auf unserer [Internetseite](#) veröffentlicht.

In Anlehnung an die Gruppenbestimmungen hat die Postbank für ihre Geschäftstätigkeit [Grundsätze zum Umgang mit Umwelt- und Sozialrisiken](#) veröffentlicht. Abweichungen ergeben sich vor allem daraus, dass die Postbank bestimmte Geschäftsfelder wie das Investmentbanking nicht betreibt.

Eskalation von Themen

Alle ES-Themen, bei denen das Reputationsrisiko als moderat oder höher eingestuft wird, werden zunächst unter Anwendung bereichsspezifischer Prozesse zur Bewertung von Reputationsrisiken (*Unit Reputational Assessment Process*) bewertet. Falls bei einer Auswertung ein erhebliches Reputationsrisiko erwartet wird und/oder eines der verpflichtenden Eskalationskriterien zutrifft, dann muss der Sachverhalt an eines unserer vier regionalen Reputationsrisikokomitees weitergeleitet werden. Diese Komitees sind Unterausschüsse unseres konzernweiten Reputationsrisikoausschusses (*Group Reputational Risk Committee, GRRC*). Das GRRC hat die Verantwortung für den Umgang mit Reputationsrisiken von unserem konzernweiten Risikoausschuss, einem Unterausschuss des Vorstands, übertragen bekommen.

Das GRRC erhält vierteljährlich aktuelle Berichte zu ES-Themen. 2017 betrafen diese Berichte die Themen Klimawandel, Menschenrechte (einschließlich indigene Völker), Atomenergie und Entwaldung.

Anhand des Reputationsrisikorahmenwerks beurteilte Transaktionen

Anzahl	31.12. 2017	31.12. 2016
Anzahl der Transaktionen, für die eine endgültige Entscheidung herbeigeführt wurde		
Im Rahmen des Prozesses zur Bewertung von Reputationsrisiken im jeweiligen Geschäftsbereich	83	83
Davon wegen Umwelt- oder sozialer Themen ¹	5	4
Durch Weiterleitung an regionale Reputationsrisikokomitees	76	59
Davon wegen Umwelt- oder sozialer Themen ¹	2	2
Durch Weiterleitung an das Group Reputational Risk Committee oder höher	3	6
Davon wegen Umwelt- oder sozialer Themen ¹	1	1
Summe	162	148
Davon wegen Umwelt- oder sozialer Themen	8	7

¹Umwelt- und soziale Themen, bei denen das Reputationsrisiko als moderat oder höher eingestuft wird

Umwelt und Soziales: Ziele und Maßnahmen

Im Einklang mit unseren Nachhaltigkeitsleitprinzipien haben wir uns folgende Ziele gesetzt:

- Stärkung der ES-Governance:
 - durch die regelmäßige Überprüfung und Bestätigung unseres ES-Risikomanagementansatzes, einschließlich der jeweiligen Richtlinien und Prozesse
 - durch die kontinuierliche Schärfung des Bewusstseins für ES-Themen in der Bank und dafür, wie diese Themen in den Geschäftsbereichen erkannt und angegangen werden sollten
- Unterstützung des Übergangs zu einer kohlenstoffarmen Wirtschaft
- Stärkung des Dialogs mit unseren Kunden zu ES-Themen

Stärkung der ES-Governance

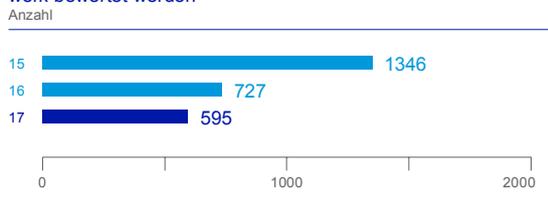
Wir überprüfen und bewerten unsere ES-Risikomanagementprozesse regelmäßig. Nachdem wir die Kriterien, wann Geschäfte von unserem Nachhaltigkeitsteam geprüft werden müssen, überarbeitet haben, um uns auf Transaktionen mit hoher ES-Auswirkung zu konzentrieren, haben wir diese Kriterien 2017 noch weiter verfeinert und Mitarbeiterschulungen durchgeführt.

Unser Ziel ist es, in allen Geschäftsbereichen das Bewusstsein für ES-Angelegenheiten zu schärfen. Zudem wollen wir dafür sorgen, dass unsere Geschäftsteams die ES-Risiken zunehmend besser bewerten können, um Transaktionen mit einem erhöhten Risikoprofil zu erkennen und das Nachhaltigkeitsteam gezielt einzubeziehen.

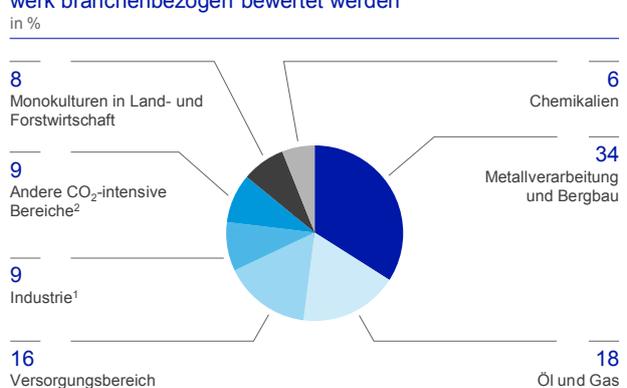
Im Jahr 2017 setzten wir unsere Schulungen zu ES-Risiken und zur Anwendung des ES-Risikorahmenwerks fort. Es fanden rund 50 Schulungsveranstaltungen für etwa 900 Mitarbeiter des Beratungs- und Finanzierungsgeschäfts mit Unternehmen statt. Behandelt wurden unter anderem Menschenrechte, darunter auch der UK Modern Slavery Act, der Schutz von Stätten des Weltkulturerbes und des Weltnaturerbes sowie der Klimaschutz.

Insgesamt haben diese Maßnahmen dazu beigetragen, dass die Zahl der von unserem Nachhaltigkeitsteam geprüften Kundenbeziehungen und Transaktionen weiter zurückging (2016: 727, 2017: 595).

Transaktionen und Kunden, die gemäß dem ES-Risikorahmenwerk bewertet werden



Transaktionen und Kunden, die gemäß dem ES-Risikorahmenwerk branchenbezogen bewertet werden



¹ Umfasst Unternehmen z.B. im Maschinen- und Anlagenbau, die mit kritischen Sektoren in Verbindung stehen.

² Beinhaltet Sektoren wie z.B. Konsumgüter, Transport, Infrastruktur, öffentliche Verwaltung, Technik, Rohstoffhandel und Gesundheitswesen, die entlang ihrer Lieferkette kritischen Sektoren ausgesetzt sind.

2018 werden wir die Schulungen und Briefings im Rahmen von „Town Hall-Veranstaltungen“ und Meetings zu ES-Risiken fortsetzen.

Emissionsarme Wirtschaft

Wir wissen, dass wir als globales Finanzinstitut die Möglichkeit und die Verantwortung haben, den Klimawandel zu bekämpfen, indem wir den Übergang zu einer kohlenstoffarmen Wirtschaft unterstützen. Wir wollen sicherstellen, dass unsere Governance-Strukturen dieses Ziel unterstützen.

2017 setzten wir unsere Selbstverpflichtung von 2016 um, dass weder die Bank noch ihre Tochtergesellschaften Finanzierungsverpflichtungen für neue Projekte zur Förderung von Kraftwerkskohle und den Neubau von Kohlekraftwerken eingehen werden. Zudem haben wir uns verpflichtet, unser bestehendes Kreditengagement im Bereich Kraftwerkskohle schrittweise abzubauen. Wir haben unser Ziel (Reduktion um 20% bis 2020) bereits übertroffen und prüfen unser Portfolio in diesem Segment kontinuierlich.

Im Berichtsjahr haben wir unsere Kohlerichtlinie erweitert, indem wir erklärt haben, dass die Deutsche Bank keine neuen Infrastrukturprojekte mit Kohlebezug finanzieren wird. Zudem überarbeiten wir unsere Prüfungsprozesse für den Öl- und Gassektor. Die Leitlinien für diesen Sektor werden voraussichtlich im ersten Halbjahr 2018 fertiggestellt.

Dialog mit Kunden

Wir beobachten, dass ES-Themen bei unseren Kunden an Bedeutung gewinnen. Wir unterstützen sie mit unserem Wissen und unseren Ressourcen dabei, ihre Nachhaltigkeitsziele zu verfolgen. Zu diesem Zweck haben wir 2017 auch unseren Austausch mit Kunden zu diesen Themen intensiviert und planen in einer Richtlinie festzuhalten, wie wir dabei grundlegend vorgehen. Auf diese Weise vertiefen wir unsere Beziehungen zu unseren Kunden und schaffen neue Geschäftsmöglichkeiten.

Menschenrechte

Im Einklang mit unseren Nachhaltigkeitsleitprinzipien ist die Achtung der Menschenrechte ein wichtiger Bestandteil unserer unternehmerischen Verantwortung. Eine zuverlässige Berücksichtigung dieses Themas bei unseren Kundentransaktionen sowie bei unseren Mitarbeitern, Lieferanten und Dienstleistern erfordert, dass wir uns an internationalen Rahmenwerken und Grundsätzen bewährter Praktiken orientieren.

Unsere Erklärung zu Menschenrechten und unser ES-Risikorahmenwerk, die von einem Unterkomitee des Vorstands genehmigt wurden, legen dar, wie wir diese freiwilligen Leitlinien in unserem Tagesgeschäft in die Praxis umsetzen.

Ziele und Maßnahmen

2017 setzten wir uns folgende Ziele, die wir auch 2018 weiter verfolgen werden:

- die Verbesserung unseres Ansatzes zur Bekämpfung der modernen Sklaverei und des Menschenhandels (Ausrichtung auf den *UK Modern Slavery Act*)
- die Achtung der Menschenrechte bei allen unseren Kundentransaktionen und bei der Interaktion mit unseren Mitarbeitern, Lieferanten und Dienstleistern
- die regelmäßige Überprüfung unserer internen Richtlinien und Prozesse zur Erfüllung unserer Selbstverpflichtung beim Thema Menschenrechte.

Moderne Sklaverei und Menschenhandel

2016 gründeten wir eine Arbeitsgruppe, um die Auswirkungen des *UK Modern Slavery Act* zu analysieren und um in diesem Zusammenhang unseren Ansatz zur Bekämpfung von moderner Sklaverei und Menschenhandel zu prüfen.

2017 veröffentlichten wir auf der Grundlage der Arbeit der Gruppe eine Erklärung zu Sklaverei und Menschenhandel, die den Anforderungen des *UK Modern Slavery Act* entsprach und von Vertretern unseres Vorstands unterzeichnet wurde.

Darüber hinaus wurden nach Gesprächen mit internen und externen Interessengruppen die folgenden Maßnahmen vereinbart, die derzeit umgesetzt werden:

- die Einbeziehung des Themas moderne Sklaverei und Menschenhandel in unsere
 - - Whistleblowing-Richtlinie;
 - - Handbücher für neue Mitarbeiter;
 - - Rahmenverträge mit Lieferanten und Dienstleistern.
- die Aktualisierung unserer Beschwerdemanagement-Standards durch die Einbeziehung von Informationen über Menschenrechtsfragen
- die Einbindung spezifischer ES-Kriterien, darunter auch zu moderner Sklaverei und Menschenhandel, in einen neuen Zertifizierungsprozess für neue Dienstleister und Lieferanten, der 2018 implementiert wird;
- die Aktualisierung unserer Nachhaltigkeitsgrundsätze und des Verhaltens- und Ethikkodexes.

Die Arbeitsgruppe wird ihre Aktivität 2018 fortsetzen.

Kundentransaktionen

Um zu verhindern, dass unsere geschäftliche Aktivität schwerwiegende Menschenrechtsverletzungen nach sich zieht, haben wir weiterhin Kundentransaktionen in kritischen Sektoren im Rahmen unseres ES-Risikomanagementansatzes auf ES-Risiken überprüft (siehe Seite 47). Da innerhalb einer Transaktion mehrere Faktoren zu Menschenrechtsrisiken führen können und mehrere Themen, darunter auch ökologische Risiken, eine verpflichtende Prüfung durch unser Nachhaltigkeitsteam erfordern können, legen wir nicht separat dar, wie viele Transaktionen mit Blick auf Menschenrechtsrisiken beurteilt wurden. Diese Einschätzungen sind Teil unserer übergeordneten ES-Risikoanalysen, bei denen im Jahr 2017 insgesamt 595 Kunden und Transaktionen überprüft wurden.

Lieferanten und Dienstleister zertifizieren

Wir wollen sicherstellen, dass unsere Lieferanten und Dienstleister nicht in Menschenrechtsverletzungen verwickelt sind und Prozesse etabliert haben, die gewährleisten, dass sie die Menschenrechte achten. Wir führen derzeit einen breiter angelegten neuen Prozess zur Zertifizierung von Lieferanten und Dienstleistern ein, der auch Menschenrechtsaspekte berücksichtigt.

Bei neuen wie auch bei bestehenden Lieferanten und Dienstleistern wollen wir detailliert analysieren, inwieweit sie Menschenrechte beeinträchtigen könnten. Im Jahr 2017 haben wir bereits 123 bestehende Lieferanten und Dienstleister analysiert. Dabei haben wir dieselben Kriterien angewendet, nach denen wir ab 2018 neue Lieferanten und Dienstleister beurteilen werden. Bei denen, die die Kriterien für eine notwendige Überprüfung erfüllten (da ihr Geschäftszweck oder die Länder, in denen sie geschäftlich aktiv sind, als kritisch in Bezug auf die Achtung von Menschenrechten eingestuft wurden), stellten wir fest, dass sie alle über adäquate Richtlinien und Prozesse verfügten. Die Überprüfung wird 2018 fortgesetzt, ungefähr 300 weitere bestehende Lieferanten und Dienstleister, die die Kriterien für eine notwendige Überprüfung erfüllen, müssen noch analysiert werden.

Fortschritte überwachen

Das Thema Menschenrechte ist äußerst komplex und erfordert, dass wir unsere Kenntnisse kontinuierlich erweitern und unsere Analyseprozesse fortlaufend überprüfen, um unserer Selbstverpflichtung zur Achtung von Menschenrechten gerecht zu werden. Zudem wollen wir überall in der Bank auch das Bewusstsein für Menschenrechtsfragen schärfen. 2017 schulten wir im Rahmen unserer ES-Risikoschulungen 900 Mitarbeiter in Menschenrechtsfragen. 2018 werden wir für alle Mitarbeiter einen allgemeinen Kurs zu Menschenrechtsfragen entwickeln. Außerdem werden wir für Mitarbeiter aus dem Einkauf spezifische maßgeschneiderte Schulungen ausarbeiten.

Wir müssen unsere Richtlinien und Verfahren regelmäßig aktiv überprüfen und die Rückmeldung unserer Interessengruppen analysieren, um sicherzustellen, dass diese immer den neuesten Erkenntnissen und Entwicklungen entsprechen.

So baten wir im Jahr 2017 NROs um ihre Stellungnahmen zu unserem ES-Risikorahmenwerk, einschließlich unseres Ansatzes für die Achtung der Menschenrechte. Diese Informationen werden 2018 in die Aktualisierung des Rahmenwerks einfließen.

Wir bringen uns nach wie vor aktiv in die Gespräche über die formelle Auslegung der UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte im Finanzsektor ein. Dies geschieht vorrangig über unsere Mitarbeit in der Thun-Gruppe.

2017 organisierte die Thun-Gruppe im Rahmen ihrer Jahresversammlung einen offenen und konstruktiven Dialog über Menschenrechte. Zu den Teilnehmern gehörten beispielsweise Vertreter der UN-Arbeitsgruppe für Wirtschaft und Menschenrechte, des Büros des Hohen Kommissars der Vereinten Nationen für Menschenrechte (OHCHR) und der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD), aber auch von Banken, Regierungsorganisationen sowie von der Zivilgesellschaft und von Anwaltskanzleien und Beratungsunternehmen. Ein zentrales Thema war das von der Thun-Gruppe im Jahr 2017 veröffentlichte Diskussionspapier zu den Auswirkungen der UN-Leitprinzipien 13 und 17 im Kontext des Unternehmens- und Investmentbankings.

Die fortbestehenden begrifflichen und rechtlichen Fragen zur Umsetzung der UN-Leitlinien sowie die unterschiedlichen Herangehensweisen stellen nach wie vor eine Herausforderung dar. In den Debatten zeigte sich, dass bei den Definitionen und Auswirkungen des Konzepts „verursachen, dazu beitragen und unmittelbar verbunden sein“ und seiner Bedeutung im Kontext des Unternehmens- und Investmentbankings und darüber hinaus noch großer Klärungsbedarf besteht. Die Deutsche Bank will sich auch in Zukunft aktiv in diese Debatte einbringen.

Klimarisiken

Wir unterstützen aktiv den Übergang in eine Wirtschaftsordnung mit geringerem Kohlendioxidausstoß und haben uns unter anderem dem *Paris Pledge for Action* verpflichtet. Wir unterstreichen unsere Verpflichtung beispielsweise, indem wir einen nachhaltigen Kapitalmarkt durch grüne Anleihen fördern oder bei der privaten Finanzierung umweltverträglicher Energieerzeugung eine führende Rolle in Europa einnehmen.

Wir bewerten auch das Potenzial klimabedingter Risiken auf unser Geschäft. Die möglichen Folgen sind vielfältig. Sie umfassen nichtfinanzielle Risiken für Bürogebäude, Mitarbeiter und Geschäftsabläufe an Orten, die physischen klimabedingten Risiken (zum Beispiel extremen Wetterereignissen) ausgesetzt sein könnten, oder Kredit- und Kapitalmarktrisiken aus Geschäften mit Kunden, deren Geschäfte oder Vermögenswerte von Transitionsrisiken betroffen sein könnten.

Wir entwickeln unsere internen Richtlinien und Steuerungsinstrumente weiter, um Klimarisiken abzumildern. Wir haben zum Beispiel unseren Ansatz zur Finanzierung des mit hohen Emissionen verbundenen Kohlesektors überarbeitet. Das Ziel lautet, die bestehenden Finanzierungen des Kohlesektors schrittweise zu reduzieren und keine neuen Finanzierungen für Kohleprojekte mehr einzuräumen. Wir entwickeln auch unsere Ansätze zur Risikobewertung (inklusive Szenarioanalysen) und zur Steuerung und Offenlegung von Klimarisiken weiter. Zu diesem Zweck beteiligen wir uns an verschiedenen Arbeitsgruppen der Finanzindustrie, um die nächsten Schritte für eine Einführung von Empfehlungen der Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) zu diskutieren.

Klimabedingte physische Risiken

Physische Risiken infolge des Klimawandels können durch unvorhergesehene Ereignisse (akut) getrieben sein oder aus längerfristigen (chronischen) Veränderungen der klimatischen Bedingungen resultieren. Die Steuerung von physischen Risiken umfasst sowohl die Risikobewertung und -kontrolle von Bürogebäuden, Mitarbeitern und Geschäftsabläufen, die Teil unseres breiteren Ansatzes hinsichtlich Geschäftsführung und Krisenbewältigung sind, als auch unsere Bewertung und Kontrolle von Kredit- und Marktrisiken aus Geschäften mit Kunden, deren Geschäfte oder Vermögenswerte betroffen sind.

Steuerung nicht-finanzieller Risiken

Unsere Abteilung Non-Financial Risk Management (NFRM) umfasst unter anderem ein Expertenteam, das die Standorte der Bank – Länder und Städte – hinsichtlich potenzieller Risiken, inklusive meteorologischem, klimatologischem, hydrologischem und geophysischem Bedrohungspotenzial, und möglicher Auswirkungen auf unsere Vermögenswerte und Betriebsabläufe beurteilt. Hierbei werden auch indirekte Risiken durch den Klimawandel berücksichtigt. Zu den wesentlichen Risikoindikatoren zählen wir beispielsweise:

- Klimaszenarien deuten auf ein steigendes Risiko von Naturkatastrophen hin (Dürren, Überflutungen)
- Klimatische Bedingungen, die im Allgemeinen das Risiko von Epidemien erhöhen
- Der Standort ist (tropischen) Sturmereignissen ausgesetzt
- Die Historie von Überflutungen, die unsere Standorte oder die Infrastruktur von Zulieferern betroffen haben
- Die Historie struktureller Beschädigungen von Gebäuden und der Infrastruktur infolge von Stürmen
- Naturkatastrophen führen zu einem Ausfall wichtiger Infrastruktur (zum Beispiel Flughäfen, Luftraum, Straßen, Elektrizität)
- Die Elektrizitätsversorgung fällt für mehr als einen Tag aus, zum Beispiel infolge extremer Wetterereignisse
- Wassermangel als aktuelles oder zukünftiges Risiko
- Hohe Bevölkerungszahlen oder wichtige Infrastruktur in der Nähe von Risikogebieten für Überflutungen oder Waldbrände
- Begrenzte nationale organisatorische und finanzielle Mittel zur Bewältigung von Naturkatastrophen.

Die quantitative Analyse und Bewertung hinsichtlich umwelt- und klimabedingter Risiken und Trends wird durch qualitative Berichte und grafische Analysen zur Darstellung von geografischen Daten ergänzt. Letztere liefern den Risikokontrollfunktionen der Bank Kartenabbildungen von potenziellen Auswirkungen der Klimaänderung und von Umwelteinflüssen auf die Vermögenswerte und Betriebsabläufe der Bank.

Diese Risikobeurteilungen unterstützen die strategische Planung der Standorte und die Beschreibung und Überprüfung von Krisenszenarien, insbesondere:

- landesweite oder auf bestimmte Städte begrenzte Krisen;
- den Verlust wichtiger Bürogebäude;
- den Ausfall von Geschäftssystemen und -abläufen;
- die Nichtverfügbarkeit einer signifikanten Anzahl von Mitarbeitern; und
- den Ausfall von Zulieferern in der Wertschöpfungskette.

Überprüfungen hinsichtlich landesweiter oder lokaler Ausfall-Szenarien zielen hauptsächlich auf eine bessere Resilienz und eine Reduktion von Konzentrationsrisiken ab. Standorte mit wichtigen Funktionen oder „Offshore“-Zentren werden beurteilt und die Ergebnisse oder Empfehlungen der Abteilung NFRM werden mit den Geschäftsbereichen geteilt. Im Jahr 2017 haben wir Ausfall-Szenarien für die Standorte London, New York, Manila, Tokio und Mumbai geprüft, wobei auch die Dauer eines möglichen Ausfalls ermittelt wurde (beispielsweise könnte in Manila ein schwerer Tropensturm die Betriebsabläufe für ein bis zwei Wochen beeinträchtigen).

Um die Risiken einer Betriebsunterbrechung zu minimieren, sind robuste Geschäftsführungs- und Krisenbewältigungspläne vorhanden. 2017 wurden in mehreren Regionen Krisenreaktionen hinsichtlich umwelt- und klimabedingter Vorfälle ausgerufen. Mitarbeiter- und/oder Betriebsablaufplanungen wurden in Kraft gesetzt und es ergaben sich nur minimale Unterbrechungen.

Steuerung von Kredit- und Marktrisiken

Physische Risiken werden auch bei der Bewertung von Kredit- und Marktrisiken von Branchen und Kunden berücksichtigt, deren Geschäfte oder Vermögenswerte von akuten Ereignissen materiell betroffen sein könnten, zum Beispiel Versicherungsgesellschaften, die klimabedingte Risiken absichern. Sofern bei spezifischen Transaktionen oder Kunden solche Risiken als maßgeblich eingeschätzt werden, wird dies bei Risikoentscheidungen berücksichtigt.

Generell stellen wir sicher, dass unser Portfolio hinsichtlich Geografie und Industrieaufteilung diversifiziert bleibt, um die Gefahr von höheren Verlusten aus unvorhergesehenen Ereignissen, inklusive klimabedingter Risiken, zu reduzieren.

Klimabedingte Transitionsrisiken

Transitionsrisiken werden primär durch Änderungen der Politik, der Technologie und des Marktumfelds getrieben, die notwendig sind, um einen Übergang in eine Wirtschaftsordnung mit geringerem Kohlendioxid ausstoß zu ermöglichen. Diese Faktoren könnten zu höheren Kredit-, Markt- und Reputationsrisiken für die Deutsche Bank führen:

- Politische Intervention zur Begrenzung von Geschäftsfeldern, die zum Klimawandel beitragen, (zum Beispiel CO₂-Preis/-Steuer, Wechsel zu emissionsarmen Energiequellen, Förderung nachhaltiger Landwirtschaft) könnte in bestimmten Branchen einen Verlust der Wettbewerbsfähigkeit und Wertminderung bei Anlagegütern verursachen, sofern traditionelle Geschäftsfelder obsolet werden.
- Innovationen, die erforderlich sind um einen Übergang zu einer CO₂-armen Wirtschaftsordnung zu ermöglichen, werden Gewinner und Verlierer in den betroffenen Branchen hervorbringen.
- Marktpreise von Rohstoffen und deren Volatilität sowie Produkte und Dienstleistungen könnten von einer Verschiebung von Nachfrage und Angebot infolge des veränderten politischen Umfelds betroffen sein.
- Ein Scheitern bei der Neuausrichtung des Geschäfts an Klimarisiken könnte Reputationsrisiken und Schadenersatzansprüche von Regierungen und Anteilseignern nach sich ziehen.

Es besteht noch immer ein recht hohes Maß an Unsicherheit hinsichtlich wichtiger Parameter von Transitionsrisiken, zum Beispiel dem gesellschaftlichen Willen und der Fähigkeit, CO₂-Emissionen zu senken, und insbesondere dem Zeitpunkt und der Schärfe von regulatorischen Maßnahmen. Eine zunehmende Visibilität – sowohl hinsichtlich erzielter Fortschritte in Richtung einer CO₂-armen Wirtschaft als auch noch bestehender Defizite gegenüber den politischen Zielen – wird uns helfen, den Ansatz zur Steuerung klimabedingter Transitionsrisiken weiterzuentwickeln und unsere Portfolioallokation und die Risikobereitschaft zu überprüfen.

Steuerung von Kredit- und Marktrisiken

Im Rahmen der Bewertung neu auftretender Risiken hat die Deutsche Bank Industrien und Subsegmente identifiziert, die voraussichtlich am stärksten von klimabedingten Transitionsrisiken betroffen sein werden. Diese enthalten unter anderem:

- Öl und Gas: Mittel- bis langfristig könnte es zu einem schrittweisen Rückgang der Ölnachfrage kommen.
- Versorger werden wahrscheinlich den Wandel hin zu erneuerbaren Energien in der Stromerzeugung fortsetzen.
- Bergbau und Stahlindustrie werden ihre Kohleaktivität verringern und möglicherweise auch die CO₂-Emissionen aus der Stahlproduktion reduzieren müssen.
- Automobilindustrie: Fahrzeug- und Flottenverbrauch müssen voraussichtlich verringert und die Elektrifizierung vorangetrieben werden, was wiederum substanzielle Investitionen erfordert.
- Transport: Technologien müssen möglicherweise angepasst und wenig effiziente Anlagegüter ersetzt werden.

Die Bank legt bestimmte Risikostrategien und Konzentrationsschwellen auf Branchenebene fest, sowohl beim Kredit- als auch beim Marktrisiko. Eine Komponente bei der Festlegung der Strategien ist eine interne Bewertung des Risikoprofils und der Zukunftsaussichten der jeweiligen Branche, die auch Umweltrisiken und klimabedingte Transitionsrisiken berücksichtigt. Wir überwachen zeitnah die Portfolios in Industrien oder Subsegmenten mit einem erhöhten Risikoprofil.

Das Risikoprofil und die Zukunftsaussichten der jeweiligen Branche werden auch bei der internen Bewertung der Ausfallwahrscheinlichkeit einzelner Kunden oder Kontrahenten, dem sogenannten *Counterparty Probability of Default Rating* (CPD Rating) berücksichtigt, das wiederum eine entscheidende Rolle bei der Festlegung der Risikobereitschaft spielt.

Daneben können Innovationen und Veränderungen im regulatorischen Umfeld mittel- bis langfristig tiefgreifende Auswirkungen auf Rohstoffpreise und deren Schwankungen haben. Wir führen regelmäßig sogenannte Stresstests für unsere Handelsbestände unter verschiedenen Szenarien durch, wobei ein Einbruch von Rohstoffpreisen Bestandteil der makroökonomischen Szenarien ist. Damit stellt die Bank sicher, dass das Risiko aus Preis- und Kursrückgängen beherrschbar bleibt. Tatsächlich weist unsere Gewinn- und Verlustrechnung des Handelsbereichs keine materielle Anfälligkeit gegenüber Preisschwankungen von Rohstoffen aus.

Steuerung von Reputationsrisiken

Wachsende Bedenken von Anteilseignern und negative Rückmeldungen von Interessengruppen hinsichtlich der Auswirkungen unserer Aktivität auf Gesellschaft und Umwelt, inklusive des Klimaschutzes, könnten sich negativ auf unsere Reputation auswirken.

Unser Rahmenwerk zum Umgang mit Umwelt- und Sozialrisiken ist integraler Bestandteil des Rahmenwerks für Reputationsrisiken der Bank. Es definiert einheitliche Standards für die Identifikation, Bewertung und Steuerung von Reputationsrisiken. Es umfasst die Regelungen und Kontrollen sowie Empfehlungen und Abläufe zur Entscheidungsfindung, um Reputationsrisiken aus neuen Transaktionen, an denen sich die Deutsche Bank beteiligen könnte, zu reduzieren (siehe Seite 47).

Sicherheit von Informationen

Unsere Kunden erwarten Zugang zu den Dienstleistungen ihrer Bank – zu jeder Zeit, ortsunabhängig und mittels einer Vielzahl von Zugangswegen. Bei der Weiterentwicklung unserer Technologien, unseres Serviceangebots und unserer Prozesse setzen wir auf die Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern und die Integration von FinTech-Entwicklungen. Zugleich nehmen Angriffe auf Informationen und Technologien in Umfang, Geschwindigkeit und Raffinesse zu. Informationssicherheit ist daher eines der wesentlichen nichtfinanziellen Themen für die Deutsche Bank. Der Schutz von Vertraulichkeit, Integrität und Verfügbarkeit der Daten unserer Kunden und der Informationsgüter der Bank ist unerlässlich für das Vertrauen, das die Deutsche Bank von ihren Kunden, Aktionären, Mitarbeitern und gesellschaftlichen Interessengruppen erhält.

Steuerung

Wir arbeiten laufend an unserem Rahmenwerk für Informationssicherheit und unserem IT-Sicherheitsprogramm, um die Richtlinien und Standards der Bank an die sich verändernden Geschäftsanforderungen, regulatorischen Vorgaben und neuen Cyber-Bedrohungsszenarien anzupassen. Unsere Richtlinien für Informationssicherheit unterstützen die Deutsche Bank bei der Einhaltung dieser Anforderungen und bilden die Grundlage für die aktive Steuerung von Maßnahmen zu deren Umsetzung. Dabei setzen wir auf internationale Standards und bewährte Methoden für den Aufbau unserer umfassenden Informationssicherheitsrichtlinien. Unser Informationssicherheits-Managementsystem ist seit 2012 nach dem internationalen Standard ISO 27001 zertifiziert und wurde 2015 rezertifiziert. Mit unseren Richtlinien für Informationssicherheit verpflichtet sich unser Vorstand klar zum Schutz der Informationen der Bank. Als Entscheidungsgremium mit durch den COO-Vorstandsbereich übertragener Kompetenz für die Steuerung aller Maßnahmen einschließlich potenzieller Eskalationen haben wir ein *IT Security Committee* etabliert.

Chief Information Security Office

Im Jahr 2017 wurde die Verantwortung für die Unternehmenssicherheit (vorher Teil der Betriebsorganisation des Bereichs Corporate Services) und die Informationssicherheit im *Chief Security Office* (CSO) zusammengeführt, um den umfassenden Schutz von Informationen sowie die physische Sicherheit von Menschen, Werten und Gebäuden sicherzustellen. Das CSO ist Teil unserer Betriebsorganisation (COO), die für die internen Abläufe in der Bank verantwortlich ist. Innerhalb des CSO bleibt das *Chief Information Security Office* (CISO) der zentrale und unabhängige Ansprechpartner für die Informationssicherheit der Deutschen Bank. Unser CISO sorgt für angemessene Strukturen, Richtlinien, Prozesse und technische Funktionen für den Umgang mit Informationsrisiken innerhalb der Deutschen Bank und ist verantwortlich für die Entwicklung und Umsetzung der globalen Informationssicherheitsstrategie, die 2017 überprüft und bestätigt wurde.

Dieses Mandat für das CISO innerhalb der Deutschen Bank wird durch eine *CISO Governance & Operations-Einheit* der Postbank ergänzt.

Das CISO arbeitet mit allen Geschäftsbereichen der Deutschen Bank und allen Mitarbeitern zusammen, um sicherzustellen, dass die Systeme der Bank geschützt sind und sicher eingesetzt werden können, um die Geschäftsziele der Bank zu erreichen. Unser Anspruch ist es, mit unserer Kompetenz im Bereich Informationssicherheit einen Wettbewerbsvorteil für die Deutsche Bank zu schaffen, die Marke und Reputation der Deutschen Bank zu schützen und hierdurch das Vertrauen der Kunden und der Märkte zu stärken.

Cyberbedrohungen

Wir verfolgen einen mehrstufigen Ansatz zum Schutz der Informationen der Bank, indem wir Mechanismen zur Sicherheitskontrolle auf allen Technologieebenen etablieren. Dazu gehören zum Beispiel Daten, unsere Infrastruktur und Anwendungen. Auf diese Weise stellen wir einen ganzheitlichen Schutz sicher, der es uns ermöglicht, Cyberangriffe zu verhindern oder aber Bedrohungen frühestmöglich zu erkennen, darauf zu reagieren und – falls nötig – Wiederherstellungsmaßnahmen zu ergreifen. Dies ist ein wesentlicher Aspekt unserer Informationssicherheitsstrategie.

Neben Prävention durch *Threat Operations*, *Data Leakage Prevention*, *Vulnerability Management* und der kontinuierlichen Sensibilisierung unserer Mitarbeiter räumen wir auch der Erkennung von Bedrohungen einen hohen Stellenwert ein und konzentrieren uns auf eine schnelle und angemessene Reaktion mit klar definierten Verantwortlichkeiten. Unsere eigens eingerichteten *Cyber Intelligence and Response Center* in Deutschland, Singapur und den USA bieten eine Rund-um-die-Uhr-Abdeckung, die dazu beiträgt, Bedrohungen besser zu erkennen und zu jedem Zeitpunkt mit wirksamen Maßnahmen auf Sicherheitsvorfälle reagieren zu können.

Der Mensch als „Firewall“

Ein wesentlicher Baustein unserer Informationssicherheitsstrategie ist die Sensibilisierung unserer Mitarbeiter für die Cyberbedrohungen und die Verantwortung jedes Einzelnen für den Schutz unserer Informationsgüter. Im Jahr 2017 haben wir daher eine globale Mitarbeiterkampagne gestartet, die auf verschiedenen Kanälen – beispielsweise im Intranet, auf Veranstaltungen und durch Informationsmaterial – alle Felder der Informations- und Unternehmenssicherheit abdeckt. Auch unsere Kunden sensibilisieren wir stärker für dieses Themengebiet, zum Beispiel durch Kundenunterlagen und gezielte Veranstaltungen.

Training und Ausbildung sind im höchst dynamischen Umfeld der Informationssicherheit unerlässlich. Im Jahr 2017 haben wir daher unser *Information Security Profession Framework* für alle CISO-Mitarbeiter überprüft und die dazugehörigen Ausbildungsanforderungen für die einzelnen Arbeitsplatzprofile definiert.

Zusätzlich zu unseren Sensibilisierungsmaßnahmen durchlaufen alle Mitarbeiter regelmäßig verpflichtende Schulungen. Diese werden durch aufgabenbezogene Trainings für verschiedene Zielgruppen und Spezialistenrollen ergänzt.

Zusammenarbeit mit Interessengruppen

Aufsichtsbehörden haben erkannt, dass die Gefährdung der Informationssicherheit ein hohes Risiko für Finanzinstitutionen darstellt. Wir arbeiten eng mit den Behörden zusammen, um globale und lokale Anforderungen an die Bank zu verstehen und frühzeitig darauf reagieren zu können. Darüber hinaus stimmen wir uns intensiv mit nationalen und internationalen Sicherheitsorganisationen, staatlichen Behörden und Branchenverbänden ab. Über den aktiven Austausch relevanter und anonymisierter Informationen über Bedrohungen (*Indicators of Compromise*) wollen wir die Risiken für alle Beteiligten verringern.

Die Zusammenarbeit mit Interessengruppen trägt dazu bei, unsere Ansätze und Methoden zur Gewährleistung der Informationssicherheit auf dem neusten Stand zu halten. Wir haben daher ein eigenes Team für die Koordination des Informationsaustauschs und den Ausbau unseres Netzwerks eingerichtet.

Datenschutz

Sämtliche Daten, die einen direkten oder indirekten Bezug zu einer natürlichen Person haben, werden durch nationale und internationale Regelungen geschützt. Zu den personenbezogenen Daten zählen insbesondere Informationen und Angaben von Kunden, aber beispielsweise auch Daten unserer Beschäftigten sowie Daten der Beschäftigten unserer Lieferanten und Dienstleister. Vor dem Hintergrund, dass im Zeitalter zunehmender Digitalisierung nahezu alle Geschäftsprozesse auch die Verarbeitung personenbezogener Daten erfordern, ist der Schutz dieser Daten unser besonderes Anliegen.

Unsere Abteilung Konzerndatenschutz (*Group Data Privacy, GDP*) ist eine spezialisierte, unabhängige Kontrollfunktion mit Büros in Frankfurt am Main, Berlin, New York, Singapur sowie London und Birmingham. Die Abteilung konzentriert sich auf Zulässigkeitsfragen im Hinblick auf die Erhebung, Verarbeitung und Nutzung personenbezogener Daten, die der Bank überlassen wurden. Unser GDP-Team berichtet direkt an den Vorstand und wird in den Ländern, in denen wir tätig sind, von lokalen Datenschutzbeauftragten unterstützt. Zwischen unserer zentralen und der dezentralen Datenschutzorganisation bestehen damit direkte und indirekte Berichtslinien. Regelmäßige Abstimmungen und ein ständiger Austausch über datenschutzrelevante Themen finden auf globaler, europäischer und lokaler Ebene statt. Zusätzlich ist die Deutsche Bank in relevanten Gremien und Arbeitskreisen, wie beispielsweise dem Bundesverband deutscher Banken, IBM Guide Share Europe und Bitkom, vertreten und beteiligt sich in diesem Rahmen auch an der Interpretation und Weiterentwicklung branchenspezifischer und maßgeblicher Standards. Das Mandat für den Konzerndatenschutz innerhalb der Deutschen Bank wird durch eine Datenschutzeinheit der Postbank ergänzt.

Der regulatorische Datenschutz hat in der Deutschen Bank einen hohen Stellenwert – datenschutzrechtliche Entwicklungen werden von uns regelmäßig beobachtet und analysiert. Wir nehmen Veränderungen vor und passen unsere Kontrollprozesse an. Gleiches gilt auch für technische Entwicklungen und neue digitale Geschäftsmodelle – gemeinsam mit den zuständigen Bereichen prüft der Konzerndatenschutz diese auf die Einhaltung datenschutzrechtlicher Vorgaben.

Nach mehr als vier Jahren Verhandlungszeit trat am 24. Mai 2016 die EU-Datenschutz-Grundverordnung in Kraft. Nach einer Übergangszeit von zwei Jahren wird die Verordnung Ende Mai 2018 verbindlich. Unser Hauptaugenmerk liegt darauf, die umfangreichen Anforderungen gemeinsam mit unseren Geschäftsbereichen und Infrastrukturfunktionen umzusetzen und die entsprechenden Weichen zu stellen, damit die Bank ab Ende Mai 2018 diese erfüllt. Anderenfalls drohen der Bank empfindliche Geldbußen und hieraus resultierend erhebliche finanzielle, aufsichtsrechtliche und rufschädigende Risiken. Im Rahmen eines Projekts zur Umsetzung der Vorgaben der EU-Datenschutz-Grundverordnung werden bankweit Prozesse, Verträge, Richtlinien und Formulare überprüft und angepasst. In diesem Zuge überarbeiten wir auch unser Rahmenwerk zum Konzerndatenschutz, um die Prüfung der Einhaltung datenschutzrechtlicher Vorgaben umfassend gewährleisten zu können. Das Projekt wird durch drei Mitglieder des Vorstands begleitet.

Um Datenschutzverstöße vermeiden und effektiv behandeln zu können, haben wir geeignete Prozesse implementiert. Sie tragen dazu bei, dass etwaige Vorkommnisse unverzüglich gemeldet und geeignete Maßnahmen eingeleitet werden können.

Mitarbeiter und Gesellschaft

58	Personalstrategie
69	Soziale Verantwortung
74	Kunst, Kultur und Sport

Personalstrategie

Wir wollen ein Umfeld schaffen, in dem unsere Mitarbeiter partnerschaftlich zusammenarbeiten und nachhaltige Leistung erbringen können.

Der Erfolg unserer Strategie hängt maßgeblich von den Fähigkeiten und Erfahrungen unserer Mitarbeiter ab – und somit von unserer Fähigkeit, unsere Mitarbeiter an unsere Bank zu binden, sie zu motivieren und zu entwickeln sowie gezielt auch neue Mitarbeiter zu gewinnen. Das spiegelt sich in den strategischen Schwerpunkten unserer Personalarbeit des Jahres 2017 wider:

- Talente stärken durch mehr bankweite Führungs- und Managementprogramme,
- Vielfalt und Teilhabe aller Mitarbeiter verankern,
- Investitionen in die Zukunft, zum Beispiel durch digitales Lernen,
- Prozesse und Themen des Personalbereichs besser erlebbar zu machen durch die Einführung von *Workday*,
- Restrukturierungsmaßnahmen unterstützen und gleichzeitig interne Mobilität ermöglichen,
- regulatorische Projekte durchführen (zum Beispiel MiFID II und Institutsvergütungsverordnung),
- strategische Geschäftsinitiativen unterstützen (zum Beispiel Fusion mit der Postbank, Brexit, und Teilbörsengang der DWS).

Wir konnten wichtige Ergebnisse erzielen. So haben wir fast ein Drittel der offenen Stellen intern besetzt (ohne Postbank), den Frauenanteil im Management weiter ausgebaut, in die Digitalisierung investiert (z. B. mit der App *I am DB* für Hochschulabsolventen) und Restrukturierungsmaßnahmen sozialverträglich umgesetzt (z. B. Filialschließungen in Deutschland).

Verantwortlich für die Definition und Kontrolle der strategischen Schwerpunkte sowie für die konzernweiten Personalstandards ist das globale Führungsgremium des Personalbereichs (Global HR Executive Committee). Dazu gehören die weltweit verantwortlichen Leiter unseres Personalbereichs, darunter die Vertreter unserer Geschäftsbereiche und Infrastrukturfunktionen, die sich die Verantwortung für das Personalmanagement teilen, sowie die prozessual, produktbezogen und regional verantwortlichen Personalleiter.

Darüber hinaus ist die Personalstrategie grundsätzlich auch in den individuellen Zielen verankert, die der Aufsichtsrat der Deutsche Bank AG mit den Mitgliedern des Konzernvorstands vereinbart hat. Einzelne Aspekte und Schwerpunkte (z. B. die Erreichung bestimmter Quoten für Vielfalt oder die Bestimmung der Mitarbeiterzufriedenheit) dienen auch als Grundlage, um die individuelle Leistung und Zielerreichung der Vorstandsmitglieder zu messen.

Mitarbeiterbefragung

Wir führen jedes Jahr eine konzernweite Mitarbeiterbefragung durch. Diese erhebt, wie verbunden sich die Mitarbeiter mit der Bank fühlen (*Commitment*) und wie gut sie sich einbringen können (*Enablement*).

Im Jahr 2017 befragten wir alle Mitarbeiter der Deutschen Bank (ohne Postbank) von Ende April bis Mitte Mai. Die Befragung wurde online durchgeführt. Für die Antworten nutzten wir eine fünfstufige Likert-Skala. Die Rücklaufquote betrug 44% (2016: 47%). Hierbei ist zu berücksichtigen, dass wir im Jahr 2016 nur eine Stichprobe von 20% aller Mitarbeiter befragt hatten. Der *Commitment*-Index aus fünf Fragen und der *Enablement*-Index aus vier Fragen hielten sich mit 57% (2016: 58%) beziehungsweise mit 62% (2016: 62%) weitestgehend stabil.

Unsere Mitarbeiter sahen deutliche Fortschritte auf dem Weg zu einer besseren und sichereren Deutschen Bank:

- Die Mitarbeiter äußerten sich positiver über ihre direkten Vorgesetzten als noch 2016: Mehr Mitarbeiter sagten, dass schlechte Leistung und Fehlverhalten angemessen adressiert werden, sie klare und regelmäßige Rückmeldungen bekommen und ihre Weiterentwicklung unterstützt wird.
- Mehr Mitarbeiter nahmen ihr direktes Arbeitsumfeld positiv wahr: Sie bekundeten, dass sie offen und ehrlich kommunizieren und ihre Meinung sagen können. Deutlich verbessert hat sich auch, wie Mitarbeiter sich in ihrem Arbeitsalltag in der Lage sehen, Risiken angemessen zu handhaben und zu verstehen, welchen Beitrag ihre Tätigkeit zur Strategie der Deutschen Bank leistet.

Unsere Mitarbeiter sagten aber auch, dass noch mehr getan werden muss:

- Verbesserungspotenzial gibt es beim Vertrauen und der Zuversicht der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte, insbesondere in deren Fähigkeit, effektiv durch Veränderungen zu führen und „auf Worte Taten folgen zu lassen“. Gut ein Drittel der Mitarbeiter nahm eine neutrale und abwartende Position ein, ständige Kommunikation und Einbindung bleibt demzufolge wichtig.
- Bessere Unterstützung: Die Mitarbeiter wünschten sich, im Arbeitsalltag noch mehr Zusammenarbeit und schnellere Entscheidungen.

Die Fragen zum Engagement hinsichtlich der Werte der Deutschen Bank wurden überarbeitet, Trendaussagen sind daher nur indikativ.

Bei der Postbank fand die jährliche Mitarbeiterbefragung vom 4. bis zum 22. September 2017 statt. Mit einer Beteiligungsquote von 71% nahmen so viele Mitarbeiter wie nie zuvor daran teil (2016: 67%). Die Mitarbeiter wurden zu den folgenden neun Themenbereichen befragt: Identifikation, Führung, Kundenfokus, Geschäftserfolg/Ziele, Produktivität und Effizienz, Leitbild, Veränderungsfähigkeit, Kommunikation und (neu) digitale Transformation. In allen neun Themenfeldern sind die Zustimmungswerte angestiegen.

Rekrutierung und Entwicklung von Talenten

Mitarbeiterrekrutierung

Unsere Fluktuationsquote aufgrund von Kündigungen durch Arbeitnehmer betrug im Jahr 2017 bei 7,8% (2016: 7,2%). Der leichte Anstieg um 0,6%-Punkten ist insbesondere auf eine erhöhte und gleichzeitig im üblichen Rahmen liegende Fluktuation in den Operationszentren in den USA und in Rumänien zurückzuführen.

Im Jahr 2017 haben wir daher vor allem unbefristet beschäftigte Mitarbeiter in kundennahen Bereichen, in den Operationszentren sowie in den Abteilungen Kampf gegen Finanzkriminalität, Revision und Compliance eingestellt. Darüber hinaus haben wir 1.446 bisher externe Mitarbeiter eingestellt, vornehmlich im Technologiebereich, und 1.243 junge Nachwuchskräfte rekrutiert.

Hochschulabsolventen

Es bleibt ein großes Anliegen für uns, Nachwuchstalente zu gewinnen. Im Jahr 2017 stellten wir weltweit 619 Hochschulabsolventen ein (ohne Postbank). Sie starteten ihr Nachwuchsprogramm mit einer Orientierungsveranstaltung im Juli. Die Absolventen können bei uns Vielfalt und Internationalität erwarten. Bei uns arbeiten Menschen aus 149 Ländern und die derzeitige Trainee-Gruppe ist genauso vielfältig: 231 Nachwuchskräfte kommen aus den USA, 121 aus der Region Asien-Pazifik und weitere 98 aus Deutschland. 37% der diesjährigen Absolventen sind Frauen. 33% der Absolventen werden ihre Karriere in der Technologiesparte und in der Betriebsorganisation beginnen, 27% im Beratungs- und Finanzierungsgeschäft mit Unternehmen, 16% im Kapitalmarktgeschäft und 5% in der Privat- und Firmenkundenbank.

Nach der Einführungsveranstaltung starteten die Absolventen mit einem online-basierten zwölf-monatigen Pflichttraining, das auf den Werten und Überzeugungen der Bank basiert und die Teilnehmer mit den nötigen technischen sowie professionellen Fähigkeiten ausstattet.

Auch bei der Rekrutierung von Hochschulabsolventen liegt unser Augenmerk vor allem auf technologiebezogenen Stellen. Damit setzen wir unseren Umbau zu einem technologieorientierten Unternehmen fort.

Die Deutsche Bank-App *I am DB* für Hochschulabsolventen wurde im vergangenen Jahr für die beste Kunden- und Mitarbeiterkommunikation in der Finanzdienstleistungsbranche ausgezeichnet. Alle neu eingestellten Hochschulabsolventen bekommen Zugang zu der App und zwar bereits bis zu zwölf Monate vor ihrem ersten Arbeitstag. Sie können sich dort anschauen, wie wir in den sozialen Medien kommunizieren, was wir auf unseren Karriere- und Nachrichtenseiten anbieten, was unsere Führungskräfte sagen und sich über Organisatorisches informieren. Zudem vermitteln wir unsere Unternehmenskultur und unsere Erwartungen in Schulungen.

Auszubildende

Im Jahr 2017 stellten wir 616 neue Auszubildende ein (2016: 741), 47% der Auszubildenden sind Frauen (2016: 46%). 460 Absolventen erhielten nach Abschluss ihrer Berufsausbildung einen Anstellungsvertrag (2016: 419). Die Zahl der Auszubildenden sank im Jahr 2017 aufgrund der laufenden Restrukturierung der Bank in Deutschland. Wir bilden ganz bewusst mehr Menschen aus, als wir Stellen haben, um jungen Leuten eine qualitativ hochwertige Ausbildung zu ermöglichen und ihnen damit berufliche Perspektiven zu eröffnen.

Mitarbeiterentwicklung

Abgeleitet aus den strategischen Schwerpunkten des Jahres 2017 lag der Fokus darauf, die interne Mobilität zu fördern und Führungskräfte zu entwickeln.

Interne Karriereentwicklung

Die interne Mobilität ist für uns sehr wichtig, um qualifizierte und talentierte Mitarbeiter zu binden und uns ihre Erfahrung und ihr Fachwissen zu erhalten. Daher haben wir das Konzept der internen Mobilität weiter vorangetrieben und in die Organisation eingebettet. Wir streben an, offene Stellen auf allen Hierarchieebenen vorrangig mit geeigneten internen Kandidaten zu besetzen. Offene Stellen werden gemäß der Rekrutierungsrichtlinie der Bank zunächst für mindestens zwei Wochen nur intern ausgeschrieben. Erst nachdem der Auswahlprozess für interne Bewerber abgeschlossen ist, können externe Kandidaten in Betracht kommen.

Indem wir für offene Stellen vorrangig interne Kandidaten berücksichtigen, wollen wir solche Mitarbeiter gezielt unterstützen, die von Restrukturierungsmaßnahmen betroffen sind. Wir fördern und vereinfachen bereichsübergreifende Wechsel, damit unsere Mitarbeiter ihre Fähigkeiten und Erfahrungen weiter ausbauen und vielfältige Karrierewege innerhalb der Bank verfolgen können. Gleichzeitig halten wir wichtiges Wissen und Erfahrungen in der Bank. Die interne Mobilität senkt auch unsere Abfindungs- und Rekrutierungskosten.

Ungeachtet unserer umfangreichen Restrukturierung konnten wir im Jahr 2017 32% (2016: 39%) aller offenen Stellen intern besetzen (ohne Postbank). Der Prozentsatz lag in Deutschland mit 66% (2016: 71%) sogar noch höher, da hier die Restrukturierung der Bank schneller voranschritt und in vielen Geschäftsbereichen Stellen abgebaut wurden, während in anderen Bereichen neue Stellen entstanden sind, zum Beispiel im Bereich der Digitalisierung und in den Kontrollfunktionen.

In diesem Zusammenhang führen wir kurzfristig die neue App *Connect2Job* ein, mit der unsere Mitarbeiter einfacher und mehr Stellenangebote finden und sich darauf bewerben können. Die neue App wird unseren Mitarbeitern eine mobile, profilbasierte interne Stellensuche ermöglichen, so dass sie passende Stellen auch über ihr Smartphone und nicht nur über den PC am Arbeitsplatz finden können. Bei der profilbasierten Suche vergleicht ein Algorithmus die persönlichen Kompetenzen aus dem Lebenslauf mit den Anforderungen der ausgeschriebenen Stelle und zeigt an, inwieweit beide übereinstimmen.

Die App erfüllt damit die Bedürfnisse der Mitarbeiter nach zeitgemäßen Anwendungen, schafft Transparenz im Stellenmarkt des Konzerns, lässt sich einfach bedienen und ist eine geeignete Maßnahme der Bank im Hinblick auf die gegenwärtigen Herausforderungen des digitalen Wandels.

2017 übernahmen 10.479 Mitarbeiter beziehungsweise 12,3% der Belegschaft eine andere Stelle und damit auch eine andere Rolle innerhalb des Konzerns (ohne Postbank). Dabei übernahmen 4.731 Officer (also Mitarbeiter mit den Titeln Managing Director, Director, Vice President, Assistant Vice President, Associate) und 3.042 Non-Officer (Mitarbeiter ohne Titel) neue Funktionen und Aufgaben in ihrem jeweiligen Geschäftsbereich, während 1.762 Officer und 944 Non-Officer bereichsübergreifend wechselten. Die Anzahl der bereichsübergreifenden Stellenwechsel stieg im Vergleich zu 2016 um 21%.

Führungskräfteentwicklung

Das *Leadership Capability Model* und die Werte und Überzeugungen der Deutschen Bank definieren, was wir von unseren Führungskräften erwarten. Sie reflektieren das gemeinsame Verständnis, welche Fähigkeiten benötigt werden, um Mitarbeiter zu führen und den Geschäftserfolg im Einklang mit der Unternehmenskultur und den Unternehmenswerten nachhaltig zu gewährleisten. Auf diesem Modell basiert unser Ansatz zur Weiterentwicklung von Führungskräften. Er umfasst eine Reihe von Förderprogrammen.

Wir haben bereits 2015 zwei *Management Fundamentals*-Programme eingeführt, die für neue Führungskräfte verpflichtend sind (ohne Postbank). Das Basisprogramm ist für Mitarbeiter bis zur Ebene Vice President konzipiert, die erstmals Führungsverantwortung in der Bank übernehmen. Die zweite Variante richtet sich gezielt an Directors und Managing Directors. Beide Programme decken drei wesentliche Aspekte ab: Mitarbeiter führen, den Geschäftserfolg steigern und die Unternehmenskultur mitgestalten. Die *Management Fundamentals* sollen die Teilnehmer darin unterstützen, ihre Rolle als Führungskräfte auszuüben und weiterzuentwickeln. Im Jahr 2017 nahmen mehr als 2.000 Mitarbeiter an über 20 Standorten weltweit an den bereichsübergreifenden Programmen teil. Seit 2017 bieten wir für erfahrene Führungskräfte auch spezielle Kurzprogramme an (*Skill Practice Pods*), die Themen wie Talentförderung oder Mitarbeiterführung in schwierigen Zeiten behandeln. Bisher haben rund 550 Mitarbeiter diese Programme absolviert.

Darüber hinaus haben wir mit *Leadership Fundamentals* ein bereichsübergreifendes Programm für Manager von Führungskräften. Wir haben das Programm im Jahr 2017 überarbeitet. Sein Schwerpunkt liegt darauf, Denkweisen und Verhaltensmuster zu fördern, die eine effektive Mitarbeiterführung ermöglichen. Dazu gehören beispielsweise ein inspirierender und authentischer Führungsstil sowie Zusammenarbeit, um gemeinsam Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Das erste Modul beschäftigt sich mit dem Selbstverständnis der Teilnehmer als Führungskräfte (Stärken und Verbesserungspotenzial) und erklärt die Erwartungen der Bank an ihre Führungskräfte. Im zweiten Modul erhalten die Teilnehmer tiefere Einblicke in unser Geschäft und wichtige Knotenpunkte der Bank. Zusätzlich geht es im zweiten Modul auch um kulturelle Aspekte und darum, was es bedeutet unsere Werte und Überzeugungen vorzuleben. Bisher haben rund 400 Teilnehmer das Programm absolviert.

Die Postbank bietet ihren Führungskräften ein eigenständiges Führungskräfte Curriculum an: Die Trainings orientieren sich an den unterschiedlichen Rollen einer Führungskraft, beispielsweise „Die Führungskraft als Strategieentwickler“, „Die Führungskraft als Change Manager“ oder „Die Führungskraft als Coach“. Viele Trainings können von leitenden und nicht leitenden Führungskräften gemeinsam besucht werden. Im Jahr 2017 haben 429 Mitarbeiter an einem Training des Führungskräfte-Curriculums teilgenommen (2016: 467).

Weiterentwicklung fördern

Das erste bankweite *Director Acceleration Program (DAP)* startete im Mai 2017 (ohne Postbank). Es erstreckt sich über 12 Monate. Den Ausgangspunkt des Programms bildet ein viertägiges Modul in London, das sich an alle Teilnehmer richtet. Hier erfahren sie von Mitgliedern des Vorstands, was die Bank von ihren Führungskräften erwartet, erhalten wichtige Einblicke in strategische Themen und besuchen Vorträge von Professoren der London Business School. Die Teilnehmer sind danach zu jeweils zwei Modulen in den nächstgelegenen regionalen Hauptstandorten der Bank eingeladen (Europa: London [2], Frankfurt [2]; Amerika: New York [2]; und Asien; Singapur [1], Hongkong [1]). Die Themen reichen von der Weiterentwicklung von Führungskompetenzen und organisatorischen Veränderungen bis hin zur Talentförderung sowie Einflussnahme und Kommunikation. Zusätzlich zu den Schulungen erhalten die Teilnehmer ein 360-Grad-Feedback sowie Coaching-Begleitung.

Erstmalig fand 2017 im Rahmen des *DAP* auch das Modul *Women Global Leaders (WGL)* statt. Wir harmonisierten die Programme, da ihre Kriterien und Ergebnisse sowie die Zielgruppen übereinstimmen. Die Integration des *WGL*-Programms dient der verstärkten Förderung weiblicher Führungskräfte. So können wir ihnen gleichzeitig zusätzliche Entwicklungsmöglichkeiten anbieten. Die Teilnehmerinnen des *DAP* (mit 33% der höchste Anteil an einem gemischten Förderprogramm) begannen ihr zwölfmonatiges Programm mit dem *WGL*-Modul und setzten dieses dann gemeinsam mit den männlichen Teilnehmern ab dem globalen Modul fort.

Das *Vice President Acceleration Program* fand 2017 zum zweiten Mal statt. Das Programm, das sich über sechs Monate erstreckt, besteht aus jeweils zwei Modulen in Europa (London, Frankfurt, Mailand), Amerika (New York) und Asien (Singapur). Absolventen des letztjährigen Programms wurden im Vergleich zu anderen Vice Presidents (VPs) eher befördert und blieben der Bank auch stärker erhalten:

- Beförderung: 24,6% der Teilnehmer wurden im März 2017 zum Director (D) befördert, verglichen mit einer Beförderungsrate vom VP zum D von 3,8% innerhalb der gesamten Bank
- Bindung: 94,0% der Teilnehmer arbeiten weiterhin bei der Bank, verglichen mit 92,6% der VPs innerhalb der gesamten Bank (per August 2017)

Die Postbank hat eigene Programme zur Weiterbildung, zum Beispiel *Advanced Professionals*, ein Angebot für berufserfahrene Leistungsträger zur Unterstützung der Fachlaufbahn und zur persönlichen und beruflichen Standortbestimmung, oder das *Junior Management*-Programm und das *Management*-Programm für nicht leitende Mitarbeiter mit Potenzial und Aufstiegsbereitschaft in Vorbereitung auf den nächsten Karriereschritt.

Ganzheitliche Leistung

Die Leistung unserer Mitarbeiter steuern wir wie folgt: Wir legen die Erwartungen und Ziele zu Beginn des Jahres fest, führen unterjährige Gespräche darüber und beurteilen abschließend die Leistung.

„Ganzheitliche Leistung“ steht für einen integrierten Ansatz, um die Leistung und Entwicklung unserer Mitarbeiter zu steuern. Das Konzept haben wir im März 2017 in allen Geschäfts- und Infrastrukturbereichen umgesetzt (ohne Postbank). Der Ansatz basiert auf regelmäßigen und konstruktiven Gesprächen zwischen Mitarbeitern und Führungskräften. Damit reagiert die Bank auf die Ergebnisse externer Studien und interner Mitarbeiterbefragungen. Die Mitarbeiter wünschen sich häufigere, dafür aber weniger formale Gespräche über ihre Leistung und ihre Entwicklung. Darüber hinaus motiviert es Mitarbeiter, wenn sie genau wissen, was von ihnen erwartet wird und wie sie persönlich zur Strategie und zum Erfolg der Bank beitragen können.

Im Jahr 2017 vereinbarten 71,3% der Mitarbeiter, die zu einer individuellen variablen Vergütung berechtigt waren, ihre Ziele und 93% aller Mitarbeiter bestätigten, dass sie sich der Erwartungen ihrer Rolle bewusst sind. 99% der betroffenen Mitarbeiter absolvierten den Zielvereinbarungsprozess.

Die Postbank ermittelt die variablen Gehaltsbestandteile ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter basierend auf dem Erfolg der Postbank Gruppe sowie der Durchführung von Zielvereinbarungs- und Leistungsbeurteilungsprozessen. Im Rahmen dieser Prozesse werden die Mitarbeiter regelmäßig, mindestens jedoch einmal jährlich nach Ablauf des Kalenderjahres, beurteilt. Darüber hinaus gibt es unterjährig Monitoringgespräche. Bei Führungskräften sind Vergütungselemente mit Anreizen für nachhaltiges Handeln verankert. Teile der variablen Vergütung werden aufgeschoben und sind von der nachhaltigen Entwicklung des Unternehmens abhängig.

Vielfalt und Teilhabe

Vielfalt (*Diversity*) ist eine entscheidende Voraussetzung für den Erfolg eines global tätigen Unternehmens und somit auch ein wichtiges personalpolitisches Anliegen für die Bank. Wir möchten die am besten geeigneten Mitarbeiter gewinnen, fördern und binden – und das alles unabhängig vom kulturellen Hintergrund, von der Nationalität, von der ethnischen Zugehörigkeit, vom Geschlecht, von der sexuellen Orientierung, von den körperlichen Fähigkeiten, von der Religion, vom Werdegang und der Erfahrung. Unsere Führungskräfte auf allen Ebenen werden geschult und vom Personalbereich dazu beraten, im oben genannten Sinne „vielfältige Teams“ zu fördern, in denen sich die Mitarbeiter gegenseitig respektieren, ihr Potenzial voll entfalten können und so gemeinsam Erfolge erzielen.

Unsere Bank förderte die Vielfalt im Arbeitsumfeld sowie ein respektvolles und vorurteilsfreies Miteinander. Gute Fortschritte konnten wir auch im Hinblick auf ein ausgewogeneres Geschlechterverhältnis verzeichnen. Neben der Gleichberechtigung von Frauen und Männern zählen die Vielfalt der Kulturen und der Generationen sowie die Chancengleichheit lesbischer, schwuler, bi-, trans- oder intersexueller Mitarbeiter (LGBTI) zu den Eckpfeilern unseres Engagements für Vielfalt und Teilhabe.

Geschlechtergleichheit

Im Jahr 2017 (ohne Postbank) förderten wir erneut gezielt Frauen. Mit einem Frauenanteil von 35% im Aufsichtsrat zum Jahresende 2017 erfüllten wir die seit 2015 gültige gesetzliche Vorgabe zur Geschlechterquote von 30% für börsennotierte und mitbestimmungspflichtige deutsche Unternehmen.

Der Aufsichtsrat hatte der Bank bereits 2015 das Ziel gesetzt, bis zur Jahresmitte 2017 mindestens ein weibliches Mitglied in den Vorstand aufzunehmen. Mit derzeit zwei Frauen im Vorstand hat die Bank dies umgesetzt. Zum Ende des Jahres 2017 waren 18,0% der ersten Führungsebene unterhalb des Vorstands der Deutschen Bank weiblich (2016: 15,7%). Auf der zweiten Ebene unterhalb des Vorstands betrug der Anteil 19,6% (2016: 19,5%). Wir haben uns anspruchsvolle Ziele für diese beiden Hierarchieebenen nach Maßgabe der gesetzlichen Anforderungen in Deutschland gesetzt. Mit 17% beziehungsweise 21% zum Ende des Jahres 2017 lagen wir gut im Plan.

Im Jahr 2011 verpflichteten wir uns freiwillig, den Anteil weiblicher Führungskräfte bis Ende 2018 weltweit deutlich zu erhöhen. Zwischen 2011 und 2017 ist die Anzahl der weiblichen Managing Directors und Directors um 15% gestiegen. Im Jahr 2017 betrug der Anteil dieser Mitarbeiterinnen 21,9% (2016: 21,3%). Der Anteil der weiblichen Officer belief sich 2017 auf insgesamt 33,3% (2016: 32,8%).

Auch im Jahr 2017 war die Deutsche Bank im Bloomberg Financial Services Gender-Equality Index (BFGEI). Der Index enthält Unternehmen, die sich für die Chancengleichheit der Geschlechter einsetzen und stellt Investoren sowie Unternehmen standardisierte Daten bereit: über den Anteil von Männern und Frauen in der Belegschaft, die Personalpolitik der Unternehmen, spezifische Zusatzleistungen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie über das externe gesellschaftliche Engagement. Die Deutsche Bank ist eines von nur zwei DAX30-Unternehmen, die in diesem weltweiten Index vertreten sind.

Die Postbank hat sich zum Ziel gesetzt, den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen. Dazu hat sie 2012 ein umfangreiches Programm *Diversity Management* gestartet und 2015 ihre Ziele weiter differenziert. Ende 2017 waren im Aufsichtsrat der Postbank AG 35% der Mitglieder weiblich (2016: 35%), im Vorstand (ohne Generalbevollmächtigte) waren es 14% (2016: 14%). Der Frauenanteil bei den leitenden Führungskräften im Postbank Konzern ist 2017 erneut um einen Prozentpunkt auf 19% gestiegen.

LGBTI

Wir engagieren uns für die Belange von LGBTI-Menschen und beteiligen uns an entsprechenden Initiativen. Wir verpflichteten uns als eines der ersten Unternehmen, den UN-Verhaltenskodex gegen die Diskriminierung von LGBTI-Menschen anzuwenden. In Deutschland unterstützen wir explizit das Gesetz, das homosexuelle mit heterosexuellen Paaren rechtlich gleichstellt und eine Ehe für gleichgeschlechtliche Paare ermöglicht.

Außerdem organisierte die Deutsche Bank 2017 den Wettbewerb *Powering Progress* in den USA, zu dem Studenten eingeladen wurden, ihre Leidenschaft für einen gesellschaftlichen Wandel zu zeigen, in dem sie Projekte gestalteten, die den Non-Profit-LGBT-Organisationen bei ihrem Wachstum weiterhelfen sollten.

Wir unterstützten zahlreiche externe Kampagnen und Veranstaltungen. So finden viele Aktionen unter der Leitung oder mit Beteiligung von dbPride statt, dem bankeigenen Netzwerk von LGBTI-Mitarbeitern und deren Unterstützern. Im Mai 2017 zählte dazu der Internationale Tag gegen Homophobie, Transphobie und Biphobie (IDAHOT), an dem Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf der ganzen Welt und der gesamte Vorstand ihre Unterstützung mit Teamfotos zeigten, die sie auf einer Fotowand im Intranet veröffentlichten. Außerdem fanden an verschiedenen Standorten der Bank weltweit Veranstaltungen statt, u. a. wurden Podiumsdiskussionen in Indien, Singapur und London zu LGBTI-relevanten Themen veranstaltet. Die Mitarbeiter der Deutschen Bank und ihre Freunde, Familien und Kunden beteiligten sich weltweit wieder an den Veranstaltungen zum *Christopher Street Day (CSD)*, z. B. in Köln, Berlin, New York, Dublin und Manila.

Für unser Engagement erhielten wir 2017 im 15. Jahr in Folge die Höchstwertung von 100 Punkten im jährlichen *Corporate Equality Index der Human Rights Campaign*.

Außerdem nahmen die Financial Times und OUTstanding, ein berufliches Netzwerk für LGBTI-Führungskräfte, vier Mitarbeiter der Deutschen Bank in ihre Listen für LGBTI-Führungskräfte und hochrangige Unterstützer für 2017 auf. Mit der Aufnahme in diese seit fünf Jahren geführten Listen werden die Leistungen derer anerkannt, die sich für die Integration von LGBTI-Menschen inner- und außerhalb der Arbeitswelt einsetzen.

Die Postbank hat sich mit Unterzeichnung der Charta der Vielfalt im Jahr 2006 verpflichtet, eine offene Arbeitsatmosphäre zu schaffen, die alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihren Unterschieden und Gemeinsamkeiten herzlich aufnimmt und respektiert. Diskriminierung aufgrund von Geschlecht, Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion, sexueller Orientierung, Alter und Behinderung wird nicht toleriert.

Unterstützung von Mitarbeitern mit Behinderung

Unser Ziel ist es auch, die Teilhabe behinderter Menschen zu unterstützen und zu fördern. Wir möchten schwerbehinderten und gleichgestellten Mitarbeitern ermöglichen, uneingeschränkt am Arbeitsleben teilzunehmen. Wir unternehmen viel, um die Rechte von behinderten Menschen, ihre gesellschaftliche Teilhabe, Selbstbestimmung und Einbeziehung in das Arbeitsleben zu sichern. So wird beispielsweise neben dem bedarfsgerechten, mit individuellen Hilfsmitteln gestalteten Arbeitsplatz auch besonderes Augenmerk auf barrierefreie Gebäudezugänge, Aufzüge, Toiletten und Parkmöglichkeiten gelegt. Neben flexiblen und reduzierten Arbeitszeiten haben schwerbehinderte Menschen die Möglichkeit, sich von Mehrarbeit freistellen zu lassen und pro Jahr sechs Tage Sonderurlaub in Anspruch zu nehmen.

Der Anteil unserer schwerbehinderten und gleichgestellten Mitarbeiter liegt in Deutschland derzeit bei 5,7% (2016: 5,6%). Die Vertrauenspersonen schwerbehinderter Menschen und der Personalbereich unterstützen sie.

Gleichzeitig sichern wir Arbeitsplätze behinderter Menschen außerhalb der Bank, indem wir seit vielen Jahren erfolgreich mit Behindertenwerkstätten zusammenarbeiten.

Vergütung und Zusatzleistungen

Vergütungsrahmenwerk

Als Teil der Umsetzung der Strategie 2020 haben wir mit Wirkung ab 2016 ein neues, weltweit gültiges Vergütungsrahmenwerk eingeführt. Die Neuordnung der Unternehmensstruktur im März 2017 hat keine größeren Änderungen des Vergütungssystems bewirkt. Unser neues Vergütungssystem galt in Deutschland zunächst für unsere außertariflichen Mitarbeiter und unsere wesentlichen Tochtergesellschaften (ohne Postbank). 2017 haben wir es weiter umgesetzt und es gilt nunmehr in Deutschland auch für kleinere Einheiten und vor allem für die große Gruppe der tariflichen Mitarbeiter. Mit der neuen Struktur und den Referenzquoten für das Verhältnis von fixer zur variabler Vergütung je nach Verantwortungsstufe und Geschäftsbereich oder Infrastrukturfunktion haben wir einen transparenten Vergütungsansatz geschaffen. Dieser beteiligt alle Mitarbeiter unmittelbar am wirtschaftlichen Ergebnis der Bank und verknüpft Leistung und Vergütung stärker miteinander. Die variable Vergütung setzt sich aus der Gruppenkomponente für alle Mitarbeiter und –je nach Geschäftsbereich und Hierarchieebene des Mitarbeiters – aus der individuellen Komponente oder der Anerkennungsprämie (*Recognition Award*) zusammen. Ein Ergebnis dieses neuen Vergütungsrahmenwerks ist, dass wir für einen Teil der Mitarbeiter keine variable Vergütung mehr diskretionär ermitteln, sondern diese auf Basis des Ergebnisses des Konzerns einheitlich nach globalen Leistungsindikatoren wie unten beschrieben festlegen.

Nachdem der Vorstand im Jahr 2016 beschlossen hatte, die variable Vergütung deutlich zu kürzen, und neben der Gruppenkomponente lediglich Mitarbeiter der unteren Hierarchieebenen eine individuelle variable Vergütung erhielten, konnte für das Jahr 2017 wieder ein höherer Gesamtbetrag der leistungsabhängigen variablen Vergütung unter Verwendung aller variablen Vergütungskomponenten zur Verfügung gestellt werden, mit dem die nachhaltige Leistung der Mitarbeiter honoriert werden konnte.

Die Struktur der Gruppenkomponente blieb im Jahr 2017 unverändert. Sie bemisst sich weiterhin an dem nachhaltigen Fortschritt bei den vier Erfolgskennzahlen: harte Kernkapitalquote, Verschuldungsquote, bereinigte Aufwendungen sowie Eigenkapitalrendite nach Steuern. Im Verlauf des Jahres 2017 verzeichneten wir Fortschritte auf dem Weg zu den gesetzten Finanzziele. Der

Vorstand hat daher zur prozentualen Abbildung der zurückgelegten Wegstrecke zum Ziel eine Höhe von derzeit 55% festgelegt. Diese Quote diente als Basis für die Ermittlung der individuell gewährten Gruppenkomponente für jeden berechtigten Mitarbeiter.

Für die individuelle Komponente haben wir, basierend auf den Ergebnissen des Konzerns und des jeweiligen Geschäftsbereichs, divisionale Budgets in der Größenordnung der jeweiligen Referenz- und Erwartungswerte zur Verfügung gestellt und unter Berücksichtigung der individuellen Leistung verteilt.

Insgesamt beträgt der Gesamtbetrag für die leistungsabhängige variable Vergütung für 2017 damit 2,2 Mrd € (dies beinhaltet die individuelle Komponente und die Gruppenkomponente der variablen Vergütung sowie die *Recognition Awards*). Die variable Vergütung für den Vorstand der Deutschen Bank AG ist nicht enthalten, da diese separat von unserem Aufsichtsrat festgelegt wird. Verglichen mit 2016 ist die fixe Vergütung für 2017 leicht um 4% von 8,3 Mrd € auf 8,0 Mrd € gesunken.

Altersversorgung

Mit einer Ausfinanzierungsquote von 98% zum 31. Dezember 2017 erreichte die Bank im Jahr 2017 das Ziel, ihre Pensionsverpflichtungen zu 90 bis 100% auszufinanzieren. Im Jahr 2016 (97%) handelte es sich hierbei um den höchsten Ausfinanzierungsgrad eines DAX-30-Unternehmens. Vor dem Hintergrund des andauernden Niedrigzinsumfelds hat die Deutsche Bank in Deutschland begonnen, den Aufbau von Pensionsanwartschaften beim BVV durch die Leistung eines Zusatzbeitrags zu unterstützen.

Die Balance zwischen Berufs- und Privatleben

Wir bieten eine Reihe von Leistungen, die Mitarbeiter dabei unterstützen, ihren Beruf und private Verpflichtungen miteinander zu vereinbaren. In zahlreichen Regionen haben wir ein fortschrittliches und familienfreundliches Elternzeitrahmenwerk etabliert. In der Region Asien-Pazifik führten wir Anfang 2017 einheitliche Elternzeitregeln ein. Wir unterscheiden nicht mehr zwischen Vater und Mutter, sondern geschlechterneutral zwischen „primärer und sekundärer Bezugsperson“ und es gibt für beide jeweils eine Mindestdauer für die Elternzeit. In Großbritannien haben wir die Lohnfortzahlung für Väter in der Elternzeit an die Regelungen für Mütter angeglichen und unterstützen somit in der Elternzeit konsistent und geschlechterneutral.

Nach der Elternzeit unterstützt die Deutsche Bank ihre Mitarbeiter dabei, eine geeignete Kinderbetreuung zu organisieren. In Deutschland bieten wir an ausgewählten Standorten Kinderbetreuungsplätze an, die von professionellen externen Betreibern geführt werden. Darüber hinaus unterstützen wir berufstätige Eltern bei der Kinderbetreuung durch einen kostenlosen Beratungs- und Vermittlungsservice eines bundesweiten Kooperationspartners (unter anderem Not- und Ferienbetreuung, Au-pairs, Tagesmütter/-väter, Kinderfrauen, Haushaltshilfen). In Indien schlossen wir zum 1. Juli 2017 Partnerschaften mit namhaften Kindertageseinrichtungen ab und beteiligten uns zusätzlich an den Gebühren für die Kinderbetreuung.

In Deutschland (ohne Postbank) bieten wir unseren Mitarbeitern eine große Bandbreite flexibler Arbeitszeitmodelle an. Diese reichen von der klassischen Teilzeittätigkeit über vollzeitnahe Modelle und teilbare Jobs (*Jobsharing*) bis hin zu mobilem Arbeiten mit gelegentlichem Arbeiten von zu Hause oder regelmäßigen festen Arbeitstagen (Telearbeit). Darüber hinaus können Mitarbeiter für eine längere, geplante Freistellung oder verkürzte Arbeitszeiten bis zu einem Jahr an Guthaben in einem persönlichen Zeitwertkonto dbZeitinvest ansparen. Mehr als 6.000 Mitarbeiter nehmen an dbZeitinvest teil.

Außerdem passten wir den Urlaubsanspruch an einigen Standorten an, in Großbritannien zum Beispiel von 25 auf 30 Tage. Dies gilt ab April 2018. Auch für DBOI Indien haben wir die Zahl der Urlaubstage zum 1. Januar 2018 um vier Tage auf insgesamt 25 Tage erhöht.

Immer mehr Mitarbeiter müssen oder wollen pflegebedürftige Angehörige betreuen und dies mit ihrem Beruf vereinbaren. So übernimmt die Deutsche Bank in Japan seit dem 1. Januar 2017 50% der Kosten für bis zu 200 Stunden Betreuung von pflegebedürftigen Eltern durch einen entsprechenden Pflegedienst. Für unsere Mitarbeiter in Deutschland unterstützen wir die Pflege naher Angehöriger ebenfalls: Wir arbeiten mit einem überregionalen Partner zusammen, der Mitarbeiter umfangreich berät und individuelle sowie Notbetreuungslösungen vermittelt. Möchte der Mitarbeiter die Pflege selbst übernehmen, kann er seine Arbeitszeit verkürzen oder sich über die gesetzlichen Möglichkeiten hinaus für bis zu zwei Jahre freistellen lassen.

Gesundheitsmanagement

Unser Angebot für Mitarbeiter (ohne Postbank) umfasst auch medizinische Vorsorgeuntersuchungen. Die Untersuchungen decken alle relevanten Bereiche der Vorsorge ab: physisches und psychisches Wohlergehen, Fitness und Ernährung. Unsere Auswertungen zeigen, dass sich diese Vorsorgeuntersuchungen positiv auf die Fitness, den Blutdruck und die Ernährungsgewohnheiten auswirken und zum Verzicht auf Nikotingenuss beitragen. Darüber hinaus unterstützt das *Employee Assistance Program (EAP)* Mitarbeiter in schwierigen Situationen in ihrem Privat- oder Berufsleben. Vertrauliche Hotlines mit Psychologen oder Psychotherapeuten bieten rund um die Uhr an sieben Tagen in der Woche Beratung. Wir machten außerdem am *World Mental Health Day* am 10. Oktober 2017 an verschiedenen Standorten auf das Thema *Mental Health in the Workplace* aufmerksam.

Gesundheits- Check-up

Mit dem *Check-up*-Programm bieten wir allen Mitarbeitern der Bank ab dem 40. Lebensjahr sowie allen Führungskräften der oberen beiden Managementebenen altersunabhängig eine intensive physische und psychische präventivmedizinische Untersuchung an. Im Jahr 2017 wurden insgesamt 3.741 Untersuchungen durchgeführt (2016: 4.601; die Teilnahmequote betrug 48,7% beim *Check-up 40+* (2016: 59,9%) und 52,3% beim *Check up für Führungskräfte* (2016: 50,8%). Unsere Auswertungen zeigen, dass sich wesentliche Gesundheitsparameter (z.B. Blutdruck, Cholesterin, Rauchabstinenz, Ernährung, Fitness) bei den Teilnehmern nachhaltig verbesserten.

Mitarbeiterberatungsprogramm

Das Mitarbeiterberatungsprogramm unterstützt Mitarbeiter mit psychosozialen Problemen und steht allen Mitarbeitern in Deutschland offen. In den vergangenen Jahren nutzten dies durchschnittlich 1,4% der Mitarbeiter – und damit ähnlich viele wie bei anderen Kunden des beauftragten Dienstleisters (Neufälle 2017: 383; 2016: 452). Die Restrukturierungen des Jahres 2016 führten zu einem Anstieg von 9% im Vergleich zu 2015. Für das Jahr 2017 verzeichneten wir einen Rückgang von 15,4% im Vergleich zu 2016. Am Ende des individuellen Beratungsprozesses erhöhte sich die Quote der Leistungsfähigkeit der Teilnehmer von 32 auf 65% (Kategorie: von dem Problem nicht mehr/nur noch leicht beeinträchtigt). Zwei Drittel aller Fälle haben primär einen privaten Hintergrund.

Betriebliches Eingliederungsmanagement

Das betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) gemäß § 84 Abs. 2 SGB IX ist seit jeher ein Bestandteil unserer Gesundheits- und Arbeitskultur. Die Bank möchte die Bedeutung des Themas als ein wichtiges Instrument der betrieblichen Beschäftigungssicherung und -förderung unterstreichen. BEM richtet sich an alle Mitarbeiter, die innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig sind. Ziel des BEM ist es, ausgehend von der individuellen Situation des Mitarbeiters, gemeinsam frühzeitig zu klären, wie ein Wiedereinstieg ins Arbeitsleben gut gelingen kann. Die Maßnahmen der Wiedereingliederung sind vielfältig. So gehört zum Beispiel die von vielen Ärzten und Krankenkassen empfohlene stufenweise Wiedereingliederung (sogenanntes Hamburger Modell) dazu, das heißt ein schrittweises Heranführen an die volle Beschäftigungsfähigkeit. So gliederten wir im Jahr 2017 429 Mitarbeiter stufenweise wieder ein (2016: 549).

Die Postbank hat ein eigenständiges integriertes betriebliches Gesundheitsmanagement aufgebaut. Sie stellt ein vielfältiges Angebot bereit, das von individueller Beratung zu spezifischen Gesundheitsfragen über kurze effektive Übungseinheiten am Arbeitsplatz bis hin zu individuellen und dauerhaften Kursangeboten mit unterschiedlichen thematischen Schwerpunkten reicht. Auch eine kostenlose Gripeschutzimpfung gehört dazu. An den 13 Großstandorten der Postbank gibt es zentrale Ansprechpartner Gesundheit, die Beratung und konkrete Hilfe vermitteln.

Digitalisierung

Unsere Investitionen in die Digitalisierung betreffen nicht nur unser Kundengeschäft, sondern auch unsere operativen Prozesse und die Arbeitsweise unserer Mitarbeiter. Die Digitalisierung ist daher auch ein zentraler Ansatzpunkt im Rahmen der strategischen Ausrichtung und Planung rund um alle Personalthemen. Wir automatisieren Personalprozesse und ermutigen unsere Mitarbeiter, sich neue digitale Fähigkeiten und Kompetenzen anzueignen.

Um die vielfältigen Aspekte und Perspektiven dieses Wandels aufzuzeigen, führte unser Personalbereich im August 2017 eine neue Serie ein: *Enabling the Bank's Digital Transformation*, eine Reihe von WebEx-Sitzungen, die Verständnis dafür schaffen sollen, was die Digitalisierung im Detail für den Personalbereich und für die Bank insgesamt mit sich bringt. Der Personalbereich startete eine audiovisuelle Bibliothek, die einen Überblick über Trends, Technik und die digitale Herausforderung in der Personalpolitik bietet und stetig wächst.

Zu den 2017 neu eingeführten digitalen Lösungen zählen die Apps *Connect2Job* sowie *I am DB* ([siehe oben](#)).

Um Antworten auf die Herausforderungen durch die so genannten Megatrends in der Arbeitswelt und in der Gesellschaft zu finden – insbesondere Antworten auf die Digitalisierung und den demografischen Wandel – gibt es seit Ende 2015 die Initiative *Arbeiten@DB 4.0*. Im Fokus dieser Initiative stehen insbesondere flexiblere, lebensphasengerechte Arbeits- und Altersübergangsmodelle sowie ein Führungsverhalten und Karriereverständnis, das an neue Arbeits- und Organisationsstrukturen angepasst ist.

Im Rahmen der digitalen Transformation der Bank haben wir 2017 auch deutliche Fortschritte bei der Digitalisierung unseres Schulungsangebots erzielt. So genießen alle Mitarbeiter heute ein besseres Lernerlebnis und optimierten Zugang zum gesamten Schulungskatalog (ohne Postbank). Die Deutsche Bank verfügt seit Jahren über ein umfassendes Lernangebot für ihre Standorte weltweit. Mit der Investition in unser neues System *Connect2Learn* im Jahr 2016 konnten wir das Erlebnis für unsere Mitarbeiter jedoch nochmals komplett verändern. *Connect2Learn* erfüllt moderne Zugangsstandards und macht Lerninhalte in verschiedenen Sprachen und Formaten verfügbar. Zuvor fand bereichsübergreifendes Lernen hauptsächlich im Rahmen von Präsenzs Schulungen statt – für rund 19% der Mitarbeiter. Daneben gab es webbasierte Wissenssammlungen, auf die rund 6% der Mitarbeiter zugreifen konnten. Das neue Angebot steht nun allen Mitarbeitern offen und einige der virtuellen Schulungen sind in sieben Sprachen verfügbar.

Das neue Lernsystem verfügt über eine neue Benutzeroberfläche und intuitive Führung. Sie hilft Mitarbeitern, auf die zum jeweiligen Zeitpunkt passenden Lerninhalte zuzugreifen – von Verhaltens- bis hin zu Managementthemen. Es gibt insgesamt 100 Lernpfade in 40 Themenkategorien, die Mitarbeiter zu Artikeln, TED-Vorträgen, Podcasts, Videos oder Buchzusammenfassungen führen. Das gesamte Angebot ist auch über PC und iPad abrufbar.

Führungskräfte können zudem auf einen speziellen Bereich zugreifen, der ihnen ihre eigenen Lerninhalte anzeigt sowie einen Überblick über die Lerninhalte ihrer Mitarbeiter gibt. So haben sie sowohl die Möglichkeit als auch die notwendigen Ressourcen, um die Lernaktivitäten ihrer Mitarbeiter zu verfolgen und diese zu unterstützen. Dazu gehören vollständige Anleitungen für alle 40 Themenbereiche und die relevanten Informationen, um eigene Teamworkshops für jedes Thema anzubieten.

In den ersten zehn Wochen nach Einführung von *Connect2Learn* nutzten 13,5% der Mitarbeiter das Lernangebot und über die Hälfte von ihnen (55%) griff auf mehr als sechs Inhalte zu (ohne Postbank).

Über diese wesentliche Verbesserung im Angebot für alle Mitarbeiter hinaus werden wir 2018 weiter daran arbeiten, das technologiegestützte Lernen in der gesamten Bank weiterzuentwickeln. Dazu gehört die Überprüfung und Entwicklung verschiedener Apps und Instrumente sowie die weitere Verbesserung unserer webbasierten Pflichtschulungen.

Die Postbank bietet ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unter „Mein HR-Portal“ unterschiedliche Digitalfunktionen, wie zum Beispiel die Erfassung und Beantragung von Urlaub, Krankmeldungen für sich selbst und Dritte und das Nachtragen von Arbeitszeiten. Auch ihre Entgeltbescheinigungen können Beschäftigte dort einsehen. Zur digitalen Weiterbildung hat die Postbank Akademie ein umfangreiches Programm aufbereitet. Es umfasst Lernclips zu Pflichtschulungen (z. B. zum Brand- und Arbeitsschutz) ebenso wie komplexere Themen wie Informationssicherheit oder Geldwäsche.

Restrukturierung

Wir beschäftigten zum 31. Dezember 2017 insgesamt 97.535 Mitarbeiter – 2.209 Mitarbeiter beziehungsweise 2,2% weniger als zum 31. Dezember 2016. Das Unternehmen berechnet seine Mitarbeiterzahlen auf Basis von Vollzeitkräften (FTE), das heißt, Teilzeitkräfte sind in diesen Zahlen entsprechend der vereinbarten Arbeitszeit miteingerechnet.

Der überwiegende Teil der Personalkürzungen im Konzern konzentrierte sich auf die Region Deutschland (2.073 Mitarbeiter) und hängt mit der Umsetzung von Restrukturierungsmaßnahmen zusammen, insbesondere im Geschäft mit Privat-, Vermögens- und Firmenkunden. Die Zahl der Mitarbeiter in der Region Asien-Pazifik stieg dagegen, weil wir insbesondere im Technologiebereich einige geschäftskritische Stellen schufen, die bisher externe Mitarbeiter bekleidet hatten.

Einbindung der Betriebsratsgremien in Deutschland

Die Grundlage für die Einbindung von Betriebsratsgremien in Deutschland ist das Betriebsverfassungsgesetz. Dieses regelt unter anderem, welche Rechte und Pflichten der Betriebsrat hat und wann oder in welchen Fällen der Arbeitgeber den Betriebsrat in welcher Form einzubinden hat. Der Betriebsrat ist der Interessenvertreter der Arbeitnehmer und wird von ihnen alle vier Jahre gewählt. Als solcher ist der Betriebsrat Gesprächs- und Verhandlungspartner des Arbeitgebers.

Der Sprecherausschuss vertritt unsere leitenden Angestellten. Die Basis und das Regelwerk hierfür ist das Sprecherausschussgesetz.

Der Betriebsrat hat unterschiedlich stark ausgeprägte Beteiligungsrechte (zum Beispiel die Verhandlung von Interessenausgleichen bei Restrukturierungen und die Verhandlung von Betriebsvereinbarungen, wie etwa zum Thema „Vergütung“). Zu unterscheiden ist im Konzern (für Deutschland) je nach gesetzlich geregelter Zuständigkeit zwischen den örtlichen Betriebsratsgremien, den Gesamtbetriebsräten, dem Konzernbetriebsrat und dem Europäischen Betriebsrat. Die Zusammenarbeit mit den Arbeitnehmervertretern verläuft vertrauensvoll, konstruktiv und kooperativ. Wir binden die Gremien frühzeitig und umfassend ein.

Mit der im Jahr 2015 verkündeten Strategie 2020 haben wir mehrere Maßnahmenbündel eingeleitet. Im Laufe des Jahres 2016 haben wir insgesamt 14 Interessenausgleiche über eine geplante Personalreduktion bis Ende 2018 von mehr als 4.000 Stellen in Deutschland verhandelt. Betroffen von den Maßnahmen waren insbesondere Geschäfte mit Privat-, Vermögens- und Firmenkunden, GTB, die Betriebsorganisation (COO), die Bereiche Finanzen, Risiko und Personal sowie die volkswirtschaftliche Abteilung dbResearch. Im Jahr 2017 haben wir zwei Vereinbarungen geschlossen. Davon waren unsere Bereiche WM und Regulierung (*Chief Regulatory Office*) mit brutto rund 300 Stellen betroffen.

Ausgewählte Personalkennzahlen

Wir haben einige ausgewählte Personalkennzahlen unten angefügt. Nähere Informationen über unsere Personalkennzahlen, die strategischen Prioritäten unseres Personalbereichs und über unsere Entwicklung und Erfolge in der Personalarbeit sind im Personalbericht 2017 der Bank zu finden.

	2017	2016	2015
Mitarbeiter Commitment			
Commitment-Index	57%	58%	63%
Beantwortungsquote	44%	47%	63%
Enablement-Index	62%	62%	68%
	31.12.2017	31.12.2016	31.12.2015
Mitarbeiter (Vollzeitkräfte)	97.535	99.744	101.104
Regionen (in %, Vollzeitkräfte)			
Deutschland	43,6%	44,7%	45,3%
Europa (ohne Deutschland), Naher Osten und Afrika	24,1%	24,1%	23,5%
Nord- und Südamerika	10,9%	11,0%	11,3%
Asien-Pazifik	21,4%	20,2%	19,9%
Bereiche (in %, Vollzeitkräfte)			
Corporate & Investment Bank	17,7%	17,2%	17,0%
Private & Commercial Bank	44,5%	45,2%	46,1%
Deutsche Asset Management	3,9%	3,9%	3,9%
Non-Core Operations Unit	0,0%	0,1%	0,1%
Infrastructure	33,9%	33,6%	32,9%
	2017	2016	2015
Talentmanagement			
Eingestellte globale Trainees	619	813	766
Einstellung von Auszubildenden	616	741	863
Anzahl Auszubildende am Jahresende	1.641	1.902	1.936
Eingestellte Mitarbeiter (in Tsd., Vollzeitkräfte)	10,3	10,5	13,5
Arbeitnehmerkündigungen	7,8%	7,0%	7,0%
	31.12.2017	31.12.2016	31.12.2015
Geschlechterdiversität			
Frauen im Aufsichtsrat	35,0%	35,0%	35,0%
Frauen im Vorstand	2	2	1
Frauen in der ersten Ebene unterhalb des Vorstands	18,0%	16,0%	18,0%
Frauen in der zweiten Ebene unterhalb des Vorstands	19,6%	19,5%	15,3%
Weibliche Mitarbeiter (abgeleitet aus globalen Corporate Titles, Vollzeitkräfte) 1			
Weibliche Managing Directors und Directors	21,9%	21,3%	20,5%
Weibliche Officer	33,3%	32,8%	32,5%
Weibliche Non-Officer	55,8%	55,6%	55,5%
Weibliche Mitarbeiter insgesamt	41,6%	41,5%	41,7%
Alter (in %, Kopfzahl)			
Bis 29 Jahre	16,2%	17,1%	18,4%
Frauen	7,6%	7,9%	8,6%
Männer	8,6%	9,1%	9,7%
30–39 Jahre	30,1%	29,9%	29,7%
Frauen	12,5%	12,4%	12,5%
Männer	17,5%	17,5%	17,2%
40–49 Jahre	27,7%	28,2%	28,6%
Frauen	12,9%	13,4%	13,8%
Männer	14,8%	14,8%	14,9%
Über 49 Jahre	26,0%	24,8%	23,3%
Frauen	13,2%	12,6%	11,8%
Männer	12,8%	12,1%	11,5%
Betriebszugehörigkeit (in %, Kopfzahl)			
Bis 4 Jahre	34,5%	34,2%	34,8%
5–14 Jahre	27,3%	27,3%	27,5%
Über 14 Jahre	38,2%	38,5%	37,7%

¹Ohne Postbank.

²Ohne Gesellschaften außerhalb des Deutsche Bank Corporate Title-Systems, insbesondere Postbank. DB Investment Services im Jahr 2016 erstmals einbezogen. Rundungsdifferenzen möglich.

Soziale Verantwortung

Unser gesellschaftliches Engagement ist Ausdruck unseres Selbstverständnisses als verantwortungsbewusster und verlässlicher Partner, der den Wandel mitgestaltet. Es bildet Vertrauen, steigert die Identifikation der Mitarbeiter und der Kunden mit dem Unternehmen und stärkt die [Reputation](#) der Deutschen Bank – und kann dazu beitragen, materielle Risiken abzuschwächen. Bereits seit Anfang des 20. Jahrhunderts setzen sich die Bank und ihre Stiftungen weltweit dafür ein, Gemeinschaften und die Wirtschaft vor Ort zu stärken. In den vergangenen zehn Jahren haben wir unsere Projekte laufend überprüft, sie nach wirkungsbezogenen Kriterien strategisch optimiert und sie in drei Handlungsfeldern gebündelt: Bildung, Unternehmertum, Menschen und Gemeinschaften. Die Zahlen 2017 bestätigen unseren Ansatz: Im Berichtsjahr haben wir fast 5,2 Millionen Menschen weltweit mit unserem gesellschaftlichen Engagement (2,1 Millionen) oder unseren Kunst-, Kultur- und Sportprojekten (3,1 Millionen) erreicht. Wir investierten 64,2 Mio € in diese Initiativen. 17.417 Mitarbeiter (22 % der Belegschaft der Deutschen Bank, ohne Postbank) haben sich in unseren Programmen ehrenamtlich engagiert.

Mit der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung wollen die Vereinten Nationen die größten Herausforderungen angehen, vor denen die Menschheit steht. Unser gesellschaftliches Engagement leistet einen Beitrag zu den UN-Entwicklungszielen: Mit unseren *Born to Be*-Initiativen unterstützen wir die Ziele 4 („Hochwertige Bildung“) und 5 („Geschlechtergleichheit“), die sich für gleichberechtigte Bildungschancen einsetzen und dabei die Position von Frauen und Mädchen stärken. Sozialunternehmer, die wir über unser *Made for Good*-Programm fördern, zahlen vor allem auf die Erfüllung von Ziel 8 („Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum“) ein. Und unsere Infrastrukturprojekte sowie das *Urban Age*-Programm der Alfred Herrhausen Gesellschaft tragen zu Ziel 11 bei, also einer sicheren und nachhaltigen Gestaltung von Städten.

Ganz im Sinne des UN-Entwicklungsziels 17 („Globale Partnerschaft für nachhaltige Entwicklung“) kooperieren wir eng mit relevanten Meinungsführern, Forschungseinrichtungen, anerkannten Institutionen und gemeinnützigen Organisationen wie der London Benchmarking Group (LGB), dem Centre for Social Justice (CSJ) in Großbritannien, dem CECF (Committee Encouraging Corporate Philanthropy) in den USA und PHINEO in Deutschland, um effektive Lösungen für gesellschaftliche Herausforderungen zu finden. Darüber hinaus fördern wir gesellschaftspolitische Forschungsprojekte – so zum Beispiel die Expertenstudie der Thomson Reuters Foundation zu den Rahmen- und Marktbedingungen für Sozialunternehmer oder die Studie der New York University und des Youth Development Institute, die in den USA die Integrationsfortschritte der Einwanderer aus Mexiko analysieren. Mithilfe unserer Netzwerke leisten wir zudem einen Beitrag zur transparenten Wirkungsmessung von gesellschaftlichem Engagement und zu branchenübergreifenden Vergleichen und bauen gezielt eine Brücke zwischen geschäftlichen und gesellschaftlichen Wertschöpfungsketten.

Grundsätze und Richtlinien

Transparenz und Integrität stehen bei unseren Geschäften an erster Stelle, um Vorteilsnahme zu verhindern oder fragwürdige Praktiken bei Angestellten oder Dienstleistern zu vermeiden ([siehe Kampf gegen Bestechung und Korruption](#)). Für unser gesellschaftliches Engagement gelten dieselben strengen Standards wie für unser Kerngeschäft. Die Grundsätze unserer Strategie und Governance sind in konzernweit gültigen CSR-Richtlinien festgelegt – wie derjenigen zu Spenden, Mitgliedschaften und Sponsorentätigkeiten. Sie gelten für alle Konzerngesellschaften, Mitarbeiter und externen Dienstleister gleichermaßen. Als eigenständiger Infrastrukturbereich der Deutschen Bank berichtet CSR direkt an den Vorstandsvorsitzenden. Unsere weltweite CSR-Agenda untermauert unseren Anspruch, Wirtschaftswachstum und gesellschaftlichen Fortschritt zu ermöglichen, indem wir einen positiven Beitrag für unsere Kunden, unsere Mitarbeiter, unsere Aktionäre und die Gesellschaft leisten. Regionale Teams und unabhängige Stiftungen verankern vor Ort das gesellschaftliche Engagement der Bank. Neue Projektvorschläge werden anhand einer standardisierten Methode bewertet und bedürfen je nach Umfang der Investition der Genehmigung durch lokale CSR-Teams, regionale CSR-Gremien und/oder einzelner Vorstandsmitglieder.

In Ländern, in denen rechtliche oder aufsichtsbehördliche Anforderungen für die soziale Verantwortung von Unternehmen gelten, geht unser CSR-Engagement über das geforderte Mindestmaß hinaus, da wir neben unserem finanziellen Beitrag stets auch unsere Netzwerke und das Fachwissen der Bank und unserer Mitarbeiter in die Projekte einbringen. So unterstützen wir aktiv den Companies Act 2013 in Indien oder das Black Economic Empowerment (BEE)-Gesetz in Südafrika. In den USA wird unser Engagement im Rahmen des *Community Reinvestment Acts* (CRA) von der Federal Reserve Bank von New York seit mehr als 20 Jahren mit dem Prädikat „herausragend“ gewürdigt. In dieser Zeit haben wir durch Kredite, Investitionen und Zuwendungen in Höhe von 2,5 Mrd. US\$ zur Schaffung und Sanierung von bezahlbarem Wohnraum, zur Finanzierung von Kleinunternehmen sowie zum Aufbau von Gesundheits- und Bildungseinrichtungen beigetragen.

Born to Be: unsere Jugendprojekte

Die *Born to Be*-Jugendprojekte der Deutschen Bank und ihrer Stiftungen zielen darauf ab, Ausgrenzung und Arbeitslosigkeit frühzeitig vorzubeugen. 55% der Projekte stärken das Selbstvertrauen von Kindern und Jugendlichen, 62% vermitteln ihnen neue Fähigkeiten und 59% erleichtern den Zugang zu Bildungs- und Beschäftigungsangeboten – viele Initiativen verfolgen sogar mehrere Ziele. 2017 haben wir 158 Bildungsprojekte in 25 Ländern unterstützt und damit 1,2 Millionen Kindern und Jugendlichen geholfen, ihre Potenziale zu entwickeln. Zudem haben sich im Berichtsjahr 4.637 Kollegen in 65% der *Born to Be*-Initiativen für Kinder und Jugendliche engagiert. Um die größten Herausforderungen junger Menschen vor Ort anzugehen, kooperieren wir in allen Regionen mit gemeinnützigen Organisationen und lokalen Einrichtungen.

Zu den Meilensteinen im Jahr 2017 zählt der Start von „Baut Eure Zukunft“ in Deutschland. Das neue Bildungsprojekt, das die Bank gemeinsam mit der Deutsche Bank Stiftung und Social Impact entwickelt hat, überträgt die Design-Thinking-Methode in den Schulalltag. Es ermutigt Schüler, gemeinschaftlich Lösungen für Probleme in ihrem Alltag wie zum Beispiel Mobbing oder Armut zu erarbeiten. Zwei weitere Projekte sollen Schüler für MINT-Fächer (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik) begeistern und ihnen entsprechende Karrieremöglichkeiten aufzeigen. *Maths in the City* in Großbritannien wurde mithilfe von Deutsche-Bank-Mitarbeitern entwickelt, und das neue *Early College*-Programm in den USA ermöglicht es Schülern, parallel zum Highschool-Abschluss ein Zertifikat in Naturwissenschaften sowie einen Qualifizierungsnachweis der IT-Branche zu bekommen.

Made for Good: unser Start-up-Programm

Seit 30 Jahren bringt die Deutsche Bank ihre Expertise als Finanzdienstleister ein, um einen nachhaltigen Beitrag zur Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen zu leisten ([siehe Nachhaltige Investmentfonds](#)) – sei es durch Unterstützung benachteiligter Menschen, als Pionier im Mikrofinanzsektor oder als Partner von gemeinnützigen Organisationen oder Sozialgründern. 2017 profitierten 4.466 Start-ups, Sozialunternehmen und gemeinnützige Organisationen und mehr als 200.000 Menschen in 12 Ländern von unserem *Made for Good*-Förderprogramm. Allein im vergangenen Jahr investierten 515 Kollegen über 15.600 Stunden, um gemeinnützigen Organisationen und Sozialgründern zur Seite zu stehen. Sie halfen Start-ups bei der Verwirklichung ihrer Geschäftsidee (86% der Projekte) oder der Erschließung neuer Netzwerke (75%) und Finanzierungsquellen (43%).

Zu den Meilensteinen im Jahr 2017 zählte die zweite Runde unseres Wirkungsfonds, mit dem wir diesmal Gründer unterstützten, die den Zugang zu Bildung verbessern und dafür ein innovatives sozialunternehmerisches Konzept entwickelt haben. Die sechs Finalisten profitierten nicht nur von gezielter Beratung, sondern insgesamt auch von 100.000 € Preisgeld zur Weiterentwicklung ihrer Geschäftsidee. Die *Deutsche Bank Awards for Creative Enterprise (DBACE)* feierten 2017 bereits ihren 25. Geburtstag – seit Beginn hat die in Großbritannien verliehene Auszeichnung mehr als 200 kreativen Gründern den Zugang zu Wissen und Kapital ermöglicht. In den USA hat unser Partner Hot Bread Kitchen mehr als 200 Arbeitsplätze für Menschen geschaffen, die am Rande der Gesellschaft leben. In dem Programm erfahren sie mehr über gesunde Ernährung, lernen ihren Unterhalt selbst zu bestreiten, und leisten gleichzeitig einen Beitrag zur Revitalisierung ihrer Nachbarschaft. In Asien arbeiten wir mit der Singapore International Foundation zusammen, um junge Sozialunternehmen zu unterstützen. Der Wettbewerb „Ausgezeichnete Orte im Land der Ideen“ mit dem wir seit 2006 die Innovationskraft Deutschlands stärken, hat 2017 das bestehende Netzwerk um 100 innovative Projekte erweitert, die „offen denken, damit sich Neues entfalten kann“. Das Motto 2018 lautet „Welten verbinden – Zusammenhalt stärken“.

Menschen und Gemeinschaften stärken

Ein weiterer Baustein unserer CSR-Agenda ist es, zur wirtschaftlichen und sozialen Stabilisierung benachteiligter Gemeinden beizutragen, Initiativen zu fördern, die Hilfe zur Selbsthilfe leisten und so bessere Lebens- und Arbeitsbedingungen zu schaffen oder einem breiten Publikum kulturelle Erfahrungen zugänglich zu machen ([siehe Kunst, Kultur und Sport](#)). Durch unsere Investitionen und Spenden sowie durch das ehrenamtliche Engagement unserer Mitarbeiter unterstützen wir zudem Menschen in Notsituationen wie Armut, Migration, Arbeits- und Obdachlosigkeit. Außerdem leisten wir Soforthilfe bei Naturkatastrophen und bringen uns in den öffentlichen Diskurs ein, um Lösungen für gesellschaftspolitische Herausforderungen zu entwickeln. 2017 haben wir 147 soziale Projekte in 25 Ländern unterstützt und damit fast 700.000 Menschen erreicht.

In Forschungsprogrammen wie zum Beispiel *Urban Age* – einer Initiative der [Alfred Herrhausen Gesellschaft](#) und der *London School of Economics and Political Science* – untersuchen wir die großen globalen Herausforderungen der kommenden Jahrzehnte. Seit 2005 analysiert *Urban Age* die modernen Megastädte und bringt Bürgermeister, Architekten, Stadtplaner, Wissenschaftler und NROs zusammen, um bessere Lösungen für Städte zu finden.

Der Flüchtlingsstrom nach Europa, insbesondere nach Deutschland, hat neue Herausforderungen für die Integration mit sich gebracht. Als eines von 36 Gründungsmitgliedern der Initiative „Wir zusammen“ haben wir uns verpflichtet, bis 2018 insgesamt 1.000 Mitarbeiter dafür zu gewinnen, Flüchtlingen als Integrationspaten zur Seite zu stehen. Bis Ende 2017 haben bereits mehr als 600 Kollegen Geflüchtete dabei unterstützt, einen Job oder Ausbildungsplatz zu finden, ihre Deutschkenntnisse zu verbessern oder unsere Kultur besser zu verstehen. Darüber hinaus richten sich inzwischen auch einige Integrationsprojekte unserer *Made for Good*-Partner und unsere *Born to Be*-Programme ganz gezielt an Flüchtlinge.

Bei den Nothilfemaßnahmen standen 2017 die Hungersnot in Somalia sowie die Opfer der Flutkatastrophen in Süd- und Südostasien und der Wirbelstürme in den USA und in der Karibik im Mittelpunkt. In London haben Bank und Mitarbeiter für die Betroffenen des Grenfell-Tower-Brands sowie für die Opfer der Terroranschläge gespendet.

Zu den Meilensteinen des Jahres 2017 zählen die Partnerschaften mit gemeinnützigen Organisationen in Indien, die 85.000 Menschen den Zugang zu sauberem Trinkwasser ermöglichten und für weitere 65.000 Menschen Wasservorräte auch in Trockenperioden sicherstellten. In Großbritannien feierte *StreetSmart*, das Restaurantbesucher pro Rechnung um eine Spende von 1 £ bittet, sein 20-jähriges Jubiläum. Seit 2006 unterstützt die Deutsche Bank die Organisation, die in diesem Zeitraum 6,1 Mio £ bereitstellen konnte, um jährlich rund 1.800 Obdachlosen und anderen Menschen, die am Rande der Gesellschaft leben, zu helfen.

Plus You: Mitarbeiter engagieren sich und spenden Zeit und Geld

Wir ermutigen unsere Mitarbeiter, sich wann immer möglich in Bildungsprogramme, Initiativen zur Förderung von Sozialunternehmen oder bei Hilfsprojekten für benachteiligte Menschen einzubringen. 2017 war mehr als jeder fünfte Mitarbeiter der Deutschen Bank (ohne Postbank) aktiv – weltweit 17.417 Kollegen. Sie engagierten sich über 235.000 Stunden in unseren Bildungsprojekten, den Initiativen zur Förderung von Unternehmertum oder zur Stärkung benachteiligter Menschen und Gemeinschaften. Dieses Engagement verstärkt nicht nur die Wirkung unserer Programme, sondern wirkt sich auch positiv auf die persönliche Entwicklung, die Motivation und die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen aus. Zunehmend setzen wir dabei auf Projekte, bei denen unsere Mitarbeiter ihre Erfahrung einbringen können: So sind sie zum Beispiel in unserem *Born to Be*-Programm als Mentoren aktiv oder beraten in unseren *Made for Good*-Initiativen Sozialunternehmen. Die Aktionstage, sogenannte *Social Days*, bilden aber weiterhin einen Schwerpunkt des Mitarbeiterengagements – auch für Auszubildende und Trainees. Die Deutsche Bank unterstützt das bürgerschaftliche Engagement der Kollegen durch bezahlte Freistellung oder durch Sach- und Geldspenden an die gemeinnützigen Partner.

Viele Mitarbeiter bringen nicht nur Zeit und Fachwissen ein, sondern beteiligen sich auch an Fundraising-Aktionen zugunsten gemeinnütziger Einrichtungen. Über unsere *Charities of the Year*-Programme, regelmäßige Abbuchungen vom Gehalt (*Payroll Giving/RestCent/Donate One Day*) oder Spendenverdoppelungsprogramme (*Matched Giving*) in den USA, Großbritannien, Südafrika, Singapur und Australien können sie Organisationen ihrer Wahl unterstützen. In Hongkong, Indien und Singapur haben Mitarbeiter Spenden in Höhe von über 100.000 € für die Organisation Hair for Hope gesammelt, die sich für an Krebs erkrankte Kinder einsetzt. Im Jahr 2017 wurden über diese Spendenprogramme insgesamt 10,5 Mio € bereitgestellt.

Zu den Meilensteinen des Jahres 2017 zählte wieder der jährliche *Charity Trading Day* in Südafrika, der in diesem Jahr 3 Mio. ZAR (etwa 200.000 €) erbrachte. Sie gehen an *Born to Be*-Projekte wie das *Youth Citizens Action Programme (YCAP)* von Empowervate, das das ehrenamtliche Engagement von Jugendlichen fördert. In der Region Asien-Pazifik stand der Herbst unter dem Motto „Ehrenamt und Spenden“. Außerdem konnte durch Benefizradrennen und den ersten Teammarathon, an denen sich insgesamt 380 Kollegen und ihre Familien beteiligten, Geld für gemeinnützige Projekte gesammelt werden. Sal Oppenheim-Mitarbeiter unterstützten erneut die Aktion Stadtradeln, um auf die Herausforderungen des Klimawandels und die Bedeutung nachhaltiger Mobilität hinzuweisen.

Ziele

Durch die weitere Fokussierung auf unsere strategischen Handlungsfelder sowie die gezielte Einbindung unserer Mitarbeiter wollen wir die Wirkung unseres gesellschaftlichen Engagements noch weiter steigern.

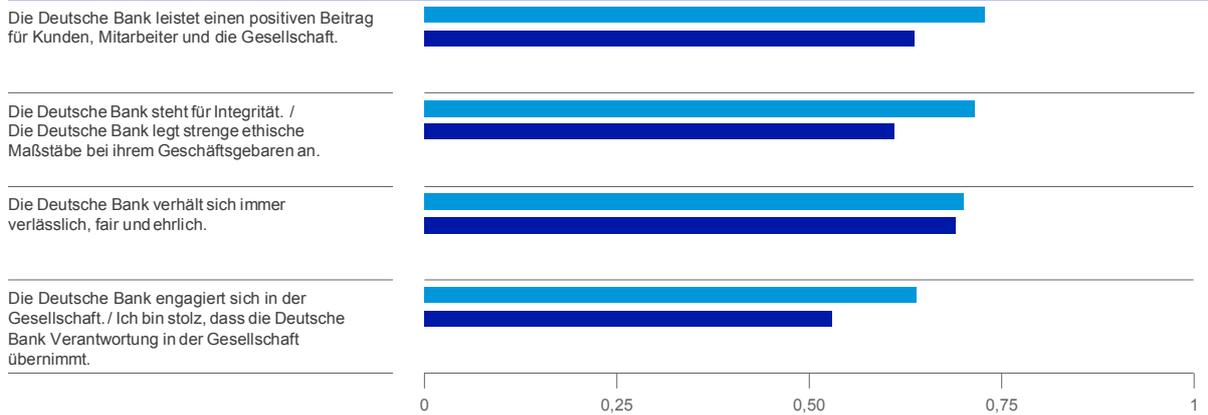
Bei unseren *Born to Be*-Jugendprojekten sind wir auf einem guten Weg, unser selbstgestecktes Ziel zu erreichen, bis 2020 einen positiven Beitrag im Leben von 5 Millionen Kindern und Jugendlichen zu leisten.

Mit unserem *Made for Good* Förderprogramm für Sozialgründer verfolgen wir das anspruchsvolle Ziel, bis 2020 insgesamt 20.000 Start-ups bei der Weiterentwicklung ihres Geschäftsmodells zu begleiten.

Für unsere Initiativen zur Unterstützung von Menschen und Gemeinschaften haben wir uns als Ziel gesetzt, bis 2020 einen positiven Beitrag im Leben von 4 Millionen Menschen zu leisten.

Trotz des schwierigen Umfelds konnten wir die Beteiligung in unseren *Plus You*-Mitarbeiterprogrammen weiter steigern. Auch in den nächsten Jahren wollen wir mindestens 20% unserer Kollegen ehrenamtlich in unsere Projekte einbinden und unsere Angebote, in denen Mitarbeiter ihre Expertise einbringen, weiter ausbauen. Die Spendensumme in Verdoppelungs- und gehaltsbasierten Programmen wollen wir bei rund 10 Mio€ aufrechterhalten. Neue *Plus You*-Intranetportale sollen künftig die ehrenamtlichen Angebote in den Regionen bündeln und die Wirkungsmessung vereinfachen.

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

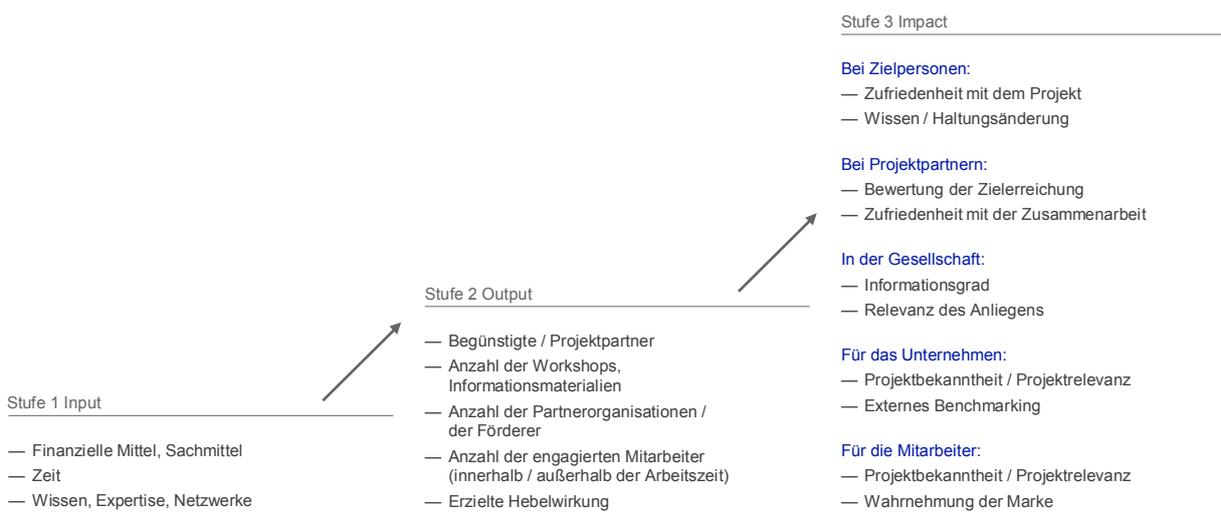


Quelle: ■ repräsentative Befragung im globalen B2B-Markt, 2017. ■ repräsentative Befragung der Mitarbeiter weltweit, 2016.

Konsequente Wirkungsanalyse

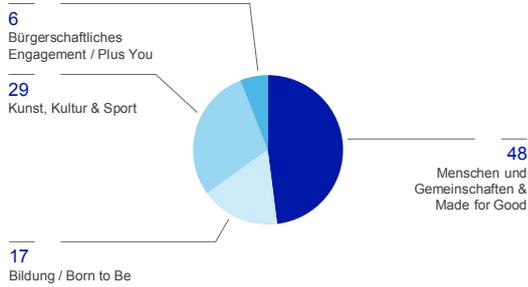
Um sicherzustellen, dass Ressourcen effizient eingesetzt werden und Projekte auf die strategische Zielsetzung des gesellschaftlichen Engagements der Bank abgestimmt sind, analysieren wir mit dem *Global Impact Tracking (GIT)* jährlich die unmittelbare Wirkung unserer Investitionen. Aufbauend auf der *London Benchmarking Group (LBG)*-Systematik erfassen wir systematisch Feedback von unseren Partnern. Seit 2012 überprüfen wir mittels *GIT* alle zentral und regional gesteuerten Investitionen (2017: 70% des Gesamtvolumens) und können so unser CSR-Portfolio laufend optimieren.

Wie wir unsere Initiativen bewerten (Fokus und Effizienz)



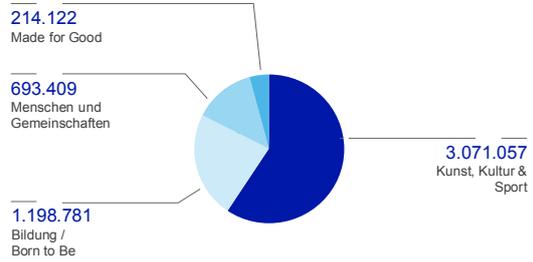
Input: Fördervolumen nach Themen

Insgesamt 64,2 Mio €, in %



Output: Begünstigte 2017/2018

Insgesamt 5.177.369



Quelle: Global Impact Tracking 2017

Impact: Welche Wirkung hatten die Projekte auf die Teilnehmer ?

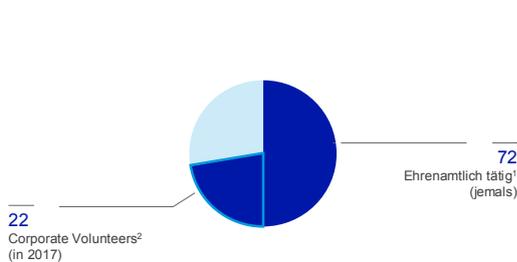
Alle Projekte, in %

	Basis	Total n=420	Born to Be n=158	Made for Good n=56	Menschen und Gemeinschaften n=147
Einmaliges Erlebnis/ leichter Einfluss		40	35	18	39
Längerfristige Verbesserung/ mittlerer Einfluss		35	44	20	34
Grundsätzliche Veränderung/ hoher Einfluss		43	52	75	29

Quelle: Global Impact Tracking 2017

Ehrenamtliches Engagement der Mitarbeiter

In % (exkl. Postbank)

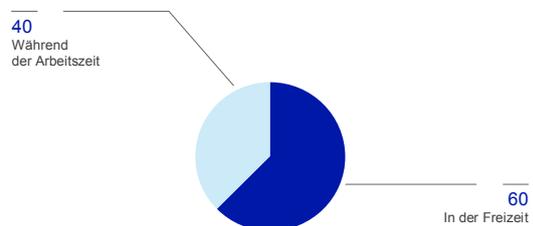


¹ Quelle: repräsentative Umfrage der Mitarbeiter weltweit, 2016.

² Corporate Volunteering Datenbank.

Corporate Volunteers 2017 im Einsatz

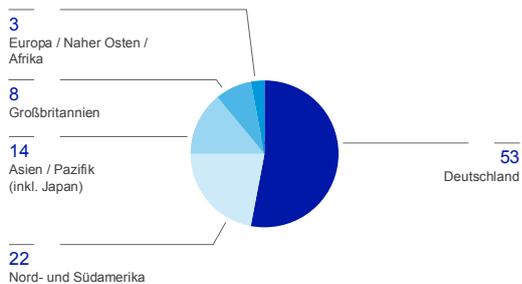
235.783 Stunden in der Freizeit / während der Arbeitszeit, in % (exkl. Postbank)



Quelle: Corporate Volunteering Datenbank.

Fördervolumen nach Regionen¹

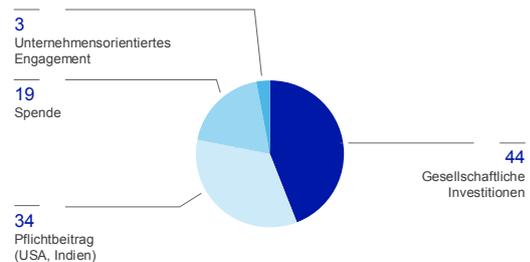
Insgesamt 64,2 Mio €, in %



¹ Regionaler Verteilungsschlüssel ggü. 2016 geändert

Motivation für die Unterstützung

In % der Projekte



Quelle: Global Impact Tracking 2017

Soziale Verantwortung: Ausgewählte Kennzahlen

	2017	2016	2015
Fördervolumen in Mio € (exkl. Postbank)	64,2	73,5	76,8
Externe Wahrnehmung der Deutschen Bank als verantwortungsbewusster Unternehmensbürger (globaler B2B Markt, in %)¹	65%	65%	68%
Begünstigte von CSR-Projekten in Mio.	5,2	4,9	4,7
Davon:			
<i>Born to Be, Made for Good, Menschen und Gemeinschaften</i>	2,1	2,4	2,3
Kunst, Kultur & Sport	3,1	2,5	2,4
<i>Born to Be</i>			
Anteil Projekte, die von Mitarbeitern unterstützt werden (in %)	65%	60%	52%
Teilnehmer an Born to Be-Projekten; kumuliert in Mio. (seit 2014)	3,9	3,0	2,1
<i>Made for Good</i>			
Anteil Projekte, die von Mitarbeitern unterstützt werden (in %)	38%	31%	N/A
Unterstützte Sozialunternehmen; kumuliert (seit 2016)	11.754	9.812	N/A
Personen, die von diesen Sozialunternehmen profitieren; kumuliert (seit 2016)	306.872	147.538	N/A
Menschen und Gemeinschaften			
Anteil Projekte, die von Mitarbeitern unterstützt werden (in %)	52%	50%	39%
Begünstigte Personen; kumuliert (seit 2015)	2,4	1,8	1,0
<i>Plus You - Mitarbeiterengagement (exkl. Postbank)</i>			
Mitarbeiter, die sich in Bankprogrammen engagieren	17.417	16.651	17.382
In % der Belegschaft	22%	20%	22%
Geleistete Stunden ehrenamtliches Engagement	235.783	188.000	185.000
<i>Matched Giving</i> : Spenden von Mitarbeitern und Bank in Mio €	10,5	12,6	13,0

¹ Repräsentative Befragung im globalen B2B-Markt in 14 Ländern (2015: 16 Länder), Top-2-Werte auf 5er-Skala

Kunst, Kultur und Sport

Die Deutsche Bank engagiert sich seit Jahrzehnten für Kunst, Kultur und Sport. Seit 2016 sind diese Initiativen in der Einheit Art, Culture & Sports gebündelt.

Mit unserem Engagement investieren wir auch in die Zukunft unserer Gesellschaft, indem wir unsere Initiativen und Projekte möglichst vielen Menschen zugänglich machen sowie vielversprechende Talente unterstützen. Der Bereich unterstützt demnach die Position der Bank als engagiertes, zukunftsorientiertes und verantwortungsbewusstes Unternehmen.

Im Rahmen der Art, Culture & Sports Richtlinie sind die Kontrollprinzipien und Verantwortlichkeiten für alle Kunst, Kultur und Sport bezogenen Aktivitäten in der Deutschen Bank definiert.

Forum für Kunst, Kultur und Sport

Die Vorbereitungen für das Mitte 2018 geplante neue Forum für Kunst, Kultur und Sport in Berlin, Unter den Linden 5, sind im Berichtsjahr angelaufen. Auf 3.000 qm präsentieren wir neben dauerhaften und wechselnden Kunstaussstellungen auch kulturelle und sportliche Veranstaltungen unterschiedlichster Art – von Konzerten und Lesungen, bis zu breit angelegten Gesprächsformaten.

Die Deutsche Bank KunstHalle, seit 20 Jahren die eigene Ausstellungshalle der Bank, geht 2018 in dem neuen Haus auf. Ebenso wie in der KunstHalle, werden auch im neuen Forum kulturelle Bildungsprogramme und -initiativen eine maßgebliche Rolle spielen. Zudem ist nach wie vor ein eintrittsfreier Tag in der Woche vorgesehen.

Das globale Kunstprogramm

Seit über 35 Jahren fördern wir zeitgenössische Kunst. Die Sammlung Deutsche Bank gehört zu den weltweit bedeutendsten Unternehmenssammlungen. ArtWorks – unser globales Kunstprogramm – verfolgt das Ziel, allen Menschen einen Zugang zur Kunst zu eröffnen. So besuchten 2017 mehr als 90.000 Kunstinteressierte die Deutsche Bank KunstHalle in Berlin. 5.500 Kinder und Jugendliche beteiligten sich an unserem kostenlosen Bildungsprogramm für zeitgenössische Kunst. Im Rahmen der Auszeichnung „Künstler des Jahres“ präsentieren wir die Werke von aufstrebenden Talenten wie Kemang Wa Lehulere, dem „Künstler des Jahres“ 2017.

Kulturelles Engagement

Die Kulturförderung stellt eine wichtige Säule unseres Engagements dar. So ist die Deutsche Bank zum Beispiel seit 1989 Partner der Berliner Philharmoniker. Gemeinsam mit dem Orchester ermöglichen wir verschiedene Bildungsprogramme, die bisher mehr als 50.000 Kinder und Jugendliche an die klassische Musik herangeführt haben.

Die Unterstützung der Jungen Deutschen Philharmonie und des Musikgymnasiums Schloss Belvedere hat die Nachwuchsförderung zum Ziel. Während die Junge Deutsche Philharmonie jungen Musikstudenten eine optimale Vorbereitung auf ihre Karriere als Orchestermitglieder ermöglicht, bietet das Musikgymnasium Schloss Belvedere seinen rund 120 Schülerinnen und Schülern exzellente Bedingungen für ihre musikalische und schulische Ausbildung.

Talentförderung im Spitzensport

Seit über 40 Jahren unterstützen wir die Stiftung Deutsche Sporthilfe. 2017 haben wir mit dem Sport-Stipendium bis zu 400 studierende Sporthilfe-Athleten mit jeweils 400 € im Monat gefördert. Die von uns unterstützten Initiativen „Sprungbrett Zukunft“ sowie „Unternehmen suchen Spitzensportler“ helfen jungen Topathleten bei der beruflichen Weiterentwicklung.

Die Deutsche Bank Reitsport-Akademie erweitert seit 2016 unser über 60-jähriges Engagement für den Reitsport um einen Talentförderbaustein. Mit ihr unterstützen wir bis zu zehn junge Ausnahmetalente im Dressursport. Die Stipendiaten werden von der Bundestrainerin der deutschen Dressurreiter ausgewählt. Sie erhalten gezielte Trainingsmaßnahmen, Zugang zu ausgewählten Turnieren und eine individuelle Beratung durch Mentoren der Deutschen Bank. Um auch den Nachwuchs der nächsten Generation in der Breite zu fördern, werden unsere Akademisten selbst zu Tutoren und trainieren talentierte Amateurreiter.

Umwelt

Betriebsökologie

Die Deutsche Bank hat aktiv daran gearbeitet, ihren unmittelbaren Einfluss auf die Umwelt durch ihren Geschäftsbetrieb zu minimieren. Wir verbessern unser Umweltverhalten kontinuierlich, nutzen Ressourcen möglichst effizient, setzen die Vorzüge neuer Technologien wirksam ein, optimieren unseren Gebäudebetrieb, reduzieren Geschäftsreisen und verwenden gezielt erneuerbare Energien.

Wir nutzen den internationalen Treibhausgas (THG)-Standard ISO 14064, um THG-Emissionen zu quantifizieren und zu erfassen. Ferner führten wir zur Unterstützung unserer Energiemanagementstrategie den Energiemanagementstandard ISO 50001 in ganz Deutschland ein. Unter Berücksichtigung lokaler Rechtsvorschriften bezüglich der Energieprüfanforderungen befolgen wir zudem die EU-Energieeffizienz-Richtlinie (EED) an unseren davon betroffenen Standorten in Europa.

Im Zuge der Einführung des Standards ISO 14064 haben wir ein internes Rahmenwerk entwickelt, um die Datensammlung zu steuern und richteten ein Umweltmanagementsystem zur Datenspeicherung ein. Dieses Steuerungsrahmenwerk definiert auch unseren Managementansatz zur Umweltberichterstattung. Mit Blick auf die Veröffentlichung unseres Geschäftsberichts und die Verfügbarkeit von Datenquellen, wie zum Beispiel Energierechnungen, haben wir in begrenztem Umfang Hochrechnungen durchgeführt, um unsere Datensätze zu vervollständigen.

Zusammen mit den anderen Geschäftsbereichen der Bank und unseren Gebäudemanagementpartnern erheben wir Daten aus mehreren Quellen. Dazu gehören Daten, die wir von unseren Energieversorgungsunternehmen und Reiseveranstaltern, aus den Wartungsprotokollen der Technik sowie über Abfall- und Papiermengen beziehen. Unser internes Öko-Leistungs-Managementbüro (Eco-Performance Management Office, Eco-PMO) führt eine jährliche Detailanalyse der Daten durch, um die Leistung von Initiativen entsprechend unserer Zielsetzung auszuwerten und Synergien zwischen unseren verschiedenen Regionen zu nutzen.

Unser Managementansatz zielt auf die Reduzierung der Verbräuche sämtlicher Betriebsaktivitäten ab, indem wir zum Beispiel Energieeffizienz erhöhen, den Energieverbrauch durch neue Technologien verringern und den Betrieb unserer Gebäude verbessern. Wir verfolgen einen vollständigen Lebenszyklusansatz, um sicherzustellen, dass Energieeffizienzkriterien vom Design und der Ausarbeitungsphase, bis zur Beschaffung berücksichtigt werden. Unser Ziel für erneuerbaren Strom ist es, die Versorgung mit erneuerbarem Strom aufrechtzuerhalten, sofern er als Teil eines deregulierten Marktes verfügbar ist.

Wir wollen unseren Stromverbrauch bis 2018 (Beginn 2015) jährlich um 1% verringern. Im Jahr 2017 haben wir dieses Ziel mit einem Rückgang des Stromverbrauchs um 1,7% übertroffen und 5 GWh an Energie eingespart. Daraufhin haben wir unser Ziel für 2018 auf 1,5% angehoben. Zudem haben wir spezifischere Ziele, wie zum Beispiel die Reduzierung des Stromverbrauchs um 2%, für das Jahr 2018 festgelegt. Wir verfolgen die Entwicklung auf globaler und regionaler Ebene anhand monatlicher Berichte zu unseren Energiezielen, um eine zeitnahe Umsetzung der Energieeffizienzmaßnahmen nach Möglichkeit sicherzustellen. Weitere Leistungsberichte für jede Kennzahl befinden sich in den Fußnoten der Datentabellen.

Die Maßnahmen und Initiativen zur Erreichung dieser Ziele wurden bis Ende des Jahres 2017 vollständig etabliert. Sie werden von unserem Eco-PMO gemessen und überprüft. Zudem setzten wir weitere Maßnahmen in anderen Bereichen um. Wir führten zum Beispiel Pull-Printing-Druckmanagementtechnologie ein, um den Papierverbrauch und das Abfallaufkommen zu reduzieren.

Der Vorstand der Bank hat die Aufrechterhaltung der Klimaneutralität bewilligt und beschlossen. Als Teil des ISO 50001 Rahmenwerks erfolgt eine jährliche Überprüfung durch die globale Leitung unseres Bereichs Corporate Services unter Berücksichtigung weltweiter Trends und Entwicklungen. 2017 beschlossen wir, unsere derzeitige Hauptenergiekennzahl (kWh/m²) zukünftig um eine Kennzahl zu erweitern, um auch die Kapazitätsauslastungszahlen (kWh/Mitarbeiterzahl) zu berücksichtigen.

Wir berichten weiterhin über unseren Einfluss auf die Umwelt durch unseren Geschäftsbetrieb, der überwiegend von den betriebenen Gebäuden und Geschäftsreisen stammt. Energie, THG-Emissionen, Wasser, Papier und Abfall sind die treibenden Kräfte hinter den Umwelteinflüssen. Ein wesentlicher Fortschritt wurde auch in der Berichterstattung über Emissionen in der Versorgungskette erzielt, die wir auch dem CDP gegenüber offenlegen.

Als Teil des Energiemanagementrahmenwerks gelten Standardarbeitsanweisungen (*Standard Operating Procedures, SOPs*), um sicherzustellen, dass wir unsere Sorgfaltspflichten erfüllen. Diese Dokumente stehen allen Mitarbeitern der Bank zur Verfügung. Sie werden über unser *Three Lines of Defence* (3LoD)-Rahmenwerk überprüft. Unsere Standardarbeitsanweisungen decken zum Beispiel das Betriebsmittelmanagement (Kosten und Verbrauch), das Last- und Kapazitätsmanagement zur Sicherstellung einer angemessen dimensionierten Infrastrukturausrüstung und das Energiemanagement ab.

Datenerfassung

Daten über den Energieverbrauch, THG-Emissionen, Abfall, Papier und Wasserverbrauch werden in einer globalen Datenbank (einschließlich der Postbank) konsolidiert, die die Daten der letzten zehn Jahre systematisch analysiert. Werkzeuge in der Datenbank ermöglichen die Analyse von Umweltinitiativen und der Leistungserbringung, zum Beispiel durch das Herausstellen, wie die Verwendung von erneuerbaren Energien die CO₂e-Emissionen verringert hat. Das System speichert Daten und verwendet diese, um Abschätzungen über Kennzahlen vorzunehmen, die auf aktuellen Verbräuchen und Trends basieren, so dass die jährlichen CO₂e-Emissionen genau kalkuliert werden und CO₂e-Zertifikate im angemessenen Umfang gekauft werden können, um unsere Neutralitätsziele zu erreichen. Die Daten umfassen alle Standorte – derzeit mit 87% unserer CO₂e-Emissionen. Es handelt sich dabei um zählerüberwachte oder in Rechnung gestellte Daten. Auf Grundlage dieser Daten wird der Verbrauch für nicht berichtende Standorte extrapoliert, um unseren gesamten Energieverbrauch und unsere THG-Emissionen zu ermitteln. Diese Daten werden dann quantifiziert und in Übereinstimmung mit dem internationalen THG-Standard ISO 14064 berichtet. Abfall-, Papier- und Wasserdaten werden ebenfalls in dieser Datenbank erfasst. Die Zahlen über Kopierpapierverbrauch werden in 17 Ländern, einschließlich Deutschland, Großbritannien und der USA, erfasst und decken 76% der Angestellten ab. Die Daten über den Wasserverbrauch werden auf Basis der Grundfläche mit realen Wasserverbrauchsdaten für 58% der Grundfläche rund um die Welt extrapoliert. Vollzeitmitarbeiter (FTE) und Grundflächendaten beziehen sich auf entsprechende jährliche Durchschnittszahlen.

Treibhausgasberichterstattung

Unsere gesamten Emissionen im Jahr 2017 betragen laut marktbasierter Berichterstattung 226.769 t CO₂e. Die gesamten Emissionen aus standortbasierter Berichterstattung beliefen sich auf 433.169 t CO₂e. Der Unterschied zwischen Standort- und Marktemissionen von 206.400 t CO₂e beruht hauptsächlich auf den Verträgen zu erneuerbarer Energie in den drei größten stromverbrauchenden Ländern, in denen die Bank tätig ist: Deutschland, Großbritannien und den USA.

Das Ausgangsjahr 2007 ist das erste Jahr, in dem wir die am meisten belastbaren und kompletten Daten sowie die Methodologie und Prozesse im Einsatz hatten, um die weltweiten Emissionen der Organisation zu berechnen. Die signifikantesten Änderungen zum Ausgangsjahr resultieren aus den verbesserten Extrapolationsmethodologien. Die marktbasierten Emissionen des Ausgangsjahres betragen 698.408 t CO₂e.

Alle Daten beziehen sich auf 2017 und werden nach Verfügbarkeit zum Berichterstattungszeitpunkt präsentiert. Einige Daten wurden auf Basis des Vorjahres extrapoliert. Änderungen zu den Daten aus dem Jahr 2016 beruhen hauptsächlich auf:

- Änderungen bei der Emissionsintensität der gesamten Stromerzeugung des Landes (sogenannte *grid factors*)
- Aktualisierungen von Energiedaten, falls Daten zum Berichterstattungszeitpunkt im letzten Jahr nicht verfügbar waren,
- veränderten Annahmen sowie
- Änderungen bei der Extrapolationsmethodologie.

Umfang des Berichtswesens

Die THG-Berichterstattungsgrenze definiert sich nach dem Ansatz der operativen Steuerung gemäß dem THG-Protokoll und umfasst Unternehmen und Standorte, an denen Mitarbeiter der Deutschen Bank Führungspositionen im Unternehmen innehaben und die Betriebsrichtlinien der Deutschen Bank umgesetzt werden. THG-Emissionen aus Scope 1 stammen aus der Verbrennung von fossilen Kraftstoffen, eigenen und geleasteten Fahrzeugen, und von austretendem Kältemittel aus Kühlanlagen. Scope 2 umfasst gelieferte Energie: Strom, Fernwärme, Dampf und Kühlung. Scope 3 kommt von indirekten Emissionen durch Geschäftsreisen (Flug, Bahn, Taxi, Mietfahrzeuge), wobei die Emissionsquellen von anderen kontrolliert werden.

Wir erstatten Bericht über unsere THG-Emissionen entsprechend der im Juni 2017 veröffentlichten „Scope-2-Richtlinie: eine Ergänzung zum Unternehmensstandard“ des THG-Protokolls. Gemäß der Anforderung für doppelte Berichterstattung zeigt die folgende Tabelle THG-Emissionen vom marktbasierten Ansatz unter Verwendung von zuliefererspezifischen Emissionsfaktoren, Restemissionsfaktoren für nicht-erneuerbaren Stromverbrauch in europäischen Ländern nach dem RE-DISS (*Reliable Disclosure System for Europe* – ein System zur Offenlegung verlässlicher Daten) oder Faktoren der durchschnittlichen Emissionsintensität der gesamten Stromerzeugung eines Landes.

Emissionsfaktoren

Zu den vertraglichen Werkzeugen, die die spezifischen Emissionsfaktoren für CO₂e-freie Zulieferer unterstützen, die von den Ländern mit einer großen erneuerbaren Stromversorgung verwendet werden, gehören: Zertifikate für Elektrizität aus erneuerbaren Energiequellen (*Renewable Electricity Certificates, RECs*) in den USA und Kanada, Zertifikate über die Herkunft von Energie aus erneuerbaren Quellen (*Renewable Energy Guarantees Origin, REGOs*) für ausgewählte Standorte in Großbritannien, Ursprungszertifikate erneuerbarer Energie (Guarantees of Origin, GOs) in Deutschland und internationale Zertifikate für erneuerbare Energien (*International Renewable Energy Certificates, IRECs*) in Spanien. Neben diesen größten Verbraucherländern haben auch eine Anzahl anderer Länder CO₂e freie Stromverträge: Österreich, Italien, die Niederlande, Belgien, Luxemburg und die Schweiz.

Klimaneutralität

Im Einklang mit unserer Selbstverpflichtung eine CO₂e arme Wirtschaft zu erreichen und basierend auf unserem globalen Datenmanagement versuchen wir stets, unseren Energieverbrauch und unsere THG-Emissionen zu verringern und unseren Betrieb so energieeffizient wie möglich zu gestalten. Darüber hinaus sind wir bestrebt, wo immer möglich erneuerbare Energiequellen zu verwenden. Unsere unvermeidlichen CO₂e -Emissionen aus Scope-1-, Scope-2- und Scope-3-Emissionen durch unsere Geschäftsreisen werden seit 2012 komplett durch den Ankauf und die Stilllegung von Minderungszertifikaten für hohe CO₂e-Emissionen kompensiert.

Wenn wir die angekauften CO₂e-Gutschriften für unsere Klimaneutralität 2017 betrachten, haben wir in ein diversifiziertes Projektportfolio investiert, das Klimaschutz und Wirtschaftsentwicklung in Afrika, Lateinamerika und Asien unterstützt. Alle Kompensationsprojekte erfüllten anerkannte globale Standards wie den *Gold Standard* (60%) oder den *Verified Carbon Standard*. Darüber hinaus werden unsere klimaneutralen Maßnahmen von externen Stellen überprüft.

	31.12.2017			
	Africa	Americas	Asia	Share
Wind		50.000		20,0 %
Biomass / Biogas			50.000	20,0 %
Cookstoves	50.000			20,0 %
Geothermal			50.000	20,0 %
Hydro				-
Forest / REDD	25.000	25.000		20,0 %
Solar / PV				-
Share	75.000	75.000	100.000	-
	30,0 %	30,0 %	40,0 %	100,0 %
Total				250.000

Öko-Effizienz Tabellen

THG-Emissionen¹

In t von CO ₂ e (sofern nicht anders angegeben)	Abweichung vom Vorjahr (in %)	31.12. 2017 ²	31.12. 2016 ³	31.12. 2015 ³
Gesamte markt-basierte THG-Emissionen	-6,07	226.769	241.432	244.592
Markt-basierte Emissionen durch Energieverbrauch in Gebäuden	-6,09	146.063	155.531	150.024
Emissionen durch Geschäftsreisen	-3,24	76.969	79.546	90.862
Scope 1, direkte THG-Emissionen	-9,61	53.190	58.847	50.305
Erdgasverbrauch	-4,63	31.444	32.971	27.504
Flüssige fossile Brennstoffe ⁴	-24,52	742	983	1.405
Fluorkohlenwasserstoffe ⁵	-41,21	3.736	6.355	3.705
Eigene/geleaste Fahrzeuge	-6,86	17.268	18.539	17.691
Scope 2, indirekte THG-Emissionen	-6,33	113.877	121.578	121.116
Markt-basierte Emissionen durch Stromverbrauch ⁶	-5,43	73.685	77.912	83.937
Dampf, Fernwärme und Kühlung	-7,95	40.193	43.665	37.179
Scope 3, andere indirekte THG-Emissionen	-2,14	59.701	61.007	73.171
Flugreisen	0,12	55.984	55.916	67.423
Gemietete Autos und Taxis ⁷	-34,78	2.378	3.646	4.428
Bahnreisen	-7,27	1.340	1.445	1.321
Emissionsminderung	N/A	0	0	0
Kompensierte markt-basierte THG-Emissionen durch die Stilllegung von hochwertigen Kohlendioxidzertifikaten ⁸	0	100	100	100
Markt-basierte THG-Emissionen (inkl. erneuerbare, ohne Kohlenstoffgutschriften)/vermietbare Fläche pro m ²⁹	0	0	0	0
Markt-basierte THG-Emissionen (inkl. erneuerbare, ohne Kohlenstoffgutschriften) pro FZE ¹⁰	-3,35	2	2	2
Gesamtenergieverbrauch in GJ⁹	-1,70	3.579.174	3.641.101	3.710.868
Gesamtenergieverbrauch in GWh¹⁰	-1,68	994	1.011	1.031
Stromverbrauch in GWh	-5,32	570	602	609
Energie aus primären Energiequellen (Öl, Gas, etc.) in GWh	-5,46	173	183	176
Delivered Wärme und Kühlung in GWh	-8,00	184	200	166
Strom aus erneuerbaren Energiequellen in GWh	-5,33	462	488	494
Flächen-normierter Energieverbrauch in kWh pro m ²	-0,696	285,200	287,200	272,700
FZE-normierter Energieverbrauch in kWh pro FZE	1,231	10.118,000	9.995,000	10.325,000

¹Die Gesamtemissionen basieren auf tatsächlichen, geschätzten oder extrapolierten Daten. Alle Annahmen und Berechnungsmethoden entsprechen den Richtlinien des ISO-14064-Standards mit unterstützenden Dokumentationen. Die am besten geeigneten Emissionsfaktoren wurden für jeden Aktivitätsdatentyp verwendet, von international anerkannten Quellen, z. B. DEFRA (2016 und 2017), THG-Protokoll, eGRID und IEA (2016), RE-DISS (2016) oder, falls relevanter, aus Länder- oder vertragsspezifischen Quellen. Die Faktoren umfassen wo möglich alle THG und das Treibhauspotenzial der Gase nach den IPCC-Bewertungen.

²Die unter 2017 gemeldeten Daten beziehen sich auf den Zeitraum 1. Oktober 2016–30. September 2017. Q4 2016 wird verwendet, um die Aktivitäten in Q4 2017 darzustellen, mit einer Unsicherheit von +/-5% über alle KPIs (Wasser +/-10%).

³Die Daten des Vorjahres werden jährlich überprüft, und bei Bedarf werden Korrekturen vorgenommen. Um die Verwendung von firmeneigenen Fahrzeugen für den Geschäftsverkehr besser widerzuspiegeln, wurde die Methodik überprüft und aktualisiert, ohne dass die für den privaten Gebrauch zurückgelegte Strecke berücksichtigt wurde.

⁴Die Emissionen aus flüssigen fossilen Brennstoffen sanken im Jahr 2017, weitgehend getrieben durch eine Verringerung des Dieseleinsatzes in Deutschland.

⁵Die Emissionen von FKW sanken im Jahr 2017. Der Rückgang ist im erwarteten Bereich unter Berücksichtigung der durchgeführten Wartungsarbeiten.

⁶Die Emissionsfaktoren der IEA für Elektrizität wurden für die Länder verwendet, in denen die Deutsche Bank operiert (mit Ausnahme der USA, wo die eGRID-Faktoren verwendet wurden). Der bisherige Satz von Faktoren ist nur in t CO₂e verfügbar, während eGRID Faktoren in CO₂e angegeben sind. Da jedoch der Anteil der THG-Emissionen von nicht- CO₂e im Vergleich zu CO₂e winzig ist, berichten wir über alle Emissionen aus dem Elektrizitätssektor in CO₂e.

⁷Die Emissionen von gemieteten Fahrzeugen und Taxis hat sich verringert, maßgeblich getrieben durch eine Verringerung der Ausgaben für Taxis in Deutschland und Indien.

⁸Für 2017 wurde die CO₂e-Neutralität durch den Kauf und die Eliminierung von verifizierten Emissionsreduktionseinheiten erreicht.

⁹Fläche ist ein jährlicher Durchschnitt abgeleitet von Daten aus Oktober 2016 bis September 2017 (3.486 Mio. qm).

¹⁰FTE ist der jährliche Durchschnitt für 2017 (98.262).

¹¹Berechnete Strom- und Heizintensitäten (kWh/m²) werden verwendet, um den Strom- und Heizbedarf zu schätzen wenn keine Daten verfügbar sind. Berechnete Intensitäten von Kältemittel-Gas-Verlust werden auch verwendet, um zu extrapolieren, wo Daten nicht verfügbar sind.

¹²Der Gesamtenergieverbrauch in Gigawattstunden umfasst alle in den Bereichen 1 und 2 verwendeten Quellen: Erdgas, flüssige fossile Brennstoffe (mobil und stationär), erneuerbare Energien, Strom, Fernwärme, Kühlung und Dampf. Es wurden Standard-Joule nach kWh-Umrechnungsfaktoren verwendet. Es gibt keinen Verkauf von Strom, Fernwärme, Kühlung oder Dampf.

Verringerung des Energieverbrauchs in Büros um insgesamt 10,8 GWh mittels 149 Initiativen (diese Einsparungen werden jährlich betrachtet, d.h. eine im Juni abgeschlossene Initiative bekommt nur sechs Monate Ersparnisse im Jahr 2017 gutgeschrieben). In den Filialen betragen die Einsparungen 0,7 GWh mittels 39 Initiativen (diese Einsparungen werden jährlich betrachtet, d. h. die Ersparnisse für eine im Juni abgeschlossener Initiative zählt für die gesamten zwölf Monate von 2017). Die in den Ermäßigungen enthaltenen Energiearten sind Strom, Fernwärme, Kühlung und Erdgas. Diese Summen schließen die Einsparungen im Postbank-Portfolio nicht mit ein.

Reisen

In km (sofern nicht anders angegeben)	Abweichung vom Vorjahr (in %)	31.12. 2017	31.12. 2016	31.12. 2015
Gesamte gereiste Entfernung	-1,74	662.956.314	674.663.076	782.091.474
Gesamte Flugreisen	0,01	506.247.191	506.218.268	609.585.770
Kurzstreckenflugreisen	-0,30	21.021.459	21.084.036	23.180.278
Mittelstreckenflugreisen	-4,15	61.931.538	64.615.405	74.140.705
Langstreckenflugreisen	0,66	423.294.193	420.518.827	512.264.786
FZE-normierte Reisen in km pro FZE	2,98	5.152	5.003	6.106
Gesamte Zugreisen²	0,65	44.631.811	44.343.789	43.648.162
Gesamte Autoreisen³	-9,69	112.077.313	124.101.018	128.857.543
FZE-normierte gesamte gereiste Entfernung in km pro FZE	1,200	6.747,000	6.667,000	7.834,000

¹ Der Inlands- und Auslandsflugverkehr ist von 99,6% der tatsächlichen Flugdaten abgeleitet; die restlichen 0,4% werden auf Kostenbasis extrapoliert. Für Flugreisen finden THG-Emissionsfaktoren Anwendung. Strahlungsfaktoren finden keine Anwendung. Obwohl es ein zeitweiliges Reiseverbot gegeben hat, hat ein Anstieg der Langstreckenflugreisen zu einer geringen Zunahme der Emissionen von Flugreisen geführt.

² Der Bahnverkehr ist von 96,6% der tatsächlichen Bahnverkehrsdaten abgeleitet; die restlichen 3,4% werden auf Kostenbasis extrapoliert.

³ Die gemeldeten Taxidaten beinhalten Daten für Länder, die auf Kosten basieren, und werden anhand eines Taxitarifs auf Landesebene berechnet. Für Großbritannien, die VAE, Tschechien und die Russische Föderation werden die tatsächlich gefahrenen Strecken und die Brennstoffdaten verwendet. Für Autoreisen werden DEFRA-Emissionsfaktoren (2016 und 2017) verwendet.

Abfall und Papier

In t (sofern nicht anders angegeben)	Abweichung vom Vorjahr (in %)	31.12. 2017	31.12. 2016	31.12. 2015
Abfall				
Entsorgter Abfall ¹	-12,13	9.714	11.055	9.328
FZE-normierter entsorgter Abfall in t pro FZE	-9,091	0,100	0,110	0,090
Produzierter Abfall ²	-11,86	22.265	25.260	26.671
FZE-normierter produzierter Abfall in t pro FZE	-8,000	0,230	0,250	0,270
Recycelter Abfall ²	-11,65	12.551	14.206	17.343
FZE-normierter recycelter Abfall in t pro FZE	-7,143	0,130	0,140	0,170
Recycelter Abfall in %	0	56	56	65
Kompostierter Abfall	-3,68	2.982	3.096	957
Abfall mit Energierückgewinnung ³	-13,96	5.178	6.018	6.068
Verbrannter Abfall (ohne Energierückgewinnung) ³	-19,21	1.228	1.520	1.461
Deponieabfälle	-22,38	326	420	842
Sondermüll/gefährlicher Abfall	-3,72	207	215	506
Ungefährlicher Abfall	-11,96	22.046	25.042	26.165
Papier				
Verbrauchtes Kopier-/Druckpapier ^{4,5}	-6,69	3.194	3.423	4.089
Recyclingpapier ⁵	-46,92	198	373	863
Recycelte Bestandteile in %	-45,45	6	11	21
FZE-normierter Papierverbrauch in kg pro FZE	-3,903	32,500	33,820	40,960

¹ Die Abfalldaten einschließlich der Entsorgungsmethode und die Aufteilung gefährlicher / ungefährlicher Abfall wurden durch Angaben der Entsorgungsunternehmen bestimmt. Die Abfalldaten werden auf Grundlage der Anzahl der FTEs in Deutschland, Großbritannien, USA und aus zwölf weiteren Ländern extrapoliert, was 60% der gesamten FTEs entspricht. Abfalldaten enthalten keine Abfälle aus Projekten, z.B. Sanierungen.

² Der Rückgang der Abfallmenge in Deutschland im Jahr 2017 hat zu einer Verringerung der Gesamtabfallmenge geführt, vor allem beim recycelten Abfall.

³ Die Menge der verbrannten Abfälle (mit und ohne Energierückgewinnung) ist im Jahr 2017 gesunken, was weitgehend durch den Rückgang der Abfallerzeugung von Postbank-Standorten bedingt ist.

⁴ Verbrauchtes Kopierpapier (verwendete Materialien in GRI G4 Reporting-Terminologie) wird auf der Grundlage des Verbrauchs pro FTE aus 17 Ländern extrapoliert. Dies entspricht 76% der gesamten FTEs.

⁵ Eine Reduzierung der Anzahl der Drucker und Druckaufträge sowie Verhaltensänderungen bei den Mitarbeitern haben zu einer Verringerung des Papierverbrauchs beigetragen. Ein geringer Prozentsatz des im Jahr 2017 gekauften Papiers war recyceltes Papier. Wir kaufen weiterhin Papier aus nachhaltig bewirtschafteten Wäldern.

Wasser

In m ³ (sofern nicht anders angegeben)	Abweichung vom Vorjahr (in %)	31.12. 2017	31.12. 2016	31.12. 2015
Gesamter Trinkwasserverbrauch¹	-0,25	2.062.159	2.067.346	1.609.581
FZE-normierter Wasserverbrauch in m ³ pro FZE	2,741	20,990	20,430	16,120
Flächennormierter Wasserverbrauch in m ³ pro m ²	0,852	0,592	0,587	0,426

¹ Die tatsächlichen Wasserverbrauchsdaten basieren auf Zählerablesungen und Rechnungen. Die Zahlen werden auf Gebäudeebene auf der Basis von Mietflächen extrapoliert und beziehen sich nur auf Trinkwasser (kommunal).

Ergänzende Informationen

- 84 Vermerk des unabhängigen Wirtschaftsprüfers über eine Prüfung zur Erlangung begrenzter Sicherheit des gesonderten nicht-finanziellen Konzernberichts
- 86 Bescheinigung über eine unabhängige betriebswirtschaftliche Prüfung zur Erlangung einer begrenzter Sicherheit
- 88 Abkürzungen und Akronyme

Über diesen Bericht

Dies ist unser erster Nichtfinanzieller Bericht. Er gewährt Einblicke in die Entwicklungen von Januar bis Dezember 2017. Der Bericht ersetzt den früheren Corporate Responsibility-Bericht, der seit 2002 veröffentlicht wurde. Der nächste nichtfinanzielle Bericht wird im März 2019 veröffentlicht.

Die nichtfinanziellen Themen, die als wesentlich für das Verständnis der Geschäftsentwicklung, der Geschäftsergebnisse und der Lage der Deutschen Bank identifiziert wurden und notwendig sind, um die Auswirkungen unserer Aktivitäten auf die nichtfinanziellen Aspekte zu verstehen, sind im gesamten Bericht gekennzeichnet. Die Übersichtstabelle der Themen, die zu unserer nichtfinanziellen Erklärung gehören, ist Teil unserer [Wesentlichkeitsanalyse 2017](#).

Um die Anforderungen des neuen Gesetzes zur nichtfinanziellen Berichterstattung und zur Anwendung eines extern anerkannten Rahmenwerks (CSR RUG, § 289d HGB) zu erfüllen, nutzen wir weiterhin den Standard der Global Reporting Initiative. Dieser Bericht wurde in Übereinstimmung mit der Kernoption der SRS-Richtlinien der Global Reporting Initiative erstellt. Unser vollständiger GRI-Inhaltsindex ist im [Online-Bericht](#) und auf unserer Unternehmenswebsite verfügbar. Dieser Bericht dient auch als Fortschrittsbericht für den UN Global Compact. Die in diesem Bericht enthaltenen Informationen unterliegen einer zusätzlichen externen Sicherheit. (siehe [Unabhängiger Prüfvermerk](#)) Verweise auf Quellen außerhalb des Konzernlageberichts sind nicht Bestandteil des Nichtfinanziellen Berichts und der Prüfung.

Das System zur Datengenerierung und -aggregation unserer THG-Emissionszahlen auf Basis des THG-Protokolls und der ISO-Norm 14064 unterliegt einer zusätzlichen externen Prüfung (siehe [Unabhängiger Prüfvermerk](#)).

Wir streben nach Transparenz während des gesamten Geschäftsjahres. Zusätzlich zu unserer jährlichen Berichterstattung liefern wir Informationen zu unserer Nachhaltigkeitsperformance an mehrere Nachhaltigkeitsratingagenturen ([siehe Nachhaltigkeitsratings](#)). Darüber hinaus bieten unsere Corporate Responsibility-Webseite und regionale Publikationen zusätzliche Informationen sowie regelmäßige Updates ([db.com/cr](#)).

Dieser Nichtfinanzielle Bericht ist auch in englischer Sprache verfügbar. www.db.com/non-financial-report

Grenzen der Berichterstattung

Der Nichtfinanzielle Bericht ist Teil unserer Unternehmensberichterstattung und ergänzt Informationen, die die Deutsche Bank in ihrem Geschäftsbericht sowie ihrem Personalbericht offenlegt (<https://geschaeftsbericht.deutsche-bank.de/2017> oder db.com/reporting).

Vermerk des unabhängigen Wirtschaftsprüfers über eine Prüfung zur Erlangung begrenzter Sicherheit des gesonderten nichtfinanziellen Konzernberichts

An den Aufsichtsrat der Deutsche Bank Aktiengesellschaft, Frankfurt am Main

Wir haben den gesonderten nichtfinanziellen Konzernbericht sowie den durch Verweisung als Bestandteil qualifizierten Abschnitt im Lagebericht „Unsere Organisation“, im Folgenden „nichtfinanzieller Konzernbericht“, der Deutsche Bank Aktiengesellschaft, Frankfurt am Main (im Folgenden „Deutsche Bank“) nach § 315b HGB für den Zeitraum vom 1. Januar bis 31. Dezember 2017 einer Prüfung zur Erlangung begrenzter Sicherheit unterzogen.

Verantwortung der gesetzlichen Vertreter

Die gesetzlichen Vertreter der Gesellschaft sind verantwortlich für die Aufstellung des nichtfinanziellen Konzernberichts in Übereinstimmung mit den §§ 315b, 315c i. V. m. 289c bis 289e HGB.

Diese Verantwortung der gesetzlichen Vertreter der Gesellschaft umfasst die Auswahl und Anwendung angemessener Methoden zur Aufstellung des nichtfinanziellen Konzernberichts sowie das Treffen von Annahmen und die Vornahme von Schätzungen zu einzelnen Angaben, die unter den gegebenen Umständen angemessen sind. Ferner sind die gesetzlichen Vertreter verantwortlich für die internen Kontrollen, die sie als notwendig bestimmt haben, um die Aufstellung des nichtfinanziellen Konzernberichts zu ermöglichen, der frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Angaben ist.

Erklärung des Wirtschaftsprüfers in Bezug auf die Unabhängigkeit und Qualitätssicherung

Wir sind von dem Unternehmen unabhängig in Übereinstimmung mit den deutschen handelsrechtlichen und berufsrechtlichen Vorschriften und wir haben unsere sonstigen beruflichen Pflichten in Übereinstimmung mit diesen Anforderungen erfüllt.

Unsere Prüfungsgesellschaft wendet die nationalen gesetzlichen Regelungen und berufsständischen Verlautbarungen zur Qualitätssicherung an, insbesondere die Berufssatzung für Wirtschaftsprüfer und vereidigte Buchprüfer sowie den IDW Qualitätssicherungsstandard: Anforderungen an die Qualitätssicherung in der Wirtschaftsprüferpraxis (IDW QS 1).

Verantwortung des Wirtschaftsprüfers

Unsere Aufgabe ist es, auf Grundlage der von uns durchgeführten Prüfung ein Prüfungsurteil mit begrenzter Sicherheit über den nichtfinanziellen Konzernbericht abzugeben.

Wir haben unsere Prüfung unter Beachtung des International Standard on Assurance Engagements (ISAE) 3000 (Revised): „Assurance Engagements other than Audits or Reviews of Historical Financial Information“, herausgegeben vom IAASB, durchgeführt. Danach haben wir die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass wir mit einer begrenzten Sicherheit beurteilen können, ob der nichtfinanzielle Konzernbericht der Gesellschaft in allen wesentlichen Belangen in Übereinstimmung mit den §§ 315b, 315c i. V. m. 289c bis 289e HGB aufgestellt worden ist. Dies bedeutet nicht, dass zu jeder Angabe jeweils ein separates Prüfungsurteil abgegeben wird. Bei einer Prüfung zur Erlangung einer begrenzten Sicherheit sind die durchgeführten Prüfungshandlungen im Vergleich zu einer Prüfung zur Erlangung einer hinreichenden Sicherheit weniger umfangreich, sodass dementsprechend eine erheblich geringere Prüfungssicherheit erlangt wird. Die Auswahl der Prüfungshandlungen liegt im pflichtgemäßen Ermessen des Wirtschaftsprüfers.

Im Rahmen unseres Auftrags haben wir unter anderem folgende Prüfungshandlungen und sonstige Tätigkeiten durchgeführt:

- Befragungen von für die Wesentlichkeitsanalyse verantwortlichen Mitarbeitern auf Konzernebene, um ein Verständnis über die Vorgehensweise zur Identifizierung wesentlicher Themen und entsprechender Berichtsgrenzen der Deutschen Bank zu erlangen.
- Eine Risikoeinschätzung, einschließlich einer Medienanalyse, zu relevanten Informationen über die Nachhaltigkeitsleistung der Deutschen Bank in der Berichtsperiode.
- Einschätzung der Konzeption und der Implementierung von Systemen und Prozessen für die Ermittlung, Verarbeitung und Überwachung von Angaben zu Umwelt-, Arbeitnehmer- und Sozialbelangen, Achtung der Menschenrechte und Bekämpfung von Korruption und Bestechung, sowie zu weiteren freiwillig berichteten Themen einschließlich der Konsolidierung der Daten.
- Befragungen von Mitarbeitern, die für die Bereitstellung von Daten und Informationen, die Durchführung interner Kontrollprozesse sowie die Konsolidierung von Daten und Informationen verantwortlich sind.
- Einsichtnahme in ausgewählte interne und externe Dokumente.
- Analytische Beurteilung der Daten und Trends der quantitativen Angaben, welche zur Konsolidierung auf Konzernebene von allen Standorten gemeldet wurden.
- Einschätzung der Angemessenheit der Gesamtdarstellung der Angaben im nichtfinanziellen Konzernbericht.

Prüfungsurteil

Auf der Grundlage der durchgeführten Prüfungshandlungen und der erlangten Prüfungsnachweise sind uns keine Sachverhalte bekannt geworden, die uns zu der Auffassung gelangen lassen, dass der nichtfinanzielle Konzernbericht der Deutsche Bank Aktiengesellschaft für den Zeitraum vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2017 in allen wesentlichen Belangen nicht in Übereinstimmung mit den §§ 315b, 315c i. V. m. 289c bis 289e HGB aufgestellt worden ist.

Verwendungsbeschränkung/AAB-Klausel

Dieser Vermerk ist an den Aufsichtsrat der Deutsche Bank Aktiengesellschaft, Frankfurt am Main, gerichtet und ausschließlich für diesen bestimmt. Gegenüber Dritten übernehmen wir insoweit keine Verantwortung.

Dem Auftrag, in dessen Erfüllung wir vorstehend benannte Leistungen für den Aufsichtsrat der Deutsche Bank Aktiengesellschaft, Frankfurt am Main erbracht haben, lagen die Allgemeinen Auftragsbedingungen für Wirtschaftsprüfer und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften in der Fassung vom 1. Januar 2017 zugrunde (<https://www.kpmg.de/bescheinigungen/lib/aab.pdf>). Durch Kenntnisnahme und Nutzung der in diesem Vermerk enthaltenen Informationen bestätigt jeder Empfänger, die dort getroffenen Regelungen (einschließlich der Haftungsbeschränkung auf EUR 4 Mio. für Fahrlässigkeit in Ziffer 9 der AAB) zur Kenntnis genommen zu haben, und erkennt deren Geltung im Verhältnis zu uns an.

Frankfurt am Main, den 12. März 2018

KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Laue
Wirtschaftsprüfer

Glöckner
Wirtschaftsprüfer

Bescheinigung über eine unabhängige betriebswirtschaftliche Prüfung zur Erlangung einer begrenzten Sicherheit

An den Vorstand der Deutsche Bank Aktiengesellschaft, Frankfurt am Main

Wir haben auftragsgemäß eine unabhängige betriebswirtschaftliche Prüfung zur Erlangung einer begrenzten Sicherheit hinsichtlich der Angaben zur Nachhaltigkeitsleistung des Geschäftsjahres 2017, dargestellt im „Nichtfinanzieller Bericht 2017“ (im Folgenden „Bericht“) für den Zeitraum vom 1. Januar bis 31. Dezember 2017 der Deutsche Bank Aktiengesellschaft, Frankfurt am Main (im Folgenden „Deutsche Bank“) durchgeführt.

Nicht Gegenstand unseres Auftrags war die materielle Prüfung von produktbezogenen oder dienstleistungsbezogenen Angaben im Bericht sowie von Verweisen auf externe Dokumentationsquellen oder Expertenmeinungen sowie zukunftsbezogenen Aussagen.

Verantwortung der gesetzlichen Vertreter

Die gesetzlichen Vertreter der Deutschen Bank sind verantwortlich für die Aufstellung des Berichts in Übereinstimmung mit den in den Standards zur Nachhaltigkeitsberichterstattung der Global Reporting Initiative (GRI) genannten Grundsätzen und Standardangaben in Verbindung mit dem Corporate Accounting and Reporting Standard (Scope 1 and 2) und dem Corporate Value Chain (Scope 3) Standard des World Resources Institute / World Business Council for Sustainable Development und der Norm ISO 14064-3 für die Berechnung der Treibhausgasemissionen (Scope 1, 2 und 3), wie im Kapitel „Über diesen Bericht“ und „Datenerfassung“ dargestellt (im Folgenden: „Berichtskriterien“).

Diese Verantwortung der gesetzlichen Vertreter der Gesellschaft umfasst zum einen die Auswahl und Anwendung angemessener Methoden zur Nachhaltigkeitsberichterstattung sowie das Treffen von Annahmen und die Vornahme von Schätzungen zu einzelnen Nachhaltigkeitsangaben, die unter den gegebenen Umständen angemessen sind. Zum anderen umfasst die Verantwortung die Konzeption, Implementierung und Aufrechterhaltung von Systemen und Prozessen, um die Aufstellung einer Nachhaltigkeitsberichterstattung zu ermöglichen, die frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Angaben ist.

Erklärung des Wirtschaftsprüfers in Bezug auf die Unabhängigkeit und

Qualitätssicherung

Wir sind von dem Unternehmen unabhängig in Übereinstimmung mit den deutschen handelsrechtlichen und berufsrechtlichen Vorschriften und wir haben unsere sonstigen beruflichen Pflichten in Übereinstimmung mit diesen Anforderungen erfüllt.

Unsere Prüfungsgesellschaft wendet die nationalen gesetzlichen Regelungen und berufsständischen Verlautbarungen zur Qualitätssicherung an, insbesondere die Berufssatzung für Wirtschaftsprüfer und vereidigte Buchprüfer sowie den IDW Qualitätssicherungsstandard: Anforderungen an die Qualitätssicherung in der Wirtschaftsprüferpraxis (IDW QS 1).

Verantwortung des Wirtschaftsprüfers

Unsere Aufgabe ist es, auf Grundlage der von uns durchgeführten Prüfung ein Prüfungsurteil mit begrenzter Sicherheit über den Bericht abzugeben.

Wir haben unsere Prüfung unter Beachtung des International Standard on Assurance Engagements (ISAE) 3000 (Revised): "Assurance Engagements other than Audits or Reviews of Historical Financial Information" sowie des International Standard on Assurance Engagements (ISAE) 3410: „Assurance Engagements on Greenhouse Gas Statement“, herausgegeben vom IAASB, durchgeführt. Danach haben wir die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass wir mit einer begrenzten Sicherheit beurteilen können, ob der Bericht der Gesellschaft in allen wesentlichen Belangen in Übereinstimmung mit den Berichtskriterien aufgestellt worden ist. Dies bedeutet nicht, dass zu jeder Angabe jeweils ein separates Prüfungsurteil abgegeben wird. Bei einer betriebswirtschaftlichen Prüfung zur Erlangung einer begrenzten Sicherheit sind die durchgeführten Prüfungshandlungen im Vergleich zu einer betriebswirtschaftlichen Prüfung zur Erlangung einer hinreichenden Sicherheit weniger umfangreich, sodass dementsprechend eine geringere Sicherheit gewonnen wird. Die Auswahl der Prüfungshandlungen liegt im pflichtgemäßen Ermessen des Wirtschaftsprüfers. Dies beinhaltet die Beurteilung von Risiken wesentlicher falscher Angaben im Bericht unter Einbezug der Berichtskriterien.

Im Rahmen unseres Auftrags haben wir unter anderem folgende Prüfungshandlungen und sonstige Tätigkeiten durchgeführt:

- Befragungen von für die Wesentlichkeitsanalyse verantwortlichen Mitarbeitern auf Konzernebene, um ein Verständnis über die Vorgehensweise zur Identifizierung wesentlicher Themen und entsprechender Berichtsgrenzen der Deutschen Bank zu erlangen.
- Eine Risikoeinschätzung, einschließlich einer Medienanalyse, zu relevanten Informationen über die Nachhaltigkeitsleistung der Deutschen Bank in der Berichtsperiode.
- Einschätzung der Konzeption und der Implementierung von Systemen und Prozessen für die Ermittlung, Verarbeitung und Überwachung von Angaben zur Nachhaltigkeit im Bericht, einschließlich der Konsolidierung der Daten.
- Befragungen von Mitarbeitern, die für die Bereitstellung von Daten und Informationen, die Durchführung interner Kontrollprozesse sowie die Konsolidierung von Daten und Informationen verantwortlich sind.
- Einsichtnahme in ausgewählte interne und externe Dokumente.
- Analytische Beurteilung der Daten und Trends der quantitativen Angaben, welche zur Konsolidierung auf Konzernebene von allen Standorten gemeldet wurden.
- Einschätzung der Angemessenheit der Gesamtdarstellung der Angaben im Bericht.

Prüfungsurteil

Auf der Grundlage der durchgeführten Prüfungshandlungen und der erlangten Prüfungsnachweise sind uns keine Sachverhalte bekannt geworden, die uns zu der Auffassung gelangen lassen, dass der Nichtfinanzielle Bericht 2017 der Deutsche Bank Aktiengesellschaft für den Zeitraum vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2017 in allen wesentlichen Belangen nicht in Übereinstimmung mit den Berichtskriterien aufgestellt worden ist.

Verwendungsbeschränkung/AAB-Klausel

Dieser Vermerk ist an den Vorstand der Deutsche Bank Aktiengesellschaft, Frankfurt am Main, gerichtet und ausschließlich für diesen bestimmt. Gegenüber Dritten übernehmen wir insoweit keine Verantwortung.

Dem Auftrag, in dessen Erfüllung wir vorstehend benannte Leistungen für den Vorstand der Deutsche Bank Aktiengesellschaft, Frankfurt am Main erbracht haben, lagen die Allgemeinen Auftragsbedingungen für Wirtschaftsprüfer und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften in der Fassung vom 1. Januar 2017 zugrunde (<https://www.kpmg.de/bescheinigungen/lib/aab.pdf>). Durch Kenntnisnahme und Nutzung der in diesem Vermerk enthaltenen Informationen bestätigt jeder Empfänger, die dort getroffenen Regelungen (einschließlich der Haftungsbeschränkung auf EUR 4 Mio. für Fahrlässigkeit in Ziffer 9 der AAB) zur Kenntnis genommen zu haben, und erkennt deren Geltung im Verhältnis zu uns an.

Frankfurt am Main, den 12. März 2018

KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Laue
Wirtschaftsprüfer

Glöckner
Wirtschaftsprüfer

Abkürzungen und Akronyme

AATIF	Africa Agriculture and Trade Investment Fund
ABC	Kampf gegen Bestechung und Korruption (Anti-Bribery and Corruption)
AFBC	Kampf gegen Betrug, Bestechung und Korruption (Anti-Fraud, Bribery and Corruption)
AFC	Kampf gegen Finanzkriminalität (Anti-Financial Crime)
AML	Kampf gegen Geldwäsche (Anti-Money Laundering)
APAC	Asien-Pazifik (Asia Pacific)
AuM	Verwaltetes Vermögen (Assets under Management)
BEE	Black Economic Empowerment
BREEAM	Building Research Establishment Environmental Assessment Methodology
BRICS	Brasilien, Russland, Indien, China und Südafrika
BVV	BVV Versicherungsverein des Bankgewerbes a.G. und BVV Versorgungskasse des Bankgewerbes.V.
CAO	Sogenannter Chief Administration Officer, der für die Verwaltung der Bank verantwortlich ist
CDP	Carbon Disclosure Project (ehemalig)
CEO	Vorsitzender des Vorstands (Chief Executive Officer)
CET 1	Harte Kernkapitalquote (Common Equity Tier 1)
CFD	Differenzkontrakte (Contract for Difference)
CFO	Finanzvorstand (Chief Financial Officer)
CIB	Unternehmens- und Investmentbank (Corporate and Investment Bank)
C&I	Verhalten & Integrität (Conduct & Integrity)
CIC	Kultur, Integrität & Verhalten (Culture Integrity & Conduct)
CIO	Chef-Anlagestrategie (Chief Investment Officer)
CISO	Zentrale und unabhängige Einheit für Informationssicherheit (Chief Information Security Office)
COO	Leiter Betriebsorganisation (Chief Operating Officer)
COP	Konferenz der Vertragsparteien (Conference of the Parties) des Rahmenabkommens der Vereinten Nationen über Klima-änderungen
CPD	Counterparty Probability of Default
CRA	Community Reinvestment Act
CSD	Christopher Street Day
CSO	Verantwortliche Einheit für Informationssicherheit (Chief Security Office)
CSR	Soziale Verantwortung (Corporate Social Responsibility)
DAP	Entwicklungsprogramm für Mitarbeiter mit Unternehmenstitel „Director“ (Director Acceleration Program)
Deutsche AM	Deutsche Asset Management
DPM	Diskretionäre Vermögensverwaltung (Discretionary Portfolio Management)
DVFA	Deutsche Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management
EAP	Mitarbeiterberatungsprogramm (Employee Assistance Program)
EBA	Europäische Bankenaufsichtsbehörde
EEEF	European Energy Efficiency Fund
EFAMA	Dachverband der europäischen Investmentfonds-Verbände (European Fund and Asset Management Association)
EFFAS	Europaweiter Zusammenschluss nationaler Berufsverbände für Finanzanalysten (European Federation of Financial Analysts Societies)
ES	Umwelt- und Sozialthemen
ESG	Umwelt, Gesellschaft und Unternehmensführung
ESMA	Europäische Wertpapier- und Marktaufsichtsbehörde (European Securities and Markets Authority)
EMEA	Europa, Naher Osten and Afrika
ETF	Börsengehandeltet Indexfonds (Exchange Traded Fund)
EU	Europäische Union
ExCo	Führungsgremium (Executive Committee)
FTE	Vollzeitstellen (Full-Time Equivalent)
G20	Gruppe der 20 wichtigsten Industrie- und Schwellenländer
GDP	Konzerneinheit für Datenschutz (Group Data Privacy)
EU GDPR	EU-Datenschutz-Grundverordnung (EU General Data Protection Regulation)
GDW	Genossenschaft der Werkstätten (Association of Sheltered Workgroups)
GHG	Treibhausgas
GIT	Wirkungsanalyse (Global Impact Tracking)
GRESB	Global Real Estate Sustainability Benchmark
GRI	Global Reporting Initiative
GRRC	Konzernweiter Reputationsrisikoausschuss (Group Reputational Risk Committee)
GSIA	Global Sustainable Investment Alliance
GTB	Transaktionsbank (Global Transaction Banking)
HGB	Handelsgesetzbuch (German Commercial Code)

HNWI/UHNWI	Vermögende Personen/sehr vermögende Personen (High Net Worth Individuals/Ultra-High Net Worth Individuals)
HR	Personalbereich (Human Resources)
ICGN	International Corporate Governance Network
IDAHOT	Internationale Tag gegen Homophobie, Transphobie und Biphobie (International Day Against Homo-, Trans- and Biphobia)
IIGGC	Institutional Investors Group on Climate Change
IKS	Eigenentwickelte Fondsplattform (Proprietary Fund Platform)
IoC	Gefährdungsindikatoren (Indicator of Compromise)
IPO	Börsengang (Initial Public Offering)
IREC	International Renewable Electricity Certificate
IVC	Individuelle variable Vergütung
KRI	Risikokennzahlen (Key Risk Indicator)
KYC	Prozess von Banken und Versicherungen, um neue und bestehende Kunden zu überprüfen (Know Your Customer)
LEED	Klassifizierung für ökologisches Bauen (Leadership in Energy and Environmental Design)
LBG	London Benchmarking Group
LGBTI	Lesben, Schwule, Bisexuelle, Transgender und Intersexuelle
LoD	Verteidigungslinien (Lines of Defence)
MB	Vorstand (Management Board)
MESGS	Mindeststandards für ESG-Investments
MiFID II	Finanzmarktrichtlinie Markets in Financial Instruments Directive II
MiFIR	Finanzmarktverordnung Markets in Financial Instruments Regulation
MTA	Pflichtabwesenheit vom Arbeitsplatz (Mandatory Time Away)
NFR	Nichtfinanzielles Risiko (Non-Financial Risk)
NFRM	Nicht-finanzielles Risikomanagement (Non-Financial Risk Management)
NGOs	Nichtregierungsorganisation (Non-Governmental Organizations)
NPA	Prozess zur Genehmigung neuer Produkte (New Product Approval)
NTA	Prozess zur Genehmigung von Transaktionen (New Transaction Approval)
OECD	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (Organisation for Economic Co-operation and Development)
OFAC	Behörde zur Kontrolle von Auslandsvermögen (Office of Foreign Assets Control)
PCB	Privat- und Firmenkundenbank (Private and Commercial Bank)
PCC	Privat- und Firmenkunden (Private and Commercial Clients)
PEP	Politisch exponierte Personen
PRI	Prinzipien für verantwortliches Investieren (Principles for Responsible Investment)
REC	Zertifizierungssystem für erneuerbare Energien
RE-DISS	Reliable Disclosure Systems for Europe
REGO	Renewable Energy Guarantee Origin
RI	Verantwortliches Investieren (Responsible Investment)
RoTE	Eigenkapitalrendite nach Steuern (basierend auf dem materiellen Eigenkapital, Post-Tax Return on Tangible Equity)
RPA	Roboter gesteuerte Prozessoptimierung (Robotic Process Automation)
SDG	Ziele für nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goal)
SI	Nachhaltige Anlagen (Sustainable Investments)
SOP	Betriebsanweisungen (Standard Operating Procedure)
SPR	Prozess der systematischen Überprüfung von Produkten (Systematic Product Review)
SRDII	Aktionärsrichtlinie II (Shareholder Rights Directive II)
SWIFT	Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication
TCFD	Task Force on Climate-Related Financial Disclosures
TP/GL	Total Performance/Ganzheitliche Leistung
UCITS	Undertakings for Collective Investments in Transferable Securities
UK	Vereinigtes Königreich (United Kingdom)
UN	Vereinte Nationen (United Nations)
USA	Vereinigte Staaten von Amerika (United States of America)
VER	Verified Emission Reduction
WD	Mandatsgeschäft (Wealth Discretionary)
WGL	Entwicklungsprogramm für weibliche Führungskräfte (Women Global Leaders)
WISE	Anlageroboter für die digitale Vermögensverwaltung (White-label Investment Software Engine)
WM	Geschäft mit Vermögenskunden (Wealth Management)

Imprint

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

Group Finance
Group Sustainability
corporate.responsibility@db.com

Das Feedback unserer Stakeholder ist für die Weiterentwicklung unserer nichtfinanziellen Berichterstattung von besonderer Bedeutung. Daher freuen wir uns auf neue Impulse und Ihre Meinung.

Publikationen

Publikationen zum Jahresabschluss

Jahresbericht 2017
(in Deutsch und Englisch)

Jahresabschluss und Lagebericht der Deutschen Bank AG 2017
(in Deutsch und Englisch)

Nichtfinanzieller Bericht 2017
(in Deutsch und Englisch)

Personalbericht 2017
(in Deutsch und Englisch)

Verzeichnis der Beiratsmitglieder
(in Deutsch)

Online Berichterstattung

Alle Publikationen zum Jahresabschluss sind abrufbar unter: www.db.com/ir

Fotos

Deutsche Bank AG

© 2018 Deutsche Bank AG

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

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 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.

Hinweis in Bezug auf zukunftsgerichtete Aussagen:

Dieser Bericht enthält zukunftsgerichtete Aussagen. Zukunftsgerichtete Aussagen sind Aussagen, die nicht Tatsachen der Vergangenheit beschreiben. Sie umfassen auch Aussagen über unsere Annahmen und Erwartungen. Diese Aussagen beruhen auf Planungen, Schätzungen und Prognosen, die der Geschäftsleitung der Deutschen Bank derzeit zur Verfügung stehen. Zukunftsgerichtete Aussagen gelten deshalb nur an dem Tag, an dem sie gemacht werden. Wir übernehmen keine Verpflichtung, solche Aussagen angesichts neuer Informationen oder künftiger Ereignisse anzupassen.

Zukunftsgerichtete Aussagen beinhalten naturgemäß Risiken und Unsicherheitsfaktoren. Eine Vielzahl wichtiger Faktoren kann dazu beitragen, dass die tatsächlichen Ergebnisse erheblich von zukunftsgerichteten Aussagen abweichen. Solche Faktoren sind etwa die Verfassung der Finanzmärkte in Deutschland, Europa, den USA und andernorts, in denen wir einen erheblichen Teil unserer Erträge aus dem Wertpapierhandel erzielen und einen erheblichen Teil unserer Vermögenswerte halten, die Preisentwicklung von Vermögenswerten und die Entwicklung von Marktvolatilitäten, der mögliche Ausfall von Kreditnehmern oder Kontrahenten von Handelsgeschäften, die Umsetzung unserer strategischen Initiativen, die Verlässlichkeit unserer Grundsätze, Verfahren und Methoden zum Risikomanagement sowie andere Risiken, die in den von uns bei der US Securities and Exchange Commission (SEC) hinterlegten Unterlagen dargestellt sind. Diese Faktoren haben wir in unserem SEC-Bericht nach „Form 20-F“ vom 16. März 2018 unter der Überschrift „Risk Factors“ im Detail dargestellt. Kopien dieses Berichts sind auf Anfrage bei uns erhältlich oder unter www.db.com/de/ir

Geschäftsbericht 2017



- ▶ Printfassung
- ▶ PDF zum Download
- ▶ Online-Bericht unter db.com/de/17

Nichtfinanzieller Bericht 2017



- ▶ PDF zum Download
- ▶ Online-Bericht unter db.com/nichtfinanzieller-bericht/17bericht/17

Personalbericht 2017



- ▶ PDF zum Download
- ▶ Online-Bericht unter personalbericht.db.com/de/17