

1765  
1840  
1915  
1919  
1970  
1985  
1992  
**2015**

Unser Anspruch –  
Unser Handeln

<b>VORWORT DES VORSTANDSVORSITZENDEN DER NORD/LB</b>	<b>4</b>
<b>ERKLÄRUNG ZUM BERICHT</b>	<b>7</b>
WERTSCHÖPFUNGSKETTE	8
WESENTLICHKEITSANALYSE	10
<b>DIE NORD/LB IM ÜBERBLICK</b>	<b>18</b>
ORGANISATIONSSTRUKTUR	18
GESCHÄFTSSTANDORTE DER NORD/LB	18
GESCHÄFTSSEGMENTE DER NORD/LB	19
AUSGEWÄHLTE FINANZZAHLEN DES NORD/LB KONZERNS ZUM 31.12.	19
WESENTLICHE VERÄNDERUNGEN IM BERICHTSZEITRAUM	20
RECHTSFORM	22
ORGANE	23
	23
<b>GOVERNANCE DER NORD/LB</b>	<b>24</b>
UNTERNEHMENSSTRATEGIE	24
NACHHALTIGKEITSSTRATEGIE	28
DIE ZEHN PRINZIPIEN DES UN GLOBAL COMPACT	30
LEITBILD	31
RISIKOMANAGEMENT	32
MANAGEMENT VON ESG-RISIKEN	33
ESG-RICHTLINIEN	33
COMPLIANCE	41
NACHHALTIGKEITSMANAGEMENT	44
KOMMENTIERUNG KRITISCHER STIMMEN	46
<b>DIE NORD/LB ALS ARBEITGEBER</b>	<b>48</b>
BESCHÄFTIGUNG	48
VIelfALT UND CHANCENGLEICHHEIT	51
EINSTELLUNG	53
AUSBILDUNG	53
WEITERBILDUNG	54
BERUF UND FAMILIE	56
BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT	56
ARBEITSSICHERHEIT UND GESUNDHEITSSCHUTZ	58
VERGÜTUNG	60

<b>KUNDEN UND PRODUKTE</b>	<b>63</b>
GESETZLICHER RAHMEN	63
KUNDENZUFRIEDENHEIT	63
GANZHEITLICHE BERATUNG	64
DATENSCHUTZ	65
PRIVAT- UND GESCHÄFTSKUNDEN	65
FIRMENKUNDEN	66
SPEZIALFINANZIERUNGSKUNDEN	67
ERNEUERBARE ENERGIEN	68
FINANZIERUNGS- UND FÖRDERPROGRAMME	68
NACHHALTIGES EIGENGESCHÄFT	71
NACHHALTIGES INVESTMENTGESCHÄFT	71
<b>SOZIALES ENGAGEMENT DER NORD/LB</b>	<b>73</b>
INITIATIVEN	73
SPENDEN UND SONSTIGE FÖRDERBEITRÄGE	74
KULTUR	74
WISSENSCHAFT	75
SOZIALES	75
POLITIK	76
REGIONALWIRTSCHAFTLICHE ANALYSEN	77
<b>BANKBETRIEB</b>	<b>78</b>
ENERGIE UND EMISSIONEN	78
MATERIALVERBRAUCH	80
ABFALL UND ABWASSER	81
TRANSPORT	82
LIEFERANTENMANAGEMENT	83
<b>ZAHLEN UND FAKTEN</b>	<b>86</b>
GEWINN UND VERLUSTRECHNUNG ZUM 31. DEZEMBER 2015	86
BILANZZAHLEN ZUM 31. DEZEMBER 2015	87
SEGMENTBERICHT	89
ANTEILSBESITZE	91
MITGLIEDSCHAFTEN IN VERBÄNDEN UND INTERESSENGRUPPEN	94
<b>GRI-INDEX UND FORTSCHRITTSMITTEILUNG AN DEN UN GLOBAL COMPACT</b>	<b>96</b>
<b>GLOSSAR</b>	<b>102</b>
<b>GRAFIKEN VERZEICHNIS</b>	<b>106</b>

<b>TABELLENVERZEICHNIS</b>	<b>108</b>
----------------------------	------------

---

<b>IMPRESSUM</b>	<b>110</b>
------------------	------------

# Vorwort des Vorstandsvorsitzenden der NORD/LB

Im Jahr 2015 hat die NORD/LB ihr 250-jähriges Bestehen gefeiert. Unser frühestes Vorgängerinstitut war 1775 von Herzog Karl als Herzogliches Leyhaus für seine Untertanen gegründet worden. Ein kleines Leyhaus des 18. Jahrhunderts und ein moderner Finanzkonzern am Beginn eines neuen Jahrtausends stehen also in einer historischen Linie – ein Lehrstück dafür, wie nachhaltiges Wirtschaften und kluge Kundenorientierung über die Jahrhunderte Bestand haben und die Zukunft mitgestalten können.

Eine Bank mit einer Historie von 250 Jahren hat gelernt, dass Nachhaltigkeit der Mutterboden für Wachstum und Zukunft ist. Die NORD/LB ist eine nachhaltige Bank. In ihrem Geschäftsgebiet mit seinen strukturellen und sozialen Gegebenheiten, wie dem starken Mittelstand, der Flugzeugindustrie und dem Standort für erneuerbare Energien ist die NORD/LB eng mit der Realwirtschaft verflochten.

Daher freue ich mich in diesem Jahr besonders, Ihnen den Nachhaltigkeitsbericht der NORD/LB für das Jahr 2015 vorlegen zu dürfen. In diesem Bericht zeigen wir auf, wie sich nachhaltiges Wirtschaften und vorausschauende Entscheidungen in der soliden Aufstellung der Bank widerspiegeln – denn wir stellen die NORD/LB mit ihrer Historie auch heute als nachhaltige Bank auf. Außerdem legen wir dar, wie wir Geschäftsstrategie, Geschäftsmodell und unser regionales Umfeld verbinden, um die Bank weiterhin zukunftssicher aufzustellen.

Dieser Bericht orientiert sich am neuen Standard G4 der Global Reporting Initiative. Dafür ist eine Wesentlichkeitsanalyse für die Themen, die aus Sicht der Stakeholder von der NORD/LB am meisten beeinflusst werden oder diese beeinflussen können, durchgeführt worden. Welche Themen das sind, lesen Sie auf den Seiten 12 bis 14. Zudem enthält dieser Bericht einen Fortschrittsbericht nach den Vorgaben des UN Global Compact.

Ich wünsche Ihnen eine informative und hoffentlich spannende Lektüre. Wenn Sie Fragen oder Ideen haben, sprechen Sie uns einfach an – denn zur Nachhaltigkeit gehört natürlich auch Kommunikation!

Mit freundlichen Grüßen



Dr. Gunter Dunkel

Vorsitzender des Vorstands

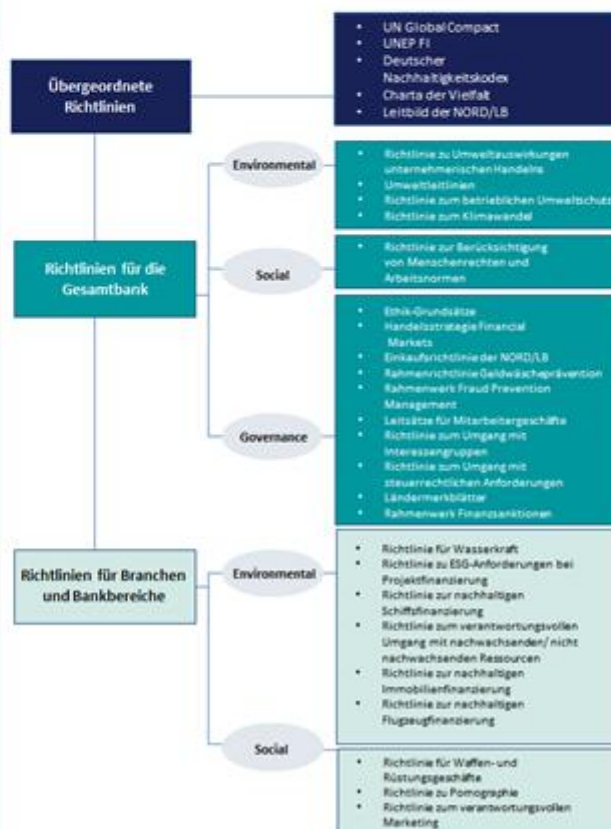
## Nachhaltigkeit im Blitzlicht

Die NORD/LB ist eine nachhaltige Bank. Sie ist in ihren Hauptgeschäftsregionen Niedersachsen, Mecklenburg-Vorpommern und Sachsen-Anhalt eng mit der Realwirtschaft verflochten und finanziert Unternehmen aus allen Wirtschaftssektoren. Das Unternehmensziel der Bank ist es, ein für den Kunden zuverlässiger Finanzierungspartner zu sein. Die NORD/LB ist im Sparkassenverbund integriert und kooperiert eng mit den regionalen Sparkassen, um ganzheitliche Lösungen für den Mittelstand zu schaffen. Das betrifft neben der Kreditversorgung insbesondere auch den Zugang zum Kapitalmarkt und Kapitalmarktprodukten.

Geschäftsfelder



Nachhaltigkeits- und ESG-Richtlinien



- Richtlinien, die das geschäftliche Handeln unter der Beachtung von ökonomischen, ökologischen und sozialen Aspekten leiten und regeln (ESG-Ansatz)
- Ermöglichen eine ganzheitliche Steuerung des Portfolios
- Verpflichten zu einem vorsorgenden Ansatz für den Umweltschutz, den Schutz der Gesellschaft und der Unternehmensführung
- Investitionen, die zu irreparablen Umweltschädigungen führen können, dürfen nicht getätigt oder durch Geschäfte Dritter mitfinanziert werden

Nachhaltige  
ProdukteTabelle 5: Finanzierungsvolumen – Erneuerbare  
Energien

	2013	2014	2015
Wind (in Mio €)	5 398	6 055	7 088
Solar (in Mio €)	1 231	1 275	1 305
Biogas (in Mio €)	1 046	911	886
Gesamt (in Mio €)	7 675	8 240	9 715
Geschätzter Leistungs- verbrauch (in Megawatt)	5 904	6 344	7 473

Tabelle 6: Vermögen der nachhaltigen Investment-  
fonds der NORD/LB Asset Management

(in Tsd €)	2013	2014	2015
Global Challenges Index-Fonds	102 774	143 955	143 968
Global Challenges Corporate Bonds	20 605	29 418	28 246
Nachhaltigkeits- spezialfonds-Spezial AIF	44 394	267 004	270 861
Gesamt	167 773	440 377	443 075

Nachhaltig-  
keitsratings

- C+
- „Prime“
- „Industry Leader“



- 63 von 100 Punkten
- „Best-in-Class“  
der Branche

Auszeich-  
nungen  
und  
Bekent-  
nisse

- Bekenntnis zu den zehn Prinzipien des UN Global Compact
- Unterstützung der globalen Partnerschaft von Banken, Versicherungen und Vermögensverwaltern, um Nachhaltigkeit im Finanzsektor voranzutreiben
- Erfüllung der Ansprüche der internationalen Global Reporting Initiative in der Nachhaltigkeitsberichterstattung
- Die NORD/LB erfüllt den nationalen Standard des Deutschen Nachhaltigkeitskodex für Transparenz über Nachhaltigkeitsmanagement von Unternehmen
- Mit der Unterzeichnung der Charta der Vielfalt erkennt die NORD/LB Vielfalt als wesentlichen Erfolgsfaktor für ihre Geschäftstätigkeit an
- Die NORD/LB verpflichtet sich, die Fair-Company-Regeln einzuhalten

# Erklärung zum Bericht

Wertschöpfungskette	Seite 8
Wesentlichkeitsanalyse	Seite 10

In diesem Berichtsteil werden die folgenden Indikatoren des G4-Standards erläutert:

G4-3, G4-12, G4-18,G4-19, G4-20, G4-21, G4-22, G4-23, G4-24, G4-25, G4-26, G4-27, G4-37

G4-FS5



## Erklärung zum Bericht

Die NORD/LB Norddeutsche Landesbank – Girozentrale – mit Sitz in Hannover, Braunschweig und Magdeburg (im Folgenden die „NORD/LB“ oder die „Bank“) erklärt, dass sie bei der für diesen Bericht durchgeführten Wesentlichkeitsanalyse sowie der Zusammenstellung der Texte und Daten die größtmögliche Sorgfalt hat walten lassen und die in diesem Bericht enthaltenen Angaben ihres Wissens nach richtig sind und keine wesentlichen Umstände ausgelassen wurden.

Die NORD/LB hat diesen Bericht nach den Leitlinien der Global Reporting Initiative (GRI) in der Fassung GRI G4 in Übereinstimmung mit der Berichtsoption „Core“ einschließlich der branchenspezifischen Anforderungen des Financial Services Sector Disclosures erstellt.

Die Angaben des Berichts beziehen sich auf die NORD/LB sowie die Konzernunternehmen

- Bremer Landesbank Kreditanstalt Oldenburg – Girozentrale – (im Folgenden die „Bremer Landesbank“)
- Deutsche Hypothekbank Actiengesellschaft (im Folgenden die „Deutsche Hypo“)
- NORD/LB Luxembourg S. A. Covered Bond Bank (im Folgenden die „NORD/LB Luxemburg“)
- NORD/LB Asset Management AG (im Folgenden die „NORD/LB Asset Management“)

Die Bezeichnung „NORD/LB Konzern“ bezieht sich auf die NORD/LB sowie die vorgenannten Konzerngesellschaften.

Die im Bericht dargestellten Kennzahlen beziehen sich auf die Geschäftsjahre 2013, 2014 und 2015. Die Kennzahlen für das Jahr 2015 decken sämtliche 6 343 Mitarbeiter des NORD/LB Konzerns ab.

Dieses entspricht der Berücksichtigung von 100 Prozent der Mitarbeiter.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurde auf geschlechtsspezifische Doppelbezeichnungen (beispielsweise Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) verzichtet. So schließt der Begriff Mitarbeiter explizit Frauen und Männer ein.

Ebenso umfasst der Begriff Mitarbeiter grundsätzlich alle Mitarbeiter und Führungskräfte einschließlich Vorstand, es sei denn diese sind gesondert ausgewiesen.

Die Daten für die Aspekte in Bezug auf die Mitarbeiter und Produkte werden u. a. aus den Systemen des Rechnungswesens bezogen, die die Ergebnisse aller laufenden Geschäftsprozesse zusammenfassen. Darüber hinaus werden Daten aus etablierten Prozessen und Systemen, wie etwa dem Facility Management und den Personalinformationssystemen, generiert.

Bei der Darstellung der Kennzahlen sowie für die Berechnung der Treibhausgasemissionen des Unternehmens orientiert sich die NORD/LB am Standard des Vereins für Umweltmanagement und Nachhaltigkeit in Finanzinstituten e. V. (VfU) in der Version vom 27. November 2015.

Damit ist eine direkte Vergleichbarkeit mit den Werten bzw. Zahlen der Vorjahre –auch aufgrund der Verbreiterung der Datenbasis veränderten und den veränderten Umrechnungsfaktoren in der VfU-Datei– nicht mehr möglich.

Zum 31. Mai 2015 wurden rückwirkend zum 1. Januar 2015 zwei bereits vollkonsolidierte Tochtergesellschaften verschmolzen. Die NORD/LB Covered Finance Bank S.A. Luxemburg-Findel und die Norddeutsche Landesbank Luxembourg S.A. wurden in die NORD/LB Luxembourg S.A. Covered Bond Bank, Luxemburg-Findel umfirmiert.

## Wertschöpfungskette

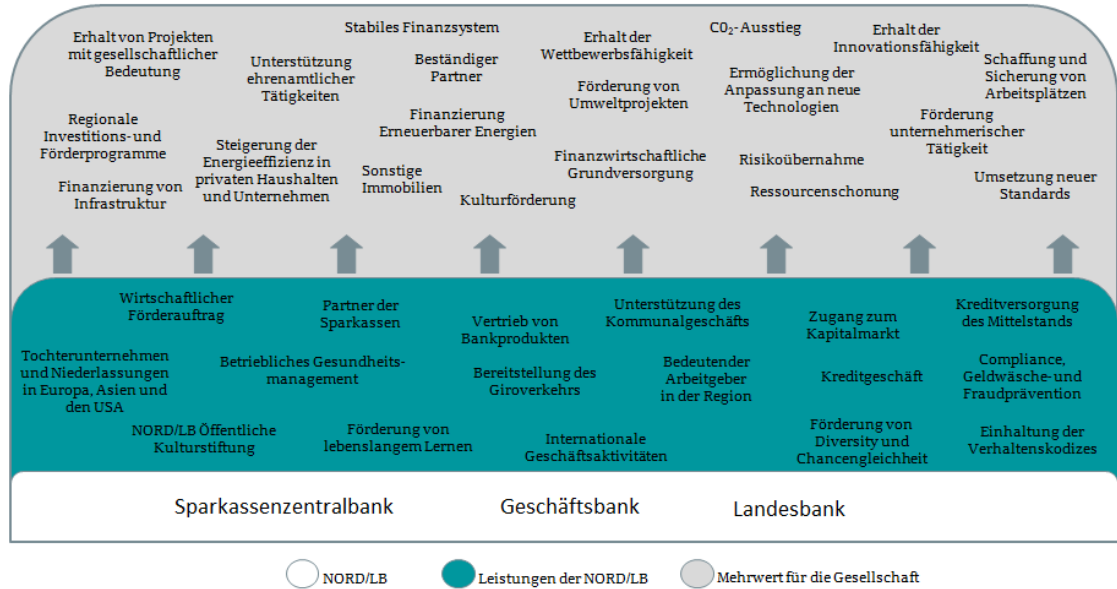
In einer Volkswirtschaft bilden private Haushalte, Unternehmen, der Staat, das Ausland sowie Banken die fünf Hauptsektoren, die das Wirtschaftsgeschehen maßgeblich prägen. Banken werden in diesem Zusammenhang dem Vermögensektor zugeordnet, der eine zentrale Stellung im Wirtschaftsgeschehen spielt: Hier werden monetäre Transaktionen abgewickelt, der Zahlungsverkehr geregelt und (Geld-)Vermögen verwaltet.

Als Finanzintermediäre ermöglichen Banken Investitionen, die für den Erfolg von Unternehmen essentiell sind, indem sie Barrieren zwischen Sparern und Unternehmen mit Finanzierungsbedürfnissen beseitigen und somit eine Vermittlerfunktion zwischen den beiden Marktteilnehmern übernehmen. Kurz- und mittelfristige Gelder von Sparern werden in einem Kreditpool zusammengefasst, aus dem, nach Prüfung der Bonität und Ausfallwahrscheinlichkeiten der Kreditnehmer, langfristige Kredite vergeben werden. Auf diese Weise ermöglichen Banken den Ausgleich der Nachfrage nach Krediten und dem Angebot von Spareinlagen mittels Losgrößentransformation, Fristentransformation und Risikotransformation, die folgendermaßen erklärt werden:

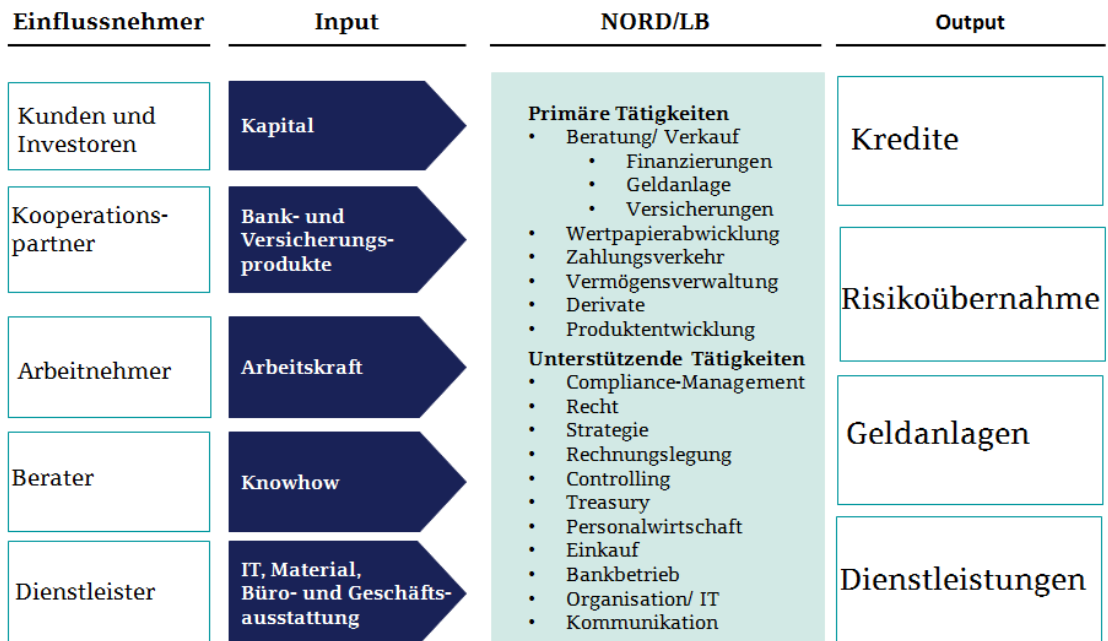
- Losgrößentransformation: die Umwandlung von Geldbeträgen in unterschiedlich hohe Geldbeträge
- Fristentransformation: der Ausgleich unterschiedlicher Laufzeitinteressen
- Risikotransformation: Übernahme der Risiken von Sparern

Die Bedeutung der Banken in einer Volkswirtschaft beschränkt sich somit nicht nur darauf, Geld in Umlauf zu bringen, sondern ebenfalls den Zugang zum Kapitalmarkt zu ermöglichen, um die Finanzierungsplattform von Unternehmen zu erweitern. Auf diese Weise bildet der Vermögensektor eine treibende Kraft für die zukünftige Wirtschaft eines Landes. Zur internen Abwicklung ihrer Geschäftstätigkeiten nehmen Banken den Input verschiedener Marktteilnehmer in Anspruch, die nachfolgend als Stakeholder bezeichnet werden. In primären und unterstützenden Prozessen wird so von der Bank ein Output erzeugt, der einen Mehrwert für die Gesellschaft bildet. Die nachfolgenden Grafiken sollen einen Überblick auf die Wertschöpfungskette der NORD/LB geben:

Grafik 1: Übersicht Wertschöpfungskette NORD/LB in der Gesellschaft



Grafik 2: Die Wertschöpfung der NORD/LB (produktbezogen)



## Wesentlichkeitsanalyse

Die Wesentlichkeitsanalyse ist ein integraler Teil der Leitlinien der GRI im Standard G4. Die NORD/LB wendet diese Leitlinien erstmals für das Berichtsjahr 2015 an und hat aus diesem Grund im Zeitraum November 2015 bis Januar 2016 eine Wesentlichkeitsanalyse durchgeführt.

Diese Wesentlichkeitsanalyse hat zum Ziel, die wesentlichen Themen (im Folgenden „Aspekte“) mit ihren wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und ökologischen Auswirkungen oder ihres Einfluss auf die Beurteilungen und Entscheidungen von Stakeholdern zu identifizieren, zu priorisieren und zu validieren.

Im Rahmen der Durchführung der Wesentlichkeitsanalyse hat die NORD/LB die folgenden Grundsätze der GRI Leitlinien angewendet:

- Einbeziehung von Stakeholdern
- Wesentlichkeit
- Nachhaltigkeitskontext
- Vollständigkeit

## Die Stakeholder

Die NORD/LB versteht als ihre Stakeholder grundsätzlich alle Personen und Organisationen, die unmittelbar oder mittelbar von ihrer Unternehmenstätigkeit beeinflusst werden oder Einfluss auf ihren Unternehmenserfolg ausüben können.

Nach Ansicht der NORD/LB haben Stakeholder ein vielfältiges Interesse an der Bank, sei es im gene-

rellen Umgang und Einhalten von aufsichtsrechtlichen Vorgaben für Finanzinstitute, ihrer Geschäftsentwicklung, dem Umgang mit Risiken oder der Zukunftsausrichtung des Unternehmens sowie in der Vereinbarung ökologischer, sozialer und ökonomischer Ziele im Speziellen.

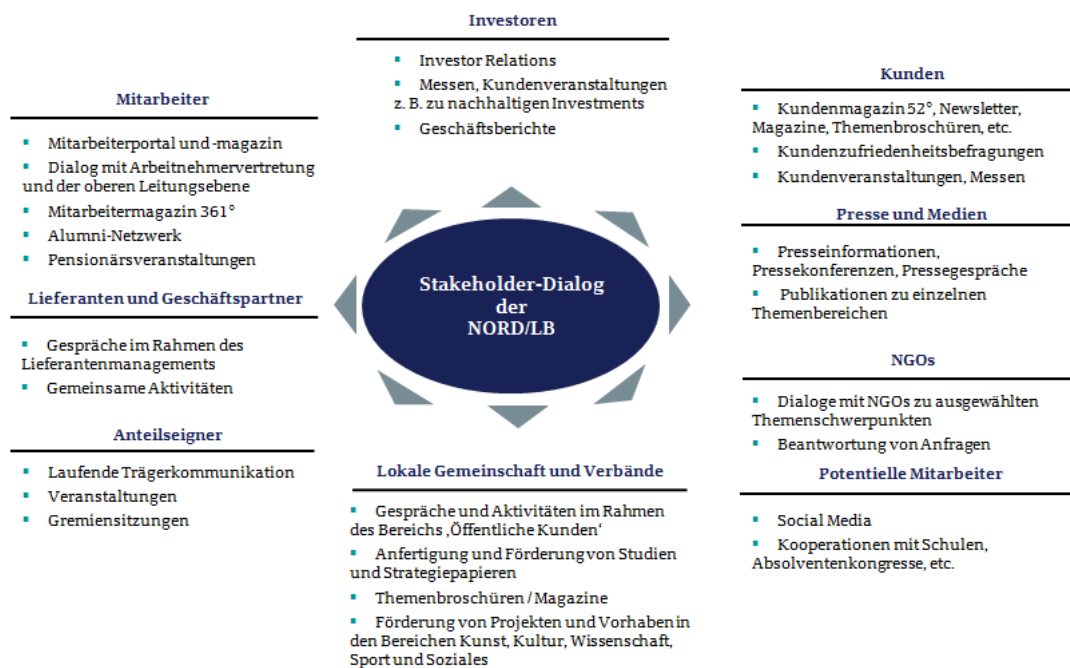
## Stakeholder-Dialog

Unternehmen sollten die Anforderungen ihrer Interessengruppen frühzeitig erkennen, um angemessen und rasch auf diese reagieren zu können. Der systematische Umgang mit den Ansprüchen der Stakeholder ist für die NORD/LB ein wesentliches Element zur Sicherung ihres langfristigen Unternehmenserfolgs. Die NORD/LB nutzt deshalb etablierte Gesprächsformate mit den verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen, um sich auch zu Nachhaltigkeitsthemen auszutauschen und Impulse für ihr eigenes CSR-orientiertes Handeln und dessen Weiterentwick-

lung zu gewinnen. Die NORD/LB hat daher bereits 2013 die Richtlinie zum Umgang mit Interessengruppen verabschiedet und umgesetzt, um sowohl eine offene als auch inhaltlich konsistente Kommunikation mit ihren Key Stakeholdern zu Nachhaltigkeitstrends sowie die Stärkung der eigenen Position als ein Unternehmen, welches sich seiner Verantwortung gegenüber Gesellschaft und Umwelt bewusst ist, zu erreichen. Die eingegangenen Verpflichtungen gegenüber dem UN Global Compact und der Finanzinitiative der Vereinten Nationen (UNEP FI) sowie der vorlie-

gende umfassende Nachhaltigkeitsbericht sind auch Konsequenzen aus dem Stakeholder-Dialog.

Grafik 3: Übersicht Stakeholder-Dialog



## Ausgewählte Beispiele für den Stakeholder-Dialog

- Juni 2015: 1. NORD/LB Diversity-Tag am 16. Juni 2015**

Der Verein Charta der Vielfalt veranstaltet seit drei Jahren den Deutschen Diversity-Tag. In diesem Jahr nahm auch die NORD/LB an der bundesweiten Aktion teil und richtete erstmalig eine eigene Veranstaltung zu dem Thema aus. Ziele der Veranstaltung waren u. a. Commitment zu ganzheitlichem Diversity-Management, fachliche Anregungen aus Wissenschaft und Wirtschaft sowie die Erhöhung der Aufmerksamkeit von Diversity-Themen nach innen und außen.

- Juli 2015: NORD/LB Kapitalmarktkonferenz**

Themen waren u. a. die Vorstellung nachhaltiger Investments der NORD/LB Asset Management sowie eine Paneldiskussion zum Thema „Die Entwicklungen an den internationalen Anleihemärkten – Nachhaltigkeit und Non-Core im Trend?“

- Oktober 2015: UNEP FI / VFU Roundtable 2015**

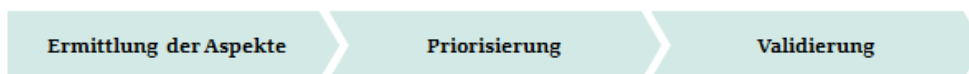
Thema der Veranstaltung war der Fokus auf Wesentlichkeit im Vorgriff auf die Berichterstattung nach der Global Reporting Initiative (GRI) G4. Die NORD/LB nahm hier aktiv an verschiedenen Arbeitskreisen und Diskussionsrunden zum Thema Wesentlichkeitsanalyse und Stakeholder-Dialog teil.

- **November 2015: Sinn, Wirkung und Einsatz von Nachhaltigkeitsratings**

Thema der Veranstaltung der imug Beratungsgesellschaft für sozial-ökologische Innovationen mbH war u. a. ein Austausch von Investoren, Emittenten und Ratingagenturen zur Bedeutung und Wirkung von Nachhaltigkeitsratings. Die NORD/LB war zu dieser Veranstaltung als Referent und Diskussionspartner geladen und berichtete von Nutzen der Nachhaltigkeitsratings aus Sicht eines Emittenten.

- Teilnahme am Arbeitskreis Nachhaltigkeitsberichterstattung des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes
- Teilnahme an verschiedenen Arbeitskreisen des Verein für Umweltmanagement und Nachhaltigkeit in Finanzinstituten e.V. (VfU)
- Regelmäßiger Austausch mit Studierenden zum Aufbau und zur Methodik des Nachhaltigkeitsmanagements im Rahmen von Abschlussarbeiten

**Grafik 4: Schritte der Wesentlichkeitsanalyse**



## Ermittlung der Aspekte

Zur Ermittlung der Aspekte wurden zunächst bankintern mit Mitarbeitern aus verschiedenen Bereichen in Workshops und Gesprächen sämtliche Themengebiete mit einem eindeutigen Bezug zu Nachhaltigkeit zusammengetragen, wie beispielsweise sämtliche Aspekte des Standards GRI G4, bisher veröffentlichte unternehmenseigene Nachhaltigkeitsberichte sowie weitere, im Rahmen der Pressearbeit veröffentlichte Informationen.

In einem zweiten Schritt wurde die Aspektliste um die Themen ergänzt, die während des Be-

richtsjahres im Interesse von Stakeholdern standen, beispielsweise Anfragen von und Kommunikation mit Ratingagenturen im Rahmen des Ratingprozesses, veröffentlichte oder von Stakeholdern diskutierte Auslegungen der GRI Leitlinien, Anfragen von Nicht-Regierungsorganisationen oder andere Anfragen mit einem CSR-relevanten Bezug auf das Geschäftsmodell oder auf einzelne Geschäfte der NORD/LB.

Im Rahmen der Ermittlung wurden die folgenden Aspekte mit folgendem Verständnis in der NORD/LB identifiziert:

Grafik 5: Übersicht Aspekte (alphabetisch sortiert)

Anti-Korruption und Fraud-Prävention Umsetzung und Einhaltung der Standards	Datenschutz Schutz der Kundendaten	Gesundheit der Mitarbeiter Erhaltung Humankapital, gesellschaftliche Verantwortung, Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit	Ressourcenmanagement Umweltberichterstattung	Vereinbarkeit von Beruf und Familie Mitarbeiterzufriedenheit, Arbeitszeitmodelle
Aus- und Weiterbildung Erhaltung Humankapital, Fortdauer der Beschäftigungsfähigkeit, lebenslanges Lernen	Diversity Keine Diskriminierung, Chancengleichheit	Integrität Verantwortung, Transparenz und Glaubwürdigkeit	Risikomanagement Ziel der Minimierung von ESG-Risiken	Wirtschaftlichkeit Verantwortungsvolle Unternehmensführung als Unternehmensbürger
CO <sub>2</sub> -Reduzierung Beitrag der NORD/LB zum Erreichen der Klimaziele der Bundesrepublik Deutschland	Förderung von Kultur, Kunst, Wissenschaft und sozialen Projekten	Menschenrechte Engagement zur Einhaltung von Menschenrechten im gesamten Wertschöpfungsprozess	Stärkung der Wirtschaftsregion Bedeutender Arbeitgeber in Norddeutschland, Kreditgeber des Mittelstandes	Zukunftsfähigkeit Management der demographischen Entwicklung
Compliance Einhalten von Gesetzen und Steuerehrlichkeit	Ganzheitliche Beratung Berücksichtigung der Kundenbedürfnisse	Nachhaltige Produkte Produkte mit besonderer Relevanz für gesellschaftlichen, sozialen oder wirtschaftlichen Nutzen	Umweltwirkung des Investment- und Kreditportfolios Berücksichtigung der Umweltauswirkungen im Rahmen der Geschäftstätigkeit	

## Priorisierung

Zur Vorbereitung der Priorisierung von Aspekten und Stakeholdern hat die NORD/LB an verschiedenen externen sowohl branchen- als auch institutsspezifischen Workshops und Arbeitsgruppen zum Thema Wesentlichkeitsanalyse teilgenommen. In diesen Workshops wurde eruiert, welche Aspekte grundsätzlich für Unternehmen der Finanzbranche bestehen und wie diese wirken. Dabei wurden die Aspekte auch dahingehend bewertet, inwieweit diese für Unternehmen der Finanzdienstleistungsbranche im Vergleich zu produzierenden Unternehmen grundsätzlich anwendbar sind oder aufgrund des im Vergleich abweichenden Geschäftsmodells vor einem anderen Hintergrund wie vergleichsweise für produzierende Unternehmen bewertet werden müssten. Zu diesen Aspekten gehören u. a. die Lieferkette

oder die Nutzung und der Schutz natürlicher Ressourcen (Wasserverbrauch oder Biodiversität), da der Impact von Finanzdienstleistungsunternehmen auf diese Aspekte generell eher als gering eingestuft werden kann. Ebenfalls wurden die Aspekte aufgrund institutsspezifischer Besonderheiten, wie beispielsweise der Wahrnehmung der Sparkassen- und Landesbankenfunktion oder eines öffentlichen Auftrags bewertet.

Die Erkenntnisse aus den externen Veranstaltungen flossen in die Priorisierung der Aspekte und Stakeholder mit ein, die in internen Workshops sowohl bereichsübergreifend innerhalb der NORD/LB als auch konzernübergreifend diskutiert wurden.

## Priorisierung der Aspekte

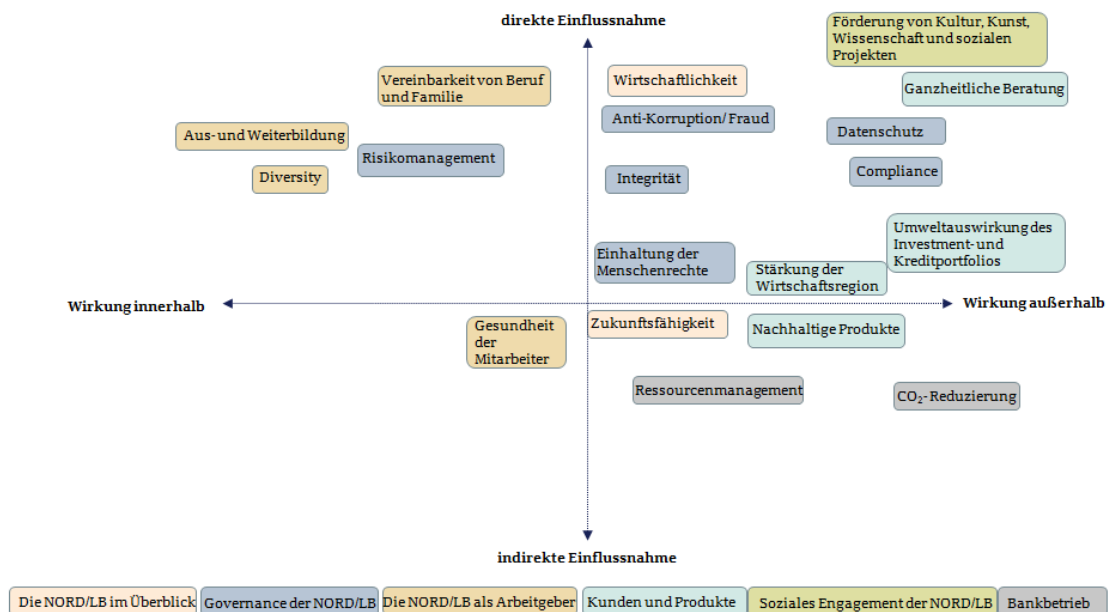
Im Rahmen der Priorisierung erfolgte zunächst eine Einordnung der Aspekte hinsichtlich der direkten oder indirekten Möglichkeit der Einflussnahme durch die NORD/LB. Eine direkte Einflussnahme liegt vor, wenn die Aspekte durch die NORD/LB direkt durch Handeln oder Vermeiden beeinflusst werden können und sich im direkten Verhältnis zur NORD/LB maßgeblich auswirken.

Im Gegensatz zu einer direkten Einflussnahme ist eine Einflussnahme indirekt, wenn Aspekte von

der NORD/LB behandelt oder vermieden werden können, diese aber einen gesellschaftlich sehr verflochtenen Bezug aufweisen oder in sich so vielfältig sind, dass das Handeln bzw. Nichthandeln durch die NORD/LB in diesem Punkt nur schwer bis nicht messbar ist.

Daneben wurde unterschieden, ob die Aspekte innerhalb oder außerhalb der NORD/LB wirken, also eher das Unternehmen oder die Gesellschaft betreffen.

**Grafik 6: Übersicht wesentliche Aspekte und deren Wirkung**





Der Bericht ist im Folgenden so aufgebaut, dass zu den Aspekten innerhalb eines oder mehrerer der nachfolgend aufgeführten Kapitel Bezug genommen wird:

- Die NORD/LB im Überblick
- Governance der NORD/LB
- Die NORD/LB als Arbeitgeber
- Kunden und Produkte
- Soziales Engagement der NORD/LB
- Bankbetrieb

## Priorisierung der Stakeholder

Neben den Aspekten wurden alle Stakeholder der Bank zusammengetragen und zwei Gruppen definiert, in die diese eingeordnet werden sollen – Key Stakeholder und Weitere Stakeholder.

Die Stakeholder der Bank lassen sich danach unterscheiden, inwieweit die vorgenannten Aspekte die Stakeholder in ihrem Handeln beeinflussen oder die Aspekte durch sie beeinflusst werden. Sei es an der Orientierung und Einhaltung internationaler und nationaler ESG-Richtlinien, der Bemessung des gesellschaftlichen Wertbeitrags, der Implementierung von ESG-

orientierten Finanzierungsrichtlinien im Kerngeschäft, der Minimierung des Reputationsrisikos aufgrund der Ablehnung ESG-kritischer Geschäftsvorfälle oder einer insgesamt transparenten Berichterstattung hinsichtlich sämtlicher Aspekte mit Bezug zur Corporate Social Responsibility (CSR).

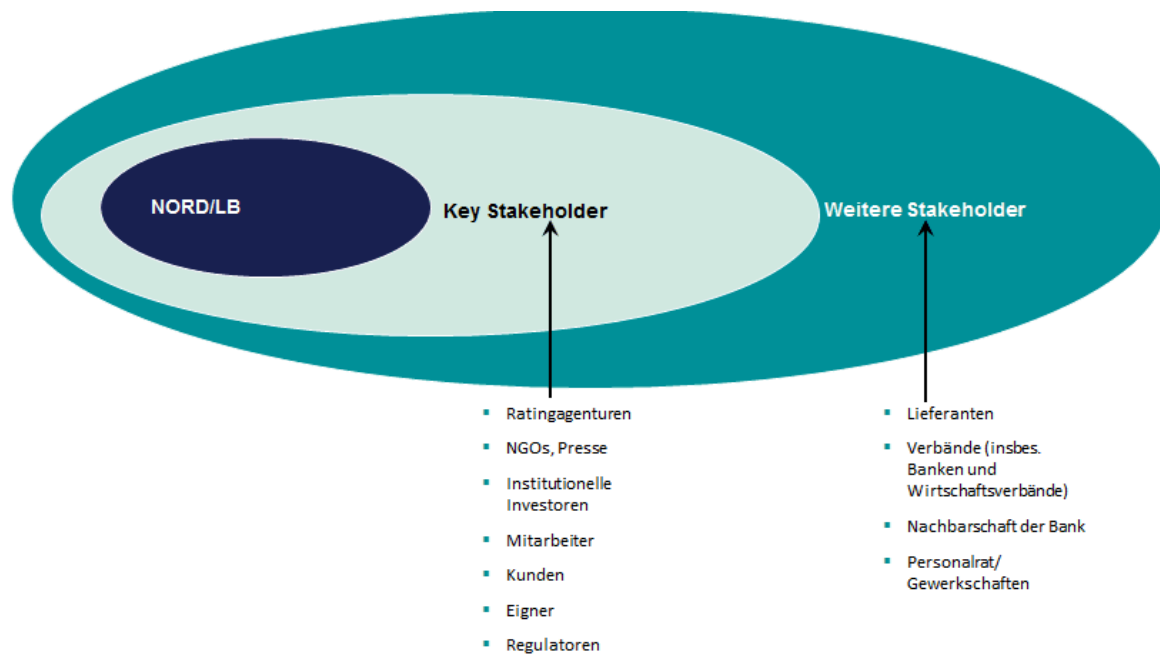
Stakeholder, die von mindestens sechs der auf Seite 13 genannten Aspekte beeinflusst werden, wurden intern als Key Stakeholder klassifiziert.

Hier ergab sich folgendes Bild:

**Grafik 7: Übersicht Einteilung Stakeholder und Aspekte**

	Anti-Korruption und Fraud-Prevention	Aus- und Weiterbildung	CO2- Reduzierung	Compliance	Datenschutz	Diversity	Förderung von Kultur, Kunst, Wissenschaft und sozialen Projekten	Ganzheitliche Beratung	Gesundheit der Mitarbeiter	Integrität	Menschenrechte	Nachhaltige Produkte	Ressourcenmanagement	Risikomanagement	Stärkung der Wirtschaftsregion	Umwelteinwirkung des Investment- und Kreditportfolios	Vereinbarkeit von Beruf und Familie	Wirtschaftlichkeit	Zukunftsfähigkeit	Anzahl
Ratingagenturen	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	16
Mitarbeiter		X			X	X	X		X	X	X			X			X	X	X	11
NGO, Presse	X		X	X	X		X			X	X			X	X	X				10
Institutionelle Investoren	X		X				X			X	X	X		X		X		X	X	10
Eigner	X			X			X			X				X	X			X	X	8
Regulatoren	X	X		X			X								X			X	X	7
Kunden					X		X	X		X		X			X					6
Personalrat/ Gewerkschaften	X	X				X	X		X								X			6
Verbände	X						X			X					X					4
Nachbarschaft der Bank	X						X								X					3
Lieferanten/ Dienstleister										X					X					2

Grafik 8: Übersicht Einteilung Key Stakeholder und Weitere Stakeholder



### Validierung

Die Validierung der Aspekte und Stakeholder erfolgte anschließend in drei Schritten.

Zunächst wurde das Ergebnis der Wesentlichkeitsanalyse im Rahmen eines extern geleiteten Workshops bewertet und Unklarheiten beseitigt. Danach wurde das Ergebnis, in das Impulse aus dem vorherigen Workshop eingeflossen sind, dem Steuerungskreis Nachhaltigkeit vorgestellt. Die

finale Validierung erfolgte durch eine Präsentation vor dem Vorstand der Bank. Im Rahmen einer Vorstandssitzung im Mai 2016 wurde das Ergebnis dieser Analyse genehmigt.

Eine Übersicht über die dem GRI G4 entsprechenden Standards sowie dazugehörige Kapitelverweise der berichteten Aspekte und Indikatoren ist im Abschnitt GRI-Index Seite 96 ausgeführt.

# Die NORD/LB im Überblick

Organisationsstruktur	Seite 18
Geschäftsstandorte der NORD/LB	Seite 18
Geschäftssegmente der NORD/LB	Seite 19
Ausgewählte Finanzaufgaben des NORD/LB Konzerns zum 31. Dezember	Seite 19
Wesentliche Veränderungen im Berichtszeitraum	Seite 20
Rechtsform	Seite 22
Organe	Seite 23

In diesem Berichtsteil werden die folgenden Indikatoren des G4-Standards erläutert:

G4-4, G4-5, G4-6, G4-7, G4-8, G4-9, G4-13, G4-34, G4-38, G4-39, G4-40, G4-41

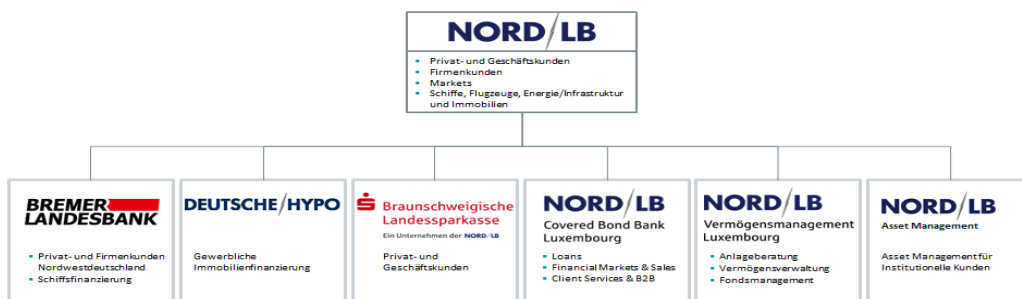
G4-EC1, G4-EC4

# Die NORD/LB im Überblick

## Organisationsstruktur

Die NORD/LB ist das Mutterunternehmen des NORD/LB Konzerns, das alle Geschäftsaktivitäten gemäß den strategischen Zielen steuert, Synergieeffekte schafft, die Kundenbereiche stärkt und die Serviceangebote bündelt. Die NORD/LB hat ihren Hauptsitz am Friedrichswall 10, 30159 Hannover, Deutschland<sup>1</sup>.

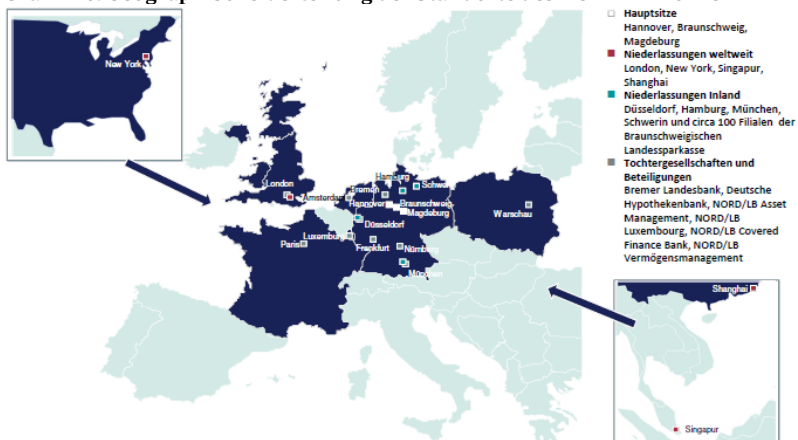
Grafik 9: Zum NORD/LB Konzern gehören unter anderem



## Geschäftsstandorte der NORD/LB

Der NORD/LB Konzern ist eine Universalbank im Norden Deutschlands und hat zum 31. Dezember 2015 eine Bilanzsumme in Höhe von rund 181 Mrd €. Der NORD/LB Konzern gehört damit zu den TOP 10 der deutschen Banken.

Grafik 10: Geographische Verteilung der Standorte des NORD/LB Konzern



## Geschäftssegmente der NORD/LB

Grafik 11: Geschäftssegmente der NORD/LB



## Ausgewählte Finanzaufgaben des NORD/LB Konzerns zum 31.12.

Tabelle 1: Ausgewählte Finanzaufgaben<sup>2</sup>

(in Mio €)	2013	2014	2015
Zinsergebnis	1 931	1 985	1 974
Provisionsergebnis	163	185	234
Ergebnis aus erfolgswirksam zum Fair Value bewerteten Finanzinstrumenten	73	130	280
Risikovorsorge	846	735	698
Verwaltungsaufwendungen	1 167	1 125	1 114
Ergebnis vor Steuern	140	276	653
Konzernergebnis (Ergebnis nach Steuern)	224	205	518
Bilanzsumme	200 823	197 607	180 998
Eigenkapital	8 169	7 902	8 513

## Wesentliche Veränderungen im Berichtszeitraum

### Kapitalmaßnahmen

Die NORD/LB hat im Berichtsjahr ihre Eigenkapitalstruktur weiter optimiert.

Zur weiteren Stärkung der aufsichtsrechtlichen Eigenkapitalquoten hat die NORD/LB im Jahr 2015 Gewinne aus dem Vorjahresergebnis thesauriert.

Darüber hinaus erfolgte mit Wirkung zum Jahresende 2015 die Aufhebung einer stillen Einlage einer Zweckgesellschaft in Höhe von 500 Mio \$, die aufsichtsrechtlich gemäß den Anforderungen der gültigen EU-Verordnung Nr. 575/2013 über Aufsichtsanforderungen an Kreditinstitute und Wertpapierfirmen (CRR) in der Zukunft nicht dauerhaft als Eigenmittel anrechenbar gewesen wäre. Für die aufgehobene stille Einlage entfallen in der Zukunft die Bedienungserfordernisse. Die zukünftig gesparten Bedienungskosten können bei Bedarf zur weiteren Eigenkapitalstärkung verwendet werden.

Außerdem erfolgten im NORD/LB Konzern 2015 folgende Kapitalaufnahmen:

- Die Bremer Landesbank hat zur Stärkung ihres aufsichtsrechtlichen Kernkapitals und zur Verbreiterung der Bemessungsgrundlage für die Leverage Ratio Kapitalinstrumente in zwei Tranchen in Höhe

von insgesamt rund 150 Mio € aufgenommen, die aufsichtsrechtlich als Instrumente des zusätzlichen Kernkapitals anrechenbar sind. Von diesen Aufnahmen erhöht ein Teilbetrag von rund 50 Mio € auch das bilanzielle Eigenkapital auf NORD/LB Konzernebene

- Zur Stärkung der aufsichtsrechtlichen Eigenmittel und zur Vorbereitung auf die ab 2016 EU-weit gültigen aufsichtsrechtlichen Regelungen bezüglich der Beteiligung von Gläubigern einer Bank an deren Verlusten bei Sanierung oder Zahlungsunfähigkeit (bail-in) wurden von der NORD/LB nachrangige Verbindlichkeiten in mehreren Tranchen im Gegenwert von insgesamt nominal 500 Mio € aufgenommen

Zusätzlich hat die NORD/LB im Berichtsjahr eine 2014 mit einem privaten Garantiegeber abgeschlossene Garantie für die Mezzanine-Tranche eines in eine Verbriefungsstruktur eingebrachten Kreditportfolios der NORD/LB („Northvest“) erhöht. Dadurch konnte die NORD/LB zum Erhöhungszeitpunkt ihre risikogewichteten Gesamtforderungsbeträge um mehr als 2 Mrd € reduzieren.

### Aufsichtsrechtliche Vorgaben bezüglich Mindestkapitalausstattung

Über die in der CRR geregelten gesetzlich einzuhaltenden Mindest-Eigenkapitalquoten hinaus hat die Europäische Zentralbank (EZB) als zuständige Aufsichtsbehörde der NORD/LB auf Konzernebene seit März 2015 die Einhaltung einer individuellen Mindestquote bezüglich des harten Kernkapitals vorgegeben, die bis zum Jahresende 2015 in der Logik der CRR (ohne Berücksichtigung der

Übergangsregelungen) ausgestaltet war sowie ab Jahresanfang 2016 methodisch und in der Höhe in eine Mindestquote bezüglich des harten Kernkapitals gemäß der CRR (inklusive Berücksichtigung der Übergangsregelungen) geändert wird. Diese individuelle Mindestkapitalquote liegt oberhalb der entsprechenden gesetzlichen Mindestquote gemäß der CRR und beinhaltet seit

Anfang 2016 bereits den ab diesem Zeitpunkt gesetzlich einzuhaltenden Kapitalerhaltungspuffer.

## Supervisory Review and Evaluation Process (SREP)

Die Europäische Bankaufsichtsbehörde (EBA) veröffentlichte bereits im Dezember 2014 ihre endgültigen Leitlinien zum aufsichtlichen Überprüfungs- und Bewertungsprozess (Supervisory Review and Evaluation Process - SREP) nach Art. 97 CRD IV. Im Fokus der Bewertungen durch die Aufsicht stehen das Geschäftsmodell, die interne

Governance und dessen Kontrolle, die wesentlichen Risiken und die Angemessenheit der Eigenkapital- und Liquiditätsausstattung der Institute. Im Jahr 2015 hat sich die NORD/LB in einem konzernweiten Projekt auf diesen Prozess vorbereitet.

## EU-Verfahren: Umstrukturierungsplan und Zusagen der NORD/LB

Voraussetzung für den Vollzug der in den Jahren 2011 und 2012 durchgeführten Kapitalmaßnahmen war eine beihilferechtliche Prüfung und Genehmigung der Maßnahmen durch die EU-Kommission. Die Genehmigung der Kapitalmaßnahmen erfolgte auf Basis eines im Jahr 2012 zwischen der Bank, ihren Trägern, der Bundesregierung und der EU-Kommission abgestimmten Umstrukturierungsplans. Die Einhaltung der abgegebenen Zusagen wird von einem unabhängigen Treuhänder überwacht.

Auf Basis der bis längstens Ende 2016 gültigen Zusagen kann die NORD/LB ihr bewährtes Ge-

schäftsmodell fokussiert fortführen. Im aktuellen Geschäftsjahr konnten bereits Teile der Zusagen erfolgreich abgeschlossen werden.

Als wesentliche Punkte verständigten sich die NORD/LB, die Bundesrepublik Deutschland und die EU-Kommission über die künftige Ausrichtung der Geschäftsfelder des Konzerns mit diversen Fokussierungen sowie über eine Reduzierung der Konzernbilanzsumme und eine Optimierung des Kostenniveaus.

## Effizienzsteigerungsprogramm

Die NORD/LB hat Anfang 2011 im Einvernehmen mit Ihren Trägern beschlossen, ihre Verwaltungsaufwendungen des NORD/LB Konzerns auf dem Niveau von 1,1 Mrd € zu stabilisieren.

Gegenüber der EU-Kommission hat sich die NORD/LB verpflichtet, ihre operativen Betriebskosten (vor Sondereffekten) bis Ende 2016 im NORD/LB Konzern auf 1,07 Mrd € zu begrenzen. Hiervon ist ein wesentlicher Beitrag durch die NORD/LB zu leisten.

Um dieses Ziel zu erreichen, hat die NORD/LB im März 2011 ein Effizienzsteigerungsprogramm (ESP) initiiert, welches sowohl Sach- als auch Personalkosten reduzieren soll.

In den letzten Jahren wurden diesbezüglich weiterführende, konkrete Maßnahmen mit Wirkung auf Strukturen als auch Prozesse der NORD/LB erarbeitet und deren Umsetzung beauftragt.



## Einlagensicherungssystem

Am 2. Juli 2014 ist die EU Einlagensicherungsrichtlinie in Kraft getreten. Diese war durch die Mitgliedstaaten bis zum 3. Juli 2015 in nationales Recht umzusetzen. Vor diesem Hintergrund musste auch das Sicherungssystem der S-Finanzgruppe, dem die NORD/LB angehört, derart überarbeitet werden, dass es als Einlagensicherungssystem gemäß Einlagensicherungsgesetz (EinSiG) anerkannt wird.

Dafür hat der Deutsche Sparkassen- und Giroverband (DSGV) unter Mitwirkung aller Mitgliedsinstitute der Sparkassen Finanzgruppe ein bundesweites Projekt durchgeführt, in das sich auch die NORD/LB aktiv eingebracht hat. Alle Vorgaben

wurden fristgerecht in die Satzungswerke des Sicherungssystems aufgenommen. Das überarbeitete Institutssicherungssystem wurde als Einlagensicherungssystem gemäß EinSiG Anfang Juli 2015 anerkannt. Damit hat die NORD/LB die neuen Anforderungen des Sicherungssystems fristgerecht umgesetzt.

Ergänzend zu den genannten gesetzlichen Anforderungen wurde zudem die quantitative und qualitative Risikoüberwachung, die als Frühwarnsystem für die Institutssicherung fungiert, an die neuen aufsichtlichen Anforderungen angepasst und in Teilen geschärft.

## Rechtsform

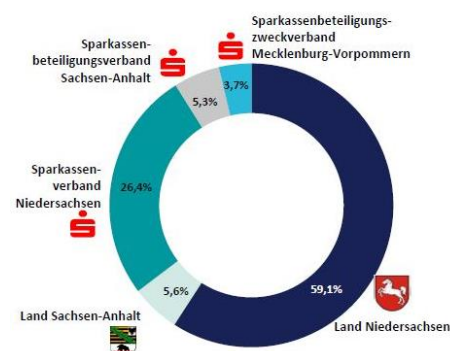
Die Norddeutsche Landesbank – Girozentrale – mit Sitz in Hannover, Braunschweig und Magdeburg ist gemäß dem Staatsvertrag zwischen dem Land Niedersachsen, dem Land Sachsen-Anhalt und dem Land Mecklenburg-Vorpommern vom 22. August 2007 in der Fassung des Änderungsstaatsvertrages vom 12. Juli 2011 eine rechtsfähige Anstalt öffentlichen Rechts (AöR). Träger der NORD/LB sind die Länder Niedersachsen und Sachsen-Anhalt, der Sparkassenverband Niedersachsen, der Sparkassenbeteiligungsverband Sachsen-Anhalt und der Sparkassenbeteiligungs-

zweckverband Mecklenburg-Vorpommern. Die NORD/LB ist beim Amtsgericht Hannover unter HRA 26247, beim Amtsgericht Braunschweig unter HRA 10261 sowie beim Amtsgericht Stendal unter HRA 22150 eingetragen.

Die NORD/LB erhält keine Zuwendungen der Öffentlichen Hand.

Das Stammkapital der NORD/LB beträgt rund 1,61 Mrd €.

**Grafik 12: Eigentümerstruktur**



## Organe

Die Organe der NORD/LB sind der Vorstand, der Aufsichtsrat und die Trägerversammlung. Der Vorstand leitet die Bank in eigener Verantwortung und vertritt diese gerichtlich und außergerichtlich. Namentlich bestand der Vorstand im Berichtsjahr aus den folgenden sechs Mitgliedern:

Grafik 13: Organe der NORD/LB in 2015

					
<p><b>Dr. Gunter Dunkel</b> (Vorsitzender des Vorstands)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vorstandsstab/ Recht/ Beteiligungen</li> <li>▪ Personal</li> <li>▪ Revision</li> <li>▪ Unternehmenskommunikation</li> <li>▪ Strategieentwicklung</li> </ul>	<p><b>Ulrike Brouzi</b> (Chief Financial Officer (CFO); Chief Operations Officer (COO))</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Finanzen/ Steuern</li> <li>▪ Organisation und IT</li> <li>▪ Unternehmensservice</li> <li>▪ Konzernsicherheit</li> <li>▪ Compliance</li> <li>▪ Landesförderinstitut</li> <li>▪ Relationship Mecklenburg-Vorpommern</li> </ul>	<p><b>Thomas S. Bürkle</b> (Chief Risk Officer (CRO))</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Finanz- und Risikocontrolling</li> <li>▪ Kreditrisikomanagement</li> <li>▪ Zentralmanagement Risiko</li> <li>▪ Sonderkreditmanagement</li> <li>▪ Research/ Volkswirtschaft</li> </ul>	<p><b>Dr. Hinrich Holm</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Treasury</li> <li>▪ Markets</li> <li>▪ Bank-Assets Allocation</li> <li>▪ Relationship Verbundgeschäft</li> <li>▪ Investitionsbank Sachsen-Anhalt</li> <li>▪ Corporate Finance</li> <li>▪ Relationship Sachsen-Anhalt</li> <li>▪ Ausländische Niederlassungen</li> </ul>	<p><b>Eckard Forst</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Firmenkundengeschäft einschließlich Wohnungswirtschaft und Agrar Banking</li> <li>▪ Gewerbliche Immobilienfinanzierung</li> <li>▪ Schiffs- und Flugzeugfinanzierungen</li> <li>▪ Structured Finance</li> <li>▪ Corporate Sales</li> </ul>	<p><b>Christoph Schulz</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Privat- und Geschäftskunden</li> <li>▪ Vorsitzender des Vorstands der Braunschweigische Landesbank</li> </ul>

Der Aufsichtsrat hat den Vorstand zu beraten und seine Geschäftsführung zu überwachen. Der Aufsichtsrat der NORD/LB besteht aus 18 Mitgliedern, von denen zwölf Vertreter der Träger sind und weitere sechs Vertreter der Arbeitnehmer, die von den Arbeitnehmern der Bank nach den Vorschriften des Niedersächsischen Personalvertretungsgesetzes gewählt werden. Vorsitzender des Aufsichtsrats ist der Finanzminister des Landes Niedersachsen.

Aktuelle und ehemalige Vorstandsmitglieder sind im Aufsichtsrat der Bank nicht vertreten; ein Wechsel von ehemaligen Mitgliedern des Vor-

stands in den Aufsichtsratsvorsitz wäre aufgrund der Satzung nicht möglich.

Die Trägerversammlung repräsentiert die Träger der Bank.

Die Mitglieder des Aufsichtsrates und der Trägerversammlung sowie deren Tätigkeiten im Berichtsjahr sind der Seite 278 des Geschäftsberichts 2015 zu entnehmen.

# Governance der NORD/LB

Unternehmensstrategie	Seite 24
Nachhaltigkeitsstrategie	Seite 28
Die zehn Prinzipien des UN Global Compact	Seite 30
Leitbild	Seite 32
Risikomanagement	Seite 33
Management von ESG-Risiken	Seite 34
ESG-Richtlinien	Seite 34
Compliance	Seite 42
Nachhaltigkeitsmanagement	Seite 45
Kommentierung kritischer Stimmen	Seite 47

In diesem Berichtsteil werden die folgenden Indikatoren des G4-Standards erläutert:

G4-14, G4-15, G4-36, G4-56, G4-57, G4-58

G4-HR1, G4-HR2, G4-HR4, G4-HR5, G4-HR6

G4-SO3, G4-SO4, G4-SO5

G4-FS1 G4-FS2, G4-FS3, G4-FS4, G4-FS9

## Governance der NORD/LB

Die NORD/LB ist eine nachhaltige Bank. Sie ist in Bezug auf ihre Hauptgeschäftsregion eng mit den Wirtschaftsstandorten Niedersachsen und Sachsen-Anhalt verbunden. Die Wirtschaftsprofile beider Bundesländer von beispielsweise Schiffs- und Flugzeugbau, Projektierung erneuerbarer Energien, Agrarwirtschaft und einem starken Mittelstand wirken direkt in das Geschäftsmodell der NORD/LB, das hier bewusst Schwerpunkte mit den Geschäftsfeldern Firmenkunden, Schiffs- und Flugzeugkunden sowie Energie- und Infrastrukturkunden setzt.

Die NORD/LB ist als kreditgebende Bank mit ihrem Geschäftsmodell eng mit der Realwirtschaft verflochten und finanziert Unternehmen aus allen Wirtschaftssektoren. Sie erhält

dadurch die Innovationskraft und Arbeitsplätze in ihrer Region.

Neben dem regionalen Ansatz ist die NORD/LB im Kundenverhältnis an langfristigen und auf Vertrauen basierenden Kundenbeziehungen interessiert. Das Unternehmensziel der Bank ist es, ein für den Kunden zuverlässiger Finanzierungspartner zu sein. Die NORD/LB ist im Sparkassenverbund integriert und kooperiert eng mit den regionalen Sparkassen um ganzheitliche Lösungen für den Mittelstand zu schaffen. Das betrifft neben der Kreditversorgung insbesondere auch den Zugang zum Kapitalmarkt und Kapitalmarktprodukten.

## Unternehmensstrategie

Die NORD/LB ist eine kundenorientierte Bank mit Schwerpunkt im Kreditgeschäft. Ihr Geschäftsmodell spiegelt mit ihren Geschäftsaktivitäten die Funktionen als Geschäftsbank, Landesbank und Spitzeninstitut der Sparkassen wider. Granularität, Diversifikation und eine konservative Risikopolitik bilden dabei die Prinzipien der strategischen Grundausrichtung.

Die Risikophilosophie findet ihren Ausdruck neben strengen Finanzierungsgrundsätzen insbesondere in einem objekt-basierten Finanzierungsansatz für komplexe Wirtschaftsgüter wie beispielsweise Schiffe, Flugzeuge und Gewerbliche Immobilien.

Insgesamt zielt die NORD/LB langfristig auf einen Geschäftsmix ab, der ein Gleichgewicht des großvolumigen Spezialfinanzierungsgeschäfts mit Schiffs- und Flugzeugkunden, Energie- und Infrastrukturkunden sowie Immobilienkunden auf der einen Seite und Geschäftsak-

tivitäten mit granulareren Risikostrukturen im Privat- und Firmenkundenbereich sowie mit Institutionellen Kunden und Sparkassen auf der anderen Seite sicherstellt.

Die NORD/LB erwartet auf diese Weise auch in Zukunft von der starken Diversifikation ihres Geschäftsportfolios mit Aktivitäten in Branchen, die unterschiedlichen Marktzyklen unterliegen, zu profitieren.

Ferner steht die Entkopplung des Neugeschäftswachstums vom Bilanzsummenwachstum im Fokus. Die NORD/LB strebt daher an, ihre Wertschöpfungskette zu erweitern, indem sie ihre Kompetenzen bei der Strukturierung von Finanzierungen komplexer Wirtschaftsgüter sowie der damit verbundenen Expertise in verschiedenen Branchen dazu nutzt, institutionellen Kapitalmarktinvestoren kreditbasierte Kapitalanlageprodukte anzubieten.

## Privatkunden

Das Segment Privat- und Geschäftskunden, das durch die Gründungsinstitute der NORD/LB auf eine 250-jährige Geschichte zurückblicken kann und damit den Nukleus der heutigen Bank darstellt, hat seit jeher eine hohe Bedeutung für die NORD/LB und ist eine wesentliche Säule des Geschäftsmodells. Den sich verändernden Kun-

denbedürfnissen und demografischen Entwicklungen Rechnung tragend, soll insbesondere im Retail-Geschäft der strategische Fokus auf die Forcierung von Produktinnovationen, die kontinuierliche Automatisierung und Optimierung der Wertschöpfungsprozesse sowie den digitalen Vertrieb gelegt werden.

## Firmenkunden

Neben der Automobilindustrie zeichnet den Wirtschaftsstandort Norddeutschland vor allem das Agrargeschäft aus. Niedersachsen, Sachsen-Anhalt und Mecklenburg-Vorpommern sind Flächenländer. Die Qualität der Böden und die ebene Topographie bieten beste Voraussetzungen für eine ertragreiche und effizient zu bewirtschaftende Landwirtschaft. Daher prägt auch die Agrarindustrie wichtige Teile der wirtschaftlichen Aktivitäten in dieser Region.

Im Geschäftsmodell der NORD/LB spiegelt sich diese Facette im Agrarkundengeschäft wider, das einen wichtigen Geschäftszweig des Firmenkundengeschäfts darstellt.

Eine weitere Spezialität des Firmenkundengeschäfts liegt in der Finanzierung kommunaler und kommunalnaher Wohnungsbauunternehmen.

Ferner umfasst das Firmenkundengeschäft der NORD/LB eine breite Palette weiterer Branchen, in denen die NORD/LB in Niedersachsen, Sachsen-Anhalt und Mecklenburg-Vorpommern die Kreditversorgung des regionalen Mittelstands sicherstellt.

## Verbundgeschäft

Die NORD/LB agiert für die Sparkassen in Niedersachsen, Sachsen-Anhalt und Mecklenburg-Vorpommern als Sparkassenzentralbank und versorgt sie im Verbundgeschäft mit allen

Dienstleistungen, die diese in der Aufgabe als regionale Geschäftsbank unterstützen.

## Markets

Die Kreditversorgung öffentlicher Haushalte ist eine weitere wesentliche Aufgabe einer Landesbank. Mit Blick auf die Tatsache, dass die NORD/LB weite Teile ihres eigenen Refinanzierungsbedarfs über Kapitalmarktinstrumente deckt, hat sie bereits frühzeitig damit begonnen, die hiermit verbundenen Marktkenntnisse und

Fähigkeiten zu nutzen, Emittenten von Schuldverschreibungen bei der Strukturierung und Platzierung solcher Papiere zu beraten. Sie gehört heute zu einem bedeutenden Marktteilnehmer bei der Begebung und dem Handel von Schuldtiteln der öffentlichen Hand, Pfandbriefen und sonstigen Zinspapieren in Deutschland.

## Schiffskunden

Alle großen deutschen Seehäfen befinden sich in Norddeutschland im Nord- und Ostseeraum, sodass viele deutsche Reedereien dort ansässig sind. Aus diesem Grund baute die NORD/LB ihre Expertise zur Finanzierung von Schiffen auf, die heute ein wichtiger Bestandteil des Geschäftsmodells ist. Die Finanzierung von Schiffen wird auch zukünftig eine tragende Säule des Geschäftsmodells bilden. Eine Redimensionierung der Handelsschiffahrt in Kombination mit einer Verbreiterung der Kundenbasis und einem Aufbau der Segmente Offshore, Kreuzfahrt und Spezialtonnage sollen zu einer stärkeren Diversifizierung und einer ausgewogenen Risikostruktur beitragen.

## Flugzeugkunden

Niedersachsen ist nach Seattle und Toulouse der weltweit drittgrößte Standort der Luft- und Raumfahrtindustrie. Neben den Airbus-Standorten in Buxtehude, Stade, Varel und Nordenham spielt eine Vielzahl mittelständischer Zulieferer aus dem gesamten Bundesland eine wichtige Rolle für diese Industrie. Die NORD/LB pflegt Geschäftsbe-

ziehungen zu den großen Flugzeugbauern und Zulieferern, die sich in Norddeutschland angesiedelt haben, und finanziert Flugzeuge großer, namhafter Airlines. Die Flugzeugfinanzierung bietet aus Sicht der NORD/LB insbesondere in Asien gute Wachstums- und Ertragspotenziale, die perspektivisch erschlossen werden sollen.

## Energie- & Infrastrukturkunden

Die günstigen klimatischen Voraussetzungen in Norddeutschland ergeben für die NORD/LB die Möglichkeit, wirtschaftlich tragfähige Projekte zu unterstützen. Diese hat dazu beigetragen, dass sich die Region zum führenden Produzenten insbesondere von Erneuerbaren Energien in Deutschland entwickelte.

Im Vordergrund steht dabei der Aufbau von Windparks neben Solar-, Photovoltaik- und Biogas-Anlagen. Das Geschäft mit Erneuerbaren Energien und Infrastrukturprojekten wird weiterhin eine wichtige Rolle im Geschäftsmodell der NORD/LB spielen.

## Immobilienkunden

Zur Abrundung und Stabilisierung des Geschäftsportfolios betreibt der NORD/LB Konzern die Gewerbliche Immobilienfinanzierung, die im Jahr

2007 durch den Zukauf der in Hannover beheimateten Deutschen Hypothekenbank gestärkt wurde.

## Nachhaltigkeitsstrategie

Für den NORD/LB Konzern ist Nachhaltigkeit zu allererst eine Frage der Haltung: Die direkte und indirekte Unterstützung einer beständigen Entwicklung durch das eigene unternehmerische Handeln ist Teil des öffentlichen Auftrags.

Der NORD/LB Konzern ist davon überzeugt, dass viele Aspekte des globalen Wandels Chancen und Risiken für ihre Kunden mit sich bringen und damit auch Einfluss auf die Geschäftstätigkeit haben. Die Nachhaltigkeitsstrategie greift die zentralen Aspekte des globalen Wandels für den NORD/LB Konzern und seine Kunden auf und zeigt, wie sich ergebende Chancen effizient realisiert und Risiken verantwortungsvoll gemanagt werden.

Der NORD/LB Konzern und seine Mitarbeiter verstehen sich vor allem als Unterstützer ihrer Kunden, um es ihnen zu ermöglichen, ihre Geschäfts-

tätigkeit bzw. Investitionsentscheidung stärker im Kontext einer „Nachhaltigen Entwicklung“ zu verankern. Diese Unterstützung zeigt sich etwa durch das Aufzeigen von Fördermöglichkeiten und bestehenden Geschäftspotentialen.

In ihren Handlungsfeldern Governance, Kunden, Mitarbeiter, Gesellschaft und Umwelt verfolgt der NORD/LB Konzern nachfolgende Ziele, die durch ihre jeweilige Schwerpunktsetzung bis 2020 erreicht werden sollen. Der Beschluss über die strategische Ausrichtung erfolgt durch den Erweiterten Konzernvorstand sowie durch den Gesamtvorstand der Einzelinstitute. Zur Sicherung der notwendigen Transparenz und der konsistenten Steuerung des Konzerns wirkt die NORD/LB in den Aufsichtsgremien der Tochtergesellschaften bzw. Beteiligungen mit.

## Governance

Der NORD/LB Konzern wird seinen Managementansatz zur Nachhaltigkeit pflegen und strukturell weiterentwickeln. Dazu gehört insbesondere eine kontinuierliche Überprüfung der strategischen Nachhaltigkeitsausrichtung. Diese erfolgt durch das etablierte Konzern-Nachhaltigkeitsmanagement, insbesondere durch den Steuerungskreis Nachhaltigkeit, der den Konzernvorstand unterstützt.

Um Impulse für die Ausrichtung des Nachhaltigkeitsmanagements zu erhalten, führen die Unternehmen des NORD/LB Konzerns den Dialog mit

den relevanten Stakeholdern. Dadurch wird gewährleistet, dass das unternehmerische Handeln im Einklang mit den Ansprüchen der Interessengruppen gestaltet wird und somit der Unternehmenserfolg und die Wettbewerbsfähigkeit langfristig gesichert werden.

Ergebnisse dieser Stakeholder-Dialoge fließen in die Nachhaltigkeitsprogramme ein und geben somit dem NORD/LB Konzern Impulse für die Zielrichtung des zukunftsorientierten Handelns vor.

## Kunden

Der NORD/LB Konzern verankert Nachhaltigkeitsaspekte in allen relevanten Geschäftsbereichen und stellt so eine Wirtschaftsweise sicher, die zum

Nutzen der Kunden neben wirtschaftlichen auch ESG-Aspekte berücksichtigt. Durch den Austausch mit den Kunden zu Nachhaltigkeitsthemen sowie



durch „Grüne Produkte“ leistet der NORD/LB Konzern einen stetig wachsenden Beitrag zur Finanzierung der Green Economy. In seiner Geschäftstätigkeit berücksichtigt der NORD/LB Konzern wirtschaftliche, ökologische und soziale Aspekte,

um die Wettbewerbsposition der Kunden zu verbessern und so die Risikoposition des NORD/LB Konzerns zu stärken. Die Nachhaltigkeitsziele für die jeweiligen Geschäftsbereiche sind Gegenstand des Strategieprozesses.

## Mitarbeiter

Die Mitarbeiter sind die Zukunft des NORD/LB Konzerns und sichern den gegenwärtigen und zukünftigen Unternehmenserfolg. Es besteht daher eine zentrale Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern, die Voraussetzungen zur optimalen Entfaltung zu schaffen und Vielfalt zu leben. Ein Schwerpunkt dabei ist die Förderung von Frauen in Fach- und Führungsaufgaben, um die Managementpotentiale von Frauen zur Steigerung des Unternehmenserfolges systematischer zu nutzen. Die NORD/LB wird daher den Frauen-

anteil in Führungspositionen kontinuierlich erhöhen.

Die fachliche und persönliche Entwicklung der Mitarbeiter wird unterstützt durch ein umfangreiches Seminarangebot. Durch Informations- und Weiterbildungsangebote fördert der NORD/LB Konzern bei seinen Mitarbeitern Wissen und Haltung zu unternehmerischer Nachhaltigkeit und ermöglicht die Anwendung dieser Kompetenzen.

## Gesellschaft

Als Unternehmensbürger (Corporate Citizen) engagiert sich der NORD/LB Konzern in gesellschaftlichen Projekten und bringt seine finanzwirtschaftliche Kompetenz in den gesellschaftlichen Diskurs ein. In seinen Kernregionen ist der NORD/LB Konzern Förderer von Kunst, Kultur und Wissenschaft und begrüßt ehrenamtliche Tätigkeit der Mitarbeiter. Bei all diesen Aktivitäten fokussiert der NORD/LB Konzern sein gemeinnütziges Handeln auf Beiträge.

Als Beitrag zur Implementierung einer nachhaltigen Wirtschaftsweise hält der NORD/LB Konzern seine Lieferanten und Dienstleister an, nach gleichen ökologischen und sozialen Prinzipien und Standards zu handeln.

## Umwelt

Bei der Organisation des betrieblichen Umweltmanagements orientiert sich der NORD/LB Konzern an der ISO 14001. Durch Einsparungen von Ressourcen, Energien und Emissionen soll die

Ökoeffizienz des Konzerns konsequent gesteigert werden. Ein besonderer Fokus liegt dabei auf der Energieeffizienz.

## Die zehn Prinzipien des UN Global Compact

Mit der Unterzeichnung des UN Global Compact verpflichtet sich die NORD/LB, die zehn international anerkannten Prinzipien des UN Global Compact aus den Aspekten Menschenrechte, Arbeitsbedingungen, Umweltschutz und Korruption in den Geschäftstätigkeiten zu berücksichtigen. Die Berücksichtigung dieser Prinzipien ist für die NORD/LB ein wesentliches Element der Verantwortung als Finanzdienstleistungsunternehmen für Kunden und Mitarbeiter, sowie als „Unternehmensbürger“ für die Gesellschaft.

<p><b>1. Unternehmen sollen den Schutz der internationalen Menschenrechte unterstützen und achten</b></p>	<p>Nach der Unterzeichnung des UN Global-Compact im Mai 2013 wurden die Menschenrechtsklauseln in das Lieferantenmanagement aufgenommen und die zehn Prinzipien in die Einkaufsrichtlinie und die Lieferantenverträge integriert. Damit werden auch die Lieferanten und Dienstleister angehalten, nach diesen Grundsätzen (im Folgenden die „Nachhaltigkeitsklausel“) zu handeln. Verstöße gegen die Nachhaltigkeitsklausel sind nicht bekannt. Mittelbare Risiken werden u. a. durch die ESG-Richtlinien aufgezeigt, insbesondere in der Richtlinie zu Wasserkraft und ESG-Anforderungen bei Projektfinanzierungen. In der Richtlinie Wasserkraft ist eine Orientierung an internationalen Standards wie den Empfehlungen der World Commission on Dams und den „Guidelines on Integrated Water Resources Management at</p>
<p><b>2. Unternehmen sollen sicherstellen, dass sie sich nicht an Menschenrechtsverletzungen mitschuldig machen</b></p>	
<p><b>3. Unternehmen sollen die Vereinigungsfreiheit und die wirksame Anerkennung des Rechts auf Kollektivverhandlungen wahren</b></p>	<p>Aufgrund der Struktur der Bank stellen die Aktivitäten des NORD/LB Konzerns kein Risiko in Bezug auf eine mögliche Einschränkung der Vereinigungsfreiheit dar. Im Rahmen ihres Lieferantenmanagements hat die NORD/LB diese vertraglich in Form einer Nachhaltigkeitsklausel in den Rahmenverträgen integriert. Verstöße gegen die Nachhaltigkeitsklausel sind nicht bekannt. Mittelbare Risiken werden u. a. durch die ESG-Richtlinien sowie das Leitbild aufgezeigt.</p>
<p><b>4. Unternehmen sollen für die Beseitigung aller Formen von Zwangsarbeit eintreten</b></p>	<p>Aufgrund der Struktur der Bank stellen die Aktivitäten des NORD/LB Konzerns kein Risiko in Bezug auf Kinder- und Zwangsarbeit dar. Im Rahmen ihres Lieferantenmanagements hat die NORD/LB diese vertraglich in Form einer Nachhaltigkeitsklausel in den Rahmenverträgen integriert. Verstöße gegen die Nachhaltigkeitsklausel sind nicht bekannt. Mittelbare Risiken werden u. a. durch die ESG-Richtlinien aufgezeigt.</p>
<p><b>5. Unternehmen sollen für die Abschaffung von Kinderarbeit eintreten</b></p>	
<p><b>6. Unternehmen sollen für die Beseitigung von Diskriminierung bei Anstellung und Erwerbstätigkeit eintreten</b></p>	<p>Mit der Unterzeichnung der Charta der Vielfalt unterstützt die NORD/LB die Initiative, um Anerkennung, Wertschätzung und Einbeziehung von Vielfalt in der Unternehmenskultur in Deutschland voran zu bringen. Mittelbare Risiken werden u. a. durch die ESG-Richtlinien aufgezeigt.</p>
<p><b>7. Unternehmen sollen im Umgang mit Umweltproblemen dem Vorsorgeprinzip folgen</b></p>	<p>Um Umweltauswirkungen der Geschäftstätigkeit zu optimieren, hat die NORD/LB im September 2013 die Richtlinie zu Umweltauswirkungen ihres unternehmerischen Handelns erlassen. Ziel ist es, sowohl unmittelbare wie auch mittelbare ökologische Auswirkungen der geschäftlichen Tätigkeit weitestgehend zu vermeiden oder zu reduzieren. Dabei werden die unmittelbaren Auswirkungen durch das Betriebliche Umweltmanagement nach Maßgabe eines an der ISO 14001 orientierten Umweltmanagementsystems erfasst, bewertet und gesteuert. Dies schließt auch die Lieferanten ein. Die in den Standard- und Rahmenverträgen der NORD/LB verwendete Nachhaltigkeitsklausel konkretisiert die unternehmenseigenen Anforderungen an die Lieferanten und Dienstleister zu den Themen Umweltschutz, Minimierung der Umweltbelastungen, Verbesserung des internen Umweltschutzes sowie Nutzung.</p>
<p><b>8. Unternehmen sollen Initiativen ergreifen, um größeres Umweltbewusstsein zu fördern</b></p>	
<p><b>9. Unternehmen sollen die Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien beschleunigen</b></p>	
<p><b>10. Unternehmen sollen gegen alle Arten der Korruption eintreten, einschließlich Erpressung und Bestechung</b></p>	<p>Die Bank hat konkrete Standards zum Schutz vor Korruption definiert und in ihren Ethik-Grundsätzen bestimmt. Sie enthalten konkrete und klare Regeln für ein korrektes und professionelles Verhalten beispielsweise bei Interessenskonflikten, im Kampf gegen Korruption, Bestechung oder Bestechlichkeit. Einen Schwerpunkt bilden die Vorgaben für die Annahme und Gewährung von Vergünstigungen und Geschenken.</p>

## Leitbild

Das Leitbild der NORD/LB ist die Grundlage des geschäftlichen Agierens und besteht aus den Grundsätzen Vertrauen, Verantwortung, Nachhaltigkeit, Mut und Leistung:

- Vertrauen als Ergebnis eines fairen, verlässlichen und partnerschaftlichen Umgangs miteinander
- Verantwortung als Ausdruck der Haltung, die Dinge anzupacken und zu einem nachhaltigen Erfolg zu führen
- Nachhaltigkeit als Überzeugung, dass die Balance zwischen ökonomischen, ökologischen und sozialen Aspekten uns langfristig erfolgreich macht
- Mut als Zeichen zur Bereitschaft, Neues zu wagen, innovative Lösungen zu entwickeln und Zukunftsfähigkeit zu gestalten, um mehr Handlungsspielräume zu eröffnen
- Leistung als Voraussetzung für Erfolg

Grafik 14: Internes Leitbild



<p><b>Vision</b> „wo wir hin wollen“</p> <p><b>Einzigartig vielfältig. Einfach kompetent. An uns führt kein Weg vorbei.</b></p>	<p><b>Wir sind führend in unseren Märkten:</b> Als Bankengruppe begleiten wir unsere Kunden bei der Realisierung ihrer Ideen. Damit ermöglichen wir Wachstum und Fortschritt in unseren Märkten. Die vielfältigen Kompetenzen unserer Gruppe machen uns zu einem einzigartigen Partner.</p>
<p><b>Mission</b> „wie wir dies erreichen wollen“</p> <p><b>Durch unsere Leistung schaffen wir ein Mehr: für Kunden, Mitarbeiter, Eigentümer, Gesellschaft.</b></p>	<p>Unseren Kunden bieten wir mit unseren Produkten die richtigen Lösungen und exzellenten Service. Wir nehmen uns Zeit, unsere Kunden zu verstehen und nutzen die vielfältigen Kompetenzen unserer Bankengruppe. Langfristige Partnerschaften sind uns wichtig.</p> <p>Als Mitarbeiter erfüllen wir anspruchsvolle Aufgaben in einem dynamischen Umfeld. Wir übernehmen Verantwortung. Durch unsere Leistung erwerben wir uns Anerkennung.</p> <p>Unsere Eigentümer sehen in uns ein dauerhaft rentables strategisches Investment und einen verlässlichen Partner.</p> <p>In der Gesellschaft übernehmen wir Verantwortung als Bank, als Arbeitgeber und als Förderer von Wissenschaft, Kultur und Sport. Soziales Engagement schreiben wir groß.</p>
<p><b>Werte</b> „was unser Handeln bestimmt“</p> <p><b>Vertrauen, Verantwortung, Nachhaltigkeit, Mut, Leistung</b></p>	<p><b>Vertrauen</b> als Ergebnis eines fairen, verlässlichen und partnerschaftlichen Umgangs miteinander.</p> <p><b>Verantwortung</b> als Ausdruck unserer Haltung, die Dinge anzupacken und zu einem nachhaltigen Erfolg zu führen.</p> <p><b>Nachhaltigkeit</b> als unsere Überzeugung, dass die Balance zwischen ökonomischen, ökologischen und sozialen Aspekten uns langfristig erfolgreich macht.</p> <p><b>Mut</b> als Zeichen unserer Bereitschaft, Neues zu wagen, Vielfalt zu leben und unsere Zukunftsfähigkeit zu gestalten.</p> <p><b>Leistung</b> als Voraussetzung unseres Erfolges!</p>

## Risikomanagement

Der NORD/LB Konzern hat einen bereichsübergreifenden Risikomanagementprozess für alle Risikoarten implementiert. Dieser besteht aus vier Teilprozessen:

- Risikoidentifikation
- Risikobewertung
- Risikoreporting
- Risikosteuerung und -überwachung

Die Risikoidentifikation ist ein strategischer Teilprozess. Aufsetzend auf dem Risikouniversum, also der Gesamtheit aller grundsätzlich mit dem Betreiben von Bankgeschäften und dem Anbieten von Finanzdienstleistungen verbundenen Risiken, werden im Rahmen der Risikoinventur die für den NORD/LB Konzern relevanten Risiken identifiziert. Die Risikoidentifikation erfolgt turnusmäßig mindestens jährlich sowie darüber hinaus anlassbezogen.

Die Risikobewertung umfasst die regelmäßige quantitative und qualitative Beurteilung der Risiken. Die hierfür verwendeten Methoden und Modelle sind abhängig von der jeweiligen Risikoart. Sie werden fortlaufend weiterentwickelt und unterliegen der Überprüfung sowie teilweise auch der Abnahme durch die Bankenaufsicht.

Zur Schaffung von Transparenz über die aktuelle Risikosituation des NORD/LB Konzerns wurde ein umfassendes Risiko-Reporting mit internen und externen Risikoberichten eingerichtet. Das interne Reporting dient der Information der Entscheidungsträger des NORD/LB Konzerns über die eingegangenen Risiken, um sie in die Lage zu versetzen, die Risiken situativ und strategiegerecht steuern zu können.

Der Teilprozess Risikosteuerung und -überwachung umfasst die Limitierung und die operative Handhabung von Risiken. Insbesondere für Kredit- und Beteiligungsrisiken wird im Rahmen der Steuerung und Überwachung auf struk-

turierte Verfahren und Prozesse zur standardisierten Sammlung von risikorelevanten Informationen zurückgegriffen. Unter Berücksichtigung bestehender Risikolimitierungen erfolgt auf dieser Basis die Ableitung qualitativer und quantitativer Frühwarnindikatoren und ggf. eine Einleitung risikobegrenzender Maßnahmen.

Im Rahmen eines integrierten Managements von Risiken wurde auf Managementebene ein Gremium etabliert, das eine Austauschplattform für auffällige Risiken, Themen und methodische Fragestellungen schafft. Im Fokus sind Operationelle Risiken (hierunter fallen auch die Reputationsrisiken) einschließlich Prozess-, IT-, Personal-, Rechts-, Outsourcing- und Compliance-Risiken sowie das Sicherheits- und Notfallmanagement. Dieses Risiko-Gremium soll Transparenz über die Grenzen einzelner Bereiche hinaus schaffen und übergreifende Steuerungsimpulse ermöglichen. Dieses Gremium entscheidet dann unter Einbezug des betroffenen Geschäftsbereichs über die weitere Vorgehensweise, über den Umgang mit eventuell entstandenen nachteiligen Effekten für Dritte sowie über die weitere Gestaltung des jeweiligen Geschäftsvorfalles bzw. der jeweiligen Kundenbeziehung.

Neben dem kontinuierlichen, bankweiten Austausch reputationsrelevanter Informationen existiert in der NORD/LB seit dem dritten Quartal 2014 ein Frühwarnsystem, das sich aus mehreren Indikatoren zusammensetzt und kontinuierlich weiterentwickelt wird. Diese Indikatoren werden dort eingeführt, wo potenziell Themen mit Relevanz für die Reputation der NORD/LB frühzeitig bekannt werden können. Die Erkenntnisse zu Reputationsrisiken aufgrund von ESG-Gesichtspunkten fließen in die regelmäßige Risikoberichterstattung und die Berichterstattung zur Nachhaltigkeit ein.

Im Rahmen des Risikomanagements strebt die NORD/LB auch ein effizientes und ökonomisch sinnvolles Management von Reputationsrisiken

an. Die NORD/LB will das Vertrauen aller Stakeholder zu jeder Zeit erhalten und kontinuierlich ausbauen, sowie dauerhaft als fairer und verlässlicher Partner wahrgenommen werden.

Eine ausführliche Berichterstattung über die Risiken des NORD/LB Konzerns sind im Ge-

schäftsbericht 2015 sowie im Offenlegungsbericht 2015 veröffentlicht.

## Management von ESG-Risiken

ESG-Risiken sind Risiken, die aufgrund unternehmerischer, sozialer oder ökologischer Aspekte in Rahmen eines Geschäfts oder einer Geschäftsbeziehung entstehen können. Dieses können beispielsweise besondere Umweltschäden oder Schäden für die Gesellschaft sein, die mit einer möglichen Finanzierung eines Projekts und aus dessen anschließender Umsetzung hervorgehen. ESG-Risiken fließen in die Reputationsrisiken mit ein, die wiederum unter Operationelle Risiken klassifiziert und zusammengefasst werden.

Die NORD/LB prüft ihre geschäftlichen Engagements u. a. nach ESG-Gesichtspunkten, um frühzeitig Geschäfts- und Reputationsrisiken im Interesse von Kunden und Bank zu erkennen. Wie andere Risiken auch werden mögliche ESG-Risiken im Rahmen des Kreditprozesses bewertet und fließen, sobald sie erkennbar sind oder auftreten, in das Gesamtvotum für das Geschäft ein.

Ausgangsbasis bei der Beurteilung des Risikopotenzials sind die Fachkompetenzen und Erfahrungen der Mitarbeiter, die ESG-Richtlinien sowie die den Richtlinien zugrundeliegenden Regelwerke. Vorrangig trägt dabei jeder einzelne Mitarbeiter die Verantwortung, Reputationsrisiken zu vermeiden. Ergänzend werden externe Informationen über Umweltrisiken einzelner Branchen hinzugenommen. Hinweise auf entsprechende Informationsquellen werden laufend aktualisiert zur Verfügung gestellt.

Beim Aufkommen von Hinweisen, dass in einem Geschäftsvorfall ESG-Schäden eintreten können, wahrscheinlich eintreten werden oder eingetreten sind, ist das Nachhaltigkeitsmanagement in den Geschäftsvorfall mit einzubeziehen.

## ESG-Richtlinien

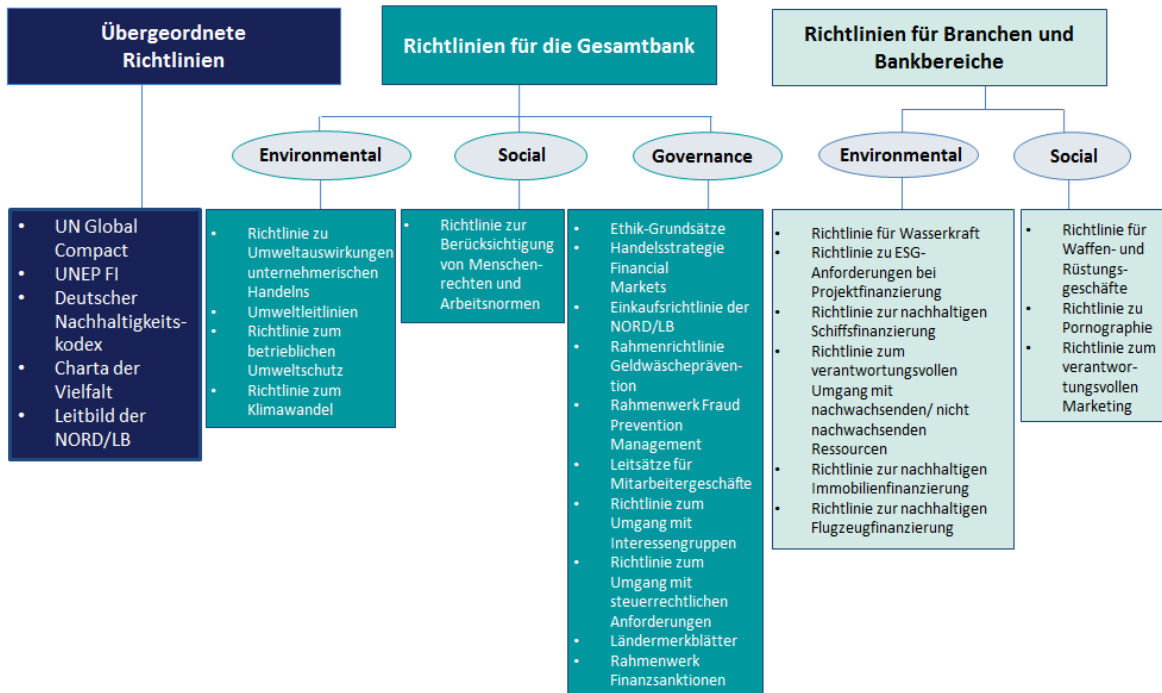
Neben den für die Gesamtbank gültigen Richtlinien bestehen weitere Richtlinien, die das geschäftliche Handeln unter der Beachtung von ökonomischen, ökologischen und sozialen Aspekten leiten und regeln (ESG-Ansatz).

Die ESG-Richtlinien ergänzen bestehende Richtlinien und Grundsätze bezüglich Strategie und Governance und ermöglichen somit eine ganzheitliche Steuerung des Portfolios. Sie gelten zu-

nächst für die NORD/LB und die Bremer Landesbank (circa 84 Prozent der Mitarbeiter des Konzerns). Ihr Geltungsbereich wurde und wird gewärtig auf die relevanten Konzernunternehmen ausgeweitet. Alle ESG-Richtlinien sind vom Vorstand verabschiedet und damit für alle Mitarbeiter bindend. Ein externes Audit findet nicht statt.

**Grafik 15: Übersicht Aufbau der ESG-Richtlinien**

Die für die Bank gültigen Richtlinien sind in übergeordnete Richtlinien, Richtlinien für die Gesamtbank und Richtlinien für Branchen und Bankbereiche zu unterscheiden. Innerhalb dieser Einteilung lassen sich die Richtlinien den Aspekten Ökologie (Environmental), Soziales (Social) und Unternehmensführung (Governance) zuordnen:



Die Entwicklung der ESG-Richtlinien für Branchen und Bankbereiche erfolgt stets gemeinsam mit Mitarbeitern aus den Fachbereichen. Sensibilisierungen zu ESG-Richtlinien wurden in den relevanten Bereichen vorgenommen.

Im Rahmen einer jährlichen Qualitätsprüfung wird die Implementierung der ESG-Richtlinien inklusive etwaiger Optimierungsmaßnahmen mit den Fachbereichen diskutiert. Sofern erforderlich, werden Prozesse weiterentwickelt und an aktuelle

Entwicklungen angepasst. Ausformulierte Abstimmungsrichtlinien (Voting Policies) zu ökologischen und sozialen Themen bei den Unternehmen, bei denen die NORD/LB investiert ist, bestehen nicht.

Hinsichtlich der Information und Schulung ESG-relevanter Aspekte existiert im Intranet ein ausführlicher Bereich Nachhaltigkeit mit allen relevanten Informationen, Erklärungen und Richtlinien sowie aktuellen Entwicklungen.



## Ausschluss von Geschäften und Transaktionen

Die ESG-Richtlinien verpflichten zu einem vorsorgenden Ansatz für den Umweltschutz, dem Schutz der Gesellschaft und der Unternehmensführung. So dürfen keine Investitionen getätigt oder Geschäfte Dritter mitfinanziert werden, die zu irreparablen Umweltschädigungen führen können. Dies schließt explizit auch den Schutz der Biodiversität ein. Darüber hinaus hat die NORD/LB die folgenden Geschäfte mit ihren ESG-Richtlinien ausgeschlossen:

- Geschäftsbeziehungen mit Unternehmen, die an der Herstellung, Handel, Transport, Lagerung oder Reparatur von atomaren, biologischen und chemischen Waffen, Personenminen sowie Streubomben und Streumunition beteiligt sind
- Geschäftsbeziehungen zu Unternehmen, die Pornografie produzieren und handeln sowie zu Unternehmen, die diesem Sektor nahestehen
- die Finanzierung des Baus von Atomkraftwerken und konventionellen Kohlekraftwerken
- die Finanzierung des Baus von Staudämmen und Wasserkraftwerken in besonders schutzwürdigen Gebieten

Die NORD/LB tätigt ebenso keine Geschäfte im eigenen Namen auf eigene Rechnung an Wertpapierbörsen.

## Richtlinie zu Umweltauswirkungen unternehmerischen Handelns (Auszug)

Die Berücksichtigung von Umweltauswirkungen ihres unternehmerischen Handelns ist für die NORD/LB ein wesentliches Element der Verantwortung als Finanzdienstleistungsunternehmen für Kunden und Mitarbeiter sowie als Unternehmensbürger für die Gesellschaft. Aus diesem Grund berücksichtigt die NORD/LB in ihren Aktivitäten wesentliche unmittelbare und mittelbare ökologische Auswirkungen. Damit fördert die NORD/LB eine langfristige Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft und unterstützt ihre Kunden bei der Realisierung ökologischer Chancen und der Vermeidung ökologischer Risiken.

Die unmittelbaren ökologischen Auswirkungen aus der Geschäftstätigkeit der NORD/LB werden durch das betriebliche Umweltmanagementsystem der NORD/LB erfasst, bewertet und gesteuert. Dieses Umweltmanagementsystem orientiert sich mit seinen Systemelementen und Prozessabläufen an den Anforderungen der ISO 14001, der internationalen Norm für Umweltmanagement.

Die mittelbaren ökologischen Auswirkungen aus der Geschäftstätigkeit der NORD/LB werden in den Geschäftsbereichen u. a. durch das Management von ESG-Risiken gehandhabt.

## Richtlinie zu Menschenrechten und Arbeitsnormen (Auszug)

Mit der systematischen Berücksichtigung von Menschenrechten und Arbeitsnormen in der Geschäftstätigkeit fördert die NORD/LB die langfristige Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft in ihrem Einflussbereich.

Durch die Anwendung der Richtlinie erreicht die NORD/LB:

- die Bedeutung von Menschenrechtsanforderungen für Mitarbeiter, Markt-

partner sowie die Gesellschaft in der Geschäftstätigkeit zu berücksichtigen

- den Mitarbeitern und Marktpartnern hinsichtlich potentieller Menschenrechtsverstöße Orientierung zu geben
- Prozesse zur Herstellung von Transparenz, zur Bewertung und Analyse und zur Überwachung weiterzuentwickeln
- die Berücksichtigung von Menschenrechtsaspekten im Beschwerdemanagement sicherzustellen

## Ethik-Grundsätze

Als Fundament für ethisches und verantwortungsvolles Verhalten arbeitet die NORD/LB nach definierten und auf der Homepage öffentlich einsehbaren Ethik-Grundsätzen. Die Ethik-Grundsätze regeln die Einhaltung integren, werbewussten und fairen Verhaltens und sind für sämtliche Vorstandsmitglieder, Führungskräfte und Mitarbeiter bindend. Die Ethik-Grundsätze enthalten konkrete und klare Regeln für ein korrektes und professionelles Verhalten beispielsweise bei Interessenskonflikten, im Kampf gegen Korruption, Bestechung, Bestechlichkeit und Geldwäsche, für die Wahrung von Vertraulichkeit und Datenschutz, den Umgang mit Kunden, den Schutz und die Nutzung von Bankressourcen oder den Schutz vor Diskriminierung. Einen Schwerpunkt bilden die Vorgaben für die Annahme und Gewährung von Vergünstigungen und Geschenken.

Verfahren zu ethisch korrektem und gesetzeskonformen Verhalten sowie zu Fragen der Integrität

### Integritätsprüfung

Im Rahmen einer Kundenakzeptanzprüfung führt die NORD/LB bei Kredit- oder Handelsgeschäften, Geschäftsbeziehungen mit Vermittlern und Maklern oder Lieferanten und Dienstleistern ab einem

Jeder Bereich der NORD/LB verschafft sich im Rahmen seiner etablierten Geschäftsprozesse regelmäßig und in angemessenem Umfang einen Überblick darüber, ob die in seinem Bereich üblichen Geschäftsvorfälle von menschenrechts- und arbeitsnormenrelevanten Sachverhalten signifikant betroffen sein können. Den Rahmen hierfür bilden allgemein anerkannte internationale Standards wie beispielsweise die Menschenrechtskonventionen der Vereinten Nationen oder die Arbeits- und Sozialstandards der internationalen Arbeitsorganisation (ILO).

der Organisation sind in der Bank genuin vorhanden und in die betreffenden Arbeitsabläufe implementiert. Diese Verfahren strukturieren sich durch die verschiedenen Bedürfnisse, die an den jeweiligen Sachverhalt zu stellen sind. Die relevanten Sachverhalte werden auf ethische Korrektheit sowie ggf. eine gesetzeskonforme Ausgestaltung geprüft. Zu diesen Verfahren zählen etwa die Beantwortung interner Anfragen der Fachabteilungen sowie Genehmigungen von Sachverhalten mit internen und externen Bezügen. Prozessbegleitend werden ebenfalls neue Produkte der Bank kontinuierlich unter obigen Aspekten geprüft. Zudem sorgt Compliance für die Aufstellung und fortlaufende Anpassung der Ethik-Grundsätze. Anfragen zur Unterstützung können über verschiedene Kanäle an Compliance herangetragen werden. Die Ethik-Grundsätze werden sowohl in deutscher als auch in englischer Sprache veröffentlicht. Bei Verstößen können personalrechtliche Konsequenzen verhängt werden.

festgelegten Auftragsvolumen eine gesonderte Integritätsprüfung durch. Die geschäfts- und kundenbezogenen Sicherungssysteme der Bank sind darauf ausgelegt, keine Geschäftsbeziehungen



einzuweisen oder fortzuführen, die beispielsweise in Bezug zu Geldwäsche, Terrorismusfinanzierung oder sonstigen strafbaren Handlungen stehen. Diese Integritätsprüfung erfolgt auf Basis öffentlich verfügbarer Informationen (u. a. Internet-Recherche, Instituts- und Büroauskünfte, SCHUFA-Abfrage). Ergeben sich aus der Überprüfung Hinweise, dass der potenzielle Geschäfts-

partner beispielsweise strafrechtlich verurteilt oder von einer staatlichen Aufsichtsbehörde mit einer Strafe belegt wurde, greifen Maßnahmen des Fraud Prevention Managements. Hiernach sind beispielsweise die vorliegenden Informationen insbesondere auf Reputations- und Geschäftsrisiken zu überprüfen und die Geschäftsbeziehung zu votieren.

### Management von Interessenkonflikten

Die Vermeidung von Interessenkonflikten ist in den Ethik-Grundsätzen geregelt.

Interessenskonflikte entstehen dort, wo mehrere Personen an der Realisierung bestimmter Geschäftschancen interessiert sind oder wo eine Partei ihre eigenen Interessen nur auf Kosten einer anderen Partei verwirklichen kann. Dies kann grundsätzlich in den Beziehungen Bank bzw. Mitarbeiter zu Kunde oder Lieferant und Bank zu Mitarbeiter sowie zwischen den Kunden der Fall sein.

Um das Vertrauen der Kunden, der Mitarbeiter sowie der Öffentlichkeit in die Leistungsfähigkeit und Integrität der Bank zu rechtfertigen und zu erhalten, hat der Vorstand unter Berücksichtigung der Neutralität und Weisungsungebundenheit Compliance mit der Überwachung und Vermeidung von Interessenskonflikten beauftragt.

Für den besonders sensiblen Bereich der Wertpapierdienst- und -nebenleistungen hat der Vorstand Compliance beauftragt, darauf zu achten, dass keinerlei Geschäfte abgewickelt werden, in denen Interessenskonflikte vorhanden sind. Darüber hinaus stellt der Aufbau des Compliance sicher, dass die Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften zur Vermeidung von Interessenskonflikten und die strikte Trennung von verschiedenen Geschäftsbereichen mit Zugang zu sensiblen Kundendaten und Informationen („Chinese Walls“) ebenso zu den Maßnahmen gehören wie die Vorgabe, dass solche Informationen nur unter Genehmigung der jeweiligen Führungskraft und

des Bereiches Compliance an andere Bereiche weitergegeben werden dürfen.

Die Mitarbeiter sind eine wichtige Säule bei der Vermeidung von Interessenskonflikten. Alle Mitarbeiter sind verpflichtet, ihre Dienstleistungen mit der bestmöglichen Sachkenntnis, Sorgfalt und Gewissenhaftigkeit durchzuführen. Bei unvermeidbaren Interessenskonflikten, die durch die unterschiedliche Informationslage zwischen Kunden und Bank entstehen können, wird dafür Sorge getragen, dass die Kundenaufträge unter der gebotenen Wahrung des Kundeninteresses ausgeführt werden. In diesem Zusammenhang stellt Compliance sicher, dass Empfehlungen durch die NORD/LB bzw. der Mitarbeiter unter angemessener Risikoaufklärung ehrlich, fair und unter Einhaltung aller gesetzlichen Anforderungen abgegeben werden.

Alle Mitarbeiter sind ferner angehalten, Situationen zu vermeiden, in denen ihre persönlichen Interessen mit den Interessen der Bank kollidieren oder auch nur der Anschein erweckt wird, dass sie in Konflikt geraten könnten. Einen potenziellen Interessenskonflikt stellt beispielsweise die Betreuung von aus dem privaten Umfeld persönlich bekannten Kunden dar. Im Interesse aller Beteiligten sind solche Konstellationen möglichst zu vermeiden. Das Risiko von Interessenskonflikten sowie ein erhöhtes Missbrauchspotenzial treten vor allem in Situationen auf, in denen Mitarbeiter Vollmachten für von ihnen betreute Kunden/Konten erhalten. Derartige Konstellationen sind grundsätzlich zu unterlassen und nur in

Ausnahmefällen und nach vorheriger schriftlicher Zustimmung durch den Bereichsleiter zulässig. Nach erfolgter Zustimmung ist der Sachverhalt Compliance anzuzeigen.

#### Durchführung und Überprüfung von Mitarbeitergeschäften

Auch bei der Durchführung von Mitarbeitergeschäften müssen Interessenskonflikte beachtet werden; es dürfen weder Interessen der Kunden noch die Reputation und Solvenz der Bank selbst beeinträchtigt werden. Zur Vermeidung von unlauteren Verhaltensweisen und von Interessenskonflikten hat die Bank unter Berücksichtigung der gesetzlichen und aufsichtsrechtlichen Rahmenbedingungen Verhaltensregeln für Mitarbei-

tergeschäfte erlassen. Diese Bestimmungen sind in den Leitsätzen für Mitarbeitergeschäfte sowie in den entsprechenden Arbeitsanweisungen geregelt.

Mit Blick auf diese Rahmenbedingungen dürfen Mitarbeiter private Wertpapiergeschäfte nur im Rahmen ihrer Einkommens- und Vermögenssituation tätigen.

#### Vermeidung von Insiderhandel

Durch ihre Tätigkeit erhalten die Mitarbeiter der NORD/LB unter Umständen Zugang zu Informationen, die anderen Personen nicht zur Verfügung stehen und zum eigenen Vorteil genutzt werden können. Auch dieses stellt einen Interessenskonflikt dar.

Das Insiderrecht soll die Funktionsfähigkeit der Märkte für Finanzinstrumente sichern und Investoren die Gewissheit geben, dass sie gleich behandelt und gegen die unrechtmäßige Verwendung von Informationen geschützt werden.

Als Insiderinformation ist jede konkrete Information über nicht öffentlich bekannte Umstände anzusehen, die sich auf einen oder mehrere Emittenten von Insiderpapieren oder auf die Insiderpapiere selbst bezieht und die geeignet ist, im Falle ihres öffentlichen Bekanntwerdens den Börsen- oder Marktpreis der Insiderpapiere erheblich zu beeinflussen.

Den Mitarbeitern ist es untersagt, Insiderkenntnisse auszunutzen, um Insiderpapiere für eigene oder fremde Rechnung zu kaufen oder zu verkaufen. Sie dürfen ferner die Insiderinformationen Dritten nicht unbefugt weitergeben oder sonst zugänglich machen oder sie für die Abgabe von Anlageempfehlungen nutzen. Dieses umfasst auch die Weitergabe innerhalb der Bank; eine Weitergabe an andere Mitarbeitende ist nur dann erlaubt, wenn die Informationen für die Erledigung dienstlicher Aufgaben benötigt („Need to Know“) und diese Mitarbeitenden zum Erhalt der Informationen formal berechtigt sind.

Mitarbeiter, die typischerweise oder aus besonderem Anlass Zugang zu Insiderinformationen eines börsennotierten Unternehmens haben, werden zudem durch Compliance in einem Insiderverzeichnis erfasst und gesondert überwacht.

## Hinweisgebersystem

Die Bank ist gesetzlich verpflichtet, angemessene Maßnahmen zum Schutz gegen intern oder extern begangene strafbare Handlungen zu ergreifen. Der wirksame Schutz vor Schäden sowie die Vermeidung von Schäden aus derartigen Handlungen ist ein wichtiger Bestandteil des Risikomanagements der Bank. Die Bank lässt nichts unversucht, um solche Handlungen zu verhindern oder zumindest so frühzeitig wie möglich aufzudecken sowie Risiken auf ein möglichst geringes Potenzial zu beschränken. Jeder Versuch strafbarer und krimineller Handlungen und unredlichen Handelns wird von der Bank als schweres und nicht tolerierbares Vergehen verurteilt.

Die Bank hat ein sog. Hinweisgebersystem eingerichtet, das der Bekämpfung krimineller und illegaler Handlungen dient. Damit ist ein Verfahren für Beschäftigte und Organmitglieder implementiert worden, welches auch die Möglichkeit bietet, anonyme und vertrauliche Hinweise zu geben. Alle vorab genannten Personenkreise haben somit die Möglichkeit, sich u. a. an einen externen Ombudsmann zu wenden. Die Stelle des Ombudsmannes wird durch einen Rechtsanwalt ausgeübt, der eine vermittelnde Stellung zwischen der Bank und dem Hinweisgeber einnimmt. Er dient der Informationsübermittlung und der Wahrung der Anonymität des Hinweisgebers. Darüber hinaus kann der Ombudsmann nicht nur den Hinweisgeber bei Problemen beraten, sondern auch bei einem Ausstieg aus einem kriminellen Verhalten helfen und beratend tätig werden.

Ein Hinweisgeber bleibt gegenüber der Bank strikt anonym, da der Ombudsmann der anwaltlichen

Schweigepflicht sowie dem Zeugnisverweigerungsrecht unterliegt. Der Ombudsmann wird den ihm gegebenen Hinweis nach einer ersten Prüfung der zuständigen Kontaktperson innerhalb der Bank weiterleiten. Diese ist für die Einleitung der notwendigen weiteren internen Schritte verantwortlich. Darüber hinaus bleibt jedem Mitarbeiter die Möglichkeit erhalten, relevante Vorgänge weiterhin der Führungskraft, dem zuständigen Vorstandsmitglied, der Personalabteilung, der Rechtsabteilung, der Revision oder Compliance zu melden.

Ungeachtet der eingereichten Meldungen verfügt Compliance über umfassende Einsichts- und Prüfungsrechte in rechtlich und ethisch relevante Sachverhalte. Diese sind entweder in festen zeitlichen Rhythmen, etwa für Berichtspflichten sowie stichprobenartig anlassbezogen jederzeit möglich. Daraus ergeben sich auch die Mechanismen zur Aufdeckung.

Mitarbeiter, die einen Hinweis in redlicher Absicht geben, müssen keine Nachteile befürchten, auch dann nicht, wenn sich der Hinweis als unbegründet herausstellen sollte. Dem Hinweisgeber entstehen durch die Einschaltung des Ombudsmannes keine Kosten, diese werden durch die Bank getragen. Mit der Berufung eines Ombudsmannes orientiert die NORD/LB sich auch an den Richtlinien des Deutschen Corporate Governance Kodex.

## Richtlinie zu ESG-Anforderungen bei Projektfinanzierungen

Finanzierungen von Kundenprojekten, bei denen aufgrund ihrer Struktur und ihres Umfangs erhebliche ESG-Risiken bestehen, geht die NORD/LB nur dann ein, wenn die ökologischen und sozialen Anforderungen nachweislich verantwortungsvoll gesteuert werden. Deshalb müssen Kunden bei

Projektfinanzierungen mit Gesamtkosten von mehr als 10 Mio \$ außerhalb finanzstarker OECD-Länder, die die NORD/LB als Konsortialführer oder alleine durchführen will, den sicheren Umgang mit ESG-Projektrisiken gesondert nachweisen. Hierzu greift die NORD/LB auf Anforderungen

und Abläufe zurück, wie sie die Equator Principles vorschlagen. Sie sind in der NORD/LB Richtlinie zu ESG-Anforderungen bei Projektfinanzierungen konkretisiert, die in drei Kategorien unterscheidet:

- Bei Projekten der Kategorien A (vielfältige, erhebliche und oft irreversible Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft) und B (negative Umweltwirkungen und soziale Wirkungen, die durch geeignete Maßnahmen vermieden, verringert oder ausgeglichen werden können) muss die Projektgesellschaft die Sozial- und Umweltverträglichkeit des Projektes ermitteln und die Ergebnisse der NORD/LB vorstellen. Für Projekte der Kategorie A muss diese Ermittlung von einem unabhängigen Gutachter im Auftrag der Projektgesellschaft erstellt werden. Für Projekte der Kategorie B kann auch die Vorlage einzelner Dokumente durch die Projektgesellschaft ausreichend sein. Dabei gelten entweder eine nationale ESG-Regulierung oder die Performance Standards zu ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit sowie die branchenspezifischen Umwelt-, Gesundheits- und Sicherheitsstandards der International Finance Corporation (IFC). Im Zweifelsfall muss der Kunde das strengere Rahmenwerk verwenden.
- Für Projekte der Kategorie C (keine oder nur minimale negative gesellschaftliche oder Umweltauswirkungen) sind über die Einhaltung von nationalen ESG-Vorgaben hinaus keine weiteren Maßnahmen durch die Projektgesellschaft zu treffen.

Zum sicheren Umgang mit den ESG-Risiken hat die Projektgesellschaft einen Aktionsplan und einen Umwelt- und Sozial-Management-Plan zu erstellen. Bei Bedarf hat sie außerdem ein Stakeholder-Management und einen Beschwerdemechanismus einzurichten. Die Erfüllung dieser Anforderungen wird als Zusicherung in alle Finanzierungszusagen der oben genannten Projekte aufgenommen.

An der Teilfinanzierung von Projektvorhaben außerhalb finanzstarker OECD-Länder beteiligt sich die NORD/LB grundsätzlich nur dann, wenn die Finanzierungskonsortien von Banken geführt werden, die die Einhaltung der Performance Standards zu ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit der IFC oder eines vergleichbaren Regelwerks gewährleisten.

## Richtlinie zum Umgang mit steuerlichen Anforderungen

Als Unternehmen der Finanzbranche unterliegen nicht nur die NORD/LB, sondern auch ihre Kunden der steuerlichen Gesetzgebung. Seit 2013 gibt eine Richtlinie für alle Mitarbeiter vor, stets allen relevanten steuerrechtlichen Anforderungen

nachzukommen, sich professionell und kooperativ gegenüber den Steuerbehörden zu verhalten und Kunden nicht beim Verstoß gegen Steuergesetze zu unterstützen.

## Compliance

Als Bank und Anstalt des öffentlichen Rechts trägt die NORD/LB eine besondere Verantwortung für eine verantwortungsbewusste Unternehmensführung mit klaren ethischen Grundsätzen und das Vorleben integren und gesetzeskonformen Verhaltens. Durch eine Vielzahl von Maßnahmen u. a. im Rahmen des Compliance-Managements ist die NORD/LB bedacht, die Gesellschaft durch bestmögliche Unterbindung krimineller Handlungen

zu schützen. Im Rahmen der internen Organisation bestehen verschiedene Anweisungen für die Mitarbeiter hinsichtlich ihres Handelns sowie Verhaltensgrundsätze. Diese beginnen beim Leitbild des Unternehmens und gehen weiter über Richtlinien und Verhaltenskodizes für die Gesamtbank bis hin zu den Arbeitsanweisungen sowie Beschreibungen für den Ablauf von Bearbeitungsprozessen.

## Compliance Management

Im Compliance werden alle bankenaufsichtlich relevanten Vorschriften identifiziert, um die betroffenen Bereiche der Bank regelmäßig über neue bzw. geänderte Regelungen und Vorschriften in Kenntnis zu setzen. Der Vorstand wird über neue rechtliche Anforderungen und den Stand der Umsetzung in den Fachbereichen unterrichtet. Im Zuge des entschlossenen Vorgehens gegen Geldwäsche, Terrorismusfinanzierung und sonstige strafbare Handlungen wurde die umfassende Gefährdungsanalyse auf alle wirtschaftskriminellen Handlungen ausgedehnt.

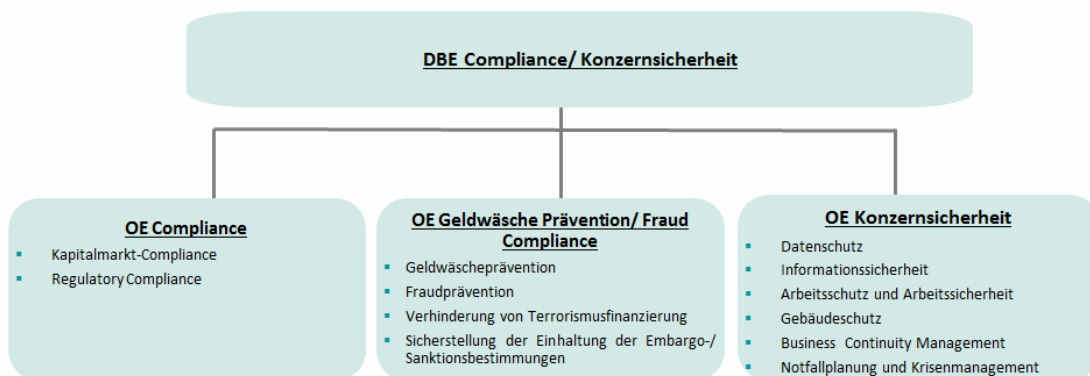
Im Rahmen des bestehenden Risikomanagements wurden zudem angemessene Präventionsmaßnahmen definiert. Die geschäfts- und kundenbezogenen Sicherungssysteme der Bank sind darauf ausgelegt, keine Geschäftsbeziehungen einzuge-

hen oder fortzuführen, die wirtschaftskriminellen Zwecken dienen oder anonyme Transaktionen begünstigen. Bei Hinweisen auf verdächtige Transaktionen muss konsequent eine Verdachtsmeldung erstellt werden.

Der Sensibilisierung der Mitarbeiter für dieses Anliegen dienen internetbasierte Lernprogramme, regelmäßige Präsenzs Schulungen sowie Newsletter und Infobriefe.

Die Themen Regulierung, Compliance sowie Vermeidung von Geldwäsche, Terrorismusfinanzierung und Betrug oder sonstigen strafbaren (Fraud) liegen in der Verantwortung des Compliance-Beauftragten und der Compliance-Organisation der NORD/LB.

Grafik 16: Organisatorische Struktur des Compliance



## Prävention von Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung

Eine gezielte Bekämpfung von Geldwäsche, des organisierten Verbrechens sowie des internationalen Terrorismus muss auch an der finanziellen Seite ansetzen und die Anlage von Gewinnen aus kriminellen Geschäften sowie Zahlungsströme, die der Finanzierung terroristischer Aktivitäten dienen, erschweren. Zum Beispiel sind die hier handelnden Personen, Vereinigungen oder Unternehmen gezwungen, ihre illegal erzielten Einnahmen zu „waschen“, d. h., sie unter Verschleierung der wahren Herkunft in den legalen Wirtschafts- und Finanzkreislauf einzuführen („Geldwäsche“). Hierbei versuchen sie, sich u. a. der Kreditinstitute zu bedienen. Gleiches gilt für internationale terroristische Vereinigungen, wobei es dabei nicht um das herkömmliche „Waschen“ von Geldern geht, die durch Straftaten erworben worden sind, sondern um das Verhindern oder Erschweren zukünftiger Straftaten oder ihrer Finanzierung.

Die Bank ist dem Kampf gegen Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung verpflichtet und verfolgt eine auf das Risiko abgestimmte „Know Your Customer“-Geschäftspolitik, die den geltenden Gesetzen beispielsweise im Rahmen des Geldwä-

schegesetzes und aufsichtsrechtlichen Vorgaben entspricht.

Die Verhinderung von finanziellen Schäden und Reputationsrisiken durch Geldwäsche, sonstige strafbare Handlungen (Fraud) und Terrorismusfinanzierung sowie für die Schaffung notwendiger Rahmenbedingungen, die für die Einhaltung von Embargo- und Sanktionsbestimmungen erforderlich sind, ist eine wesentliche Aufgabe des Compliance der Bank.

Neben der Beratung der Fachbereiche ist die Umsetzung und Einhaltung aller gesetzlichen und aufsichtsrechtlichen Regelungen und Pflichten in der Gesamtbank eines der obersten Ziele; hierzu richtet Compliance auch ein besonderes Augenmerk auf die konsequente Implementierung und prozessbegleitende Überwachung von Prozessen innerhalb der Bank.

Ein Missbrauch der NORD/LB für illegale Zwecke ist strikt untersagt. Wesentlicher Teil der Verfahren der NORD/LB zur Bekämpfung von Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung ist die Identifikation des Kunden durch offizielle Dokumente und andere einschlägige Informationen. Bestehen im Falle einer Geschäftsanbahnung oder der

Vornahme einer Transaktion in Bezug auf den Kunden, die Quelle des Geldes oder die Art des Geschäftes berechnete Zweifel, ist die Durchführung abzulehnen.

Die NORD/LB wird jährlich auf Korruptionsrisiken im Rahmen der Gefährdungsanalyse zu sonstigen strafbaren Handlungen (Fraud) i.S.v. §25h Abs. 1 Satz 1 KWG untersucht. Dabei werden neben der NORD/LB auch die wesentlichen Beteiligungen des Konzerns (Bremer Landesbank, Deutsche Hypo, NORD/LB Covered Bond Bank Luxembourg und NORD/LB Asset Management) vollständig beleuchtet. Als Ergebnis der Analyse 2015 wurden

35 Fachbereiche identifiziert, die in der Gefährdungsanalyse im Rahmen von neun Analyseclustern mit 593 Szenarien zu betrachten waren.

Zudem wurde im Rahmen des integrierten Risk-Assessments die Gesamtbank hinsichtlich grundsätzlicher Fraud-Relevanz abgefragt. Da diese Methodik inzwischen in dem gesamten NORD/LB Konzern zur Gefährdungsbeurteilung eingesetzt wird, sind die Ergebnisse gruppenweit vergleichbar.

Für das Berichtsjahr 2015 sind keine Korruptionsfälle bekannt.

## Compliance-Schulungen

Alle Mitarbeiter und Führungskräfte der NORD/LB nehmen unmittelbar nach Einstellung und danach mindestens alle drei Jahre verpflichtend an web-basierten Compliance-Schulungen teil, welche zu compliance-relevanten Themen wie beispielsweise Geldwäscheprävention, Embargos, und sonstige strafbare Handlungen schult. Die erfolgreiche Teilnahme wird nach einem Test mit einem Zertifikat bestätigt, das im Personalsystem der NORD/LB unter Qualifikationen erfasst wird. Besonders risikorelevante Einheiten erhalten zusätzlich im Rhythmus von maximal 18 Monaten eine Präsenzschiulung zu den Risiken. Seit 2014 sind im web-basierten Training die Themen Geldwäsche, Fraud und Kapitalmarkt-Compliance zusammengefasst. Es besteht aus einem

Basismodul und einem Vertiefungsmodul für Führungskräfte. Im Jahr 2015 haben alle Mitarbeiter der NORD/LB ihr Compliance-Wissen anhand dieses Programms aufgefrischt. Zur Sensibilisierung der Mitarbeiter wird zudem mindestens quartalsweise ein GOC (Governance, Risk, Compliance) Infobrief u. a. zu aktuellen Compliance-Themen verschickt. Darüber hinaus informiert Compliance in einem Blog im Mitarbeiterportal über aktuelle Themen. Hinsichtlich der Information und Schulung von ESG-Aspekten existiert im Intranet ein ausführlicher Bereich Nachhaltigkeit mit allen relevanten Informationen, Erklärungen und Richtlinien.

## Nachhaltigkeitsmanagement

Ursprünglich stammt der Begriff Nachhaltigkeit aus der Forstwirtschaft, wo er dahingehend definiert wurde, als dass nur so viele Bäume abgeholzt wurden wie wieder angepflanzt werden. Auf diese Weise sollte sowohl der eigene zukünftige Lebensunterhalt, als auch der der nachfolgenden Generationen gesichert sein. Die drei Dimensionen griffen schon hier ineinander: Ökonomie, Ökologie und Soziales.

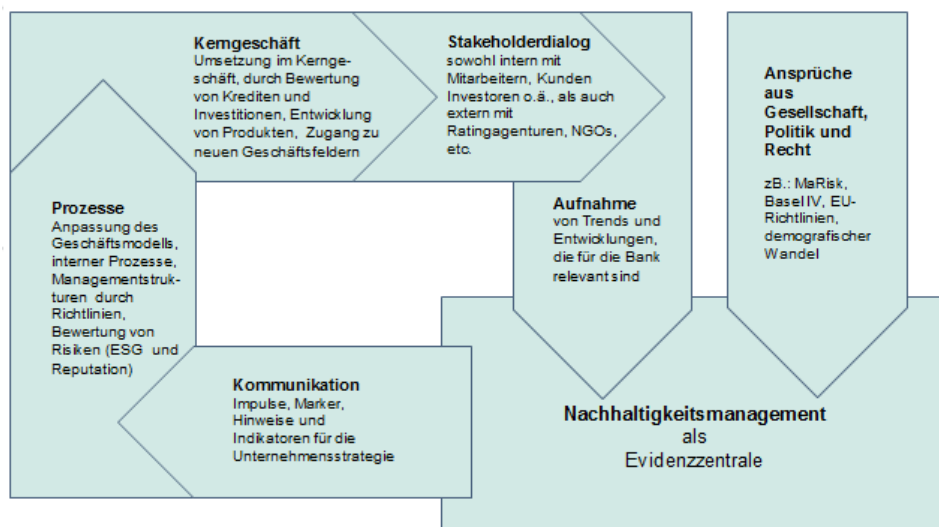
Im 21. Jahrhundert hat sich der Begriff Nachhaltigkeit zunehmend als Leitbild für moderne Managementsysteme etabliert.

Nachhaltigkeit bedeutet u. a. Verantwortung für das eigene unternehmerische Handeln zu übernehmen, um auch langfristig am Markt bestehen

zu können. Unter dem Begriff Nachhaltigkeit kann daher auch die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens verstanden werden. Um nicht nur gegenwärtig, sondern auch zukünftig Arbeitsplätze sichern zu können und wettbewerbsfähig zu bleiben, spielt das Nachhaltigkeitsmanagement eine wichtige Rolle für die NORD/LB.

Hierzu steht es im ständigen Austausch mit den Stakeholdern der NORD/LB und verfolgt wichtige gesellschafts- und unternehmensrelevante Themen, die Einfluss auf die Bank nehmen und somit in ihrer Geschäftstätigkeit berücksichtigt werden müssen. Neben der Aufnahme wichtiger Informationen gibt das Nachhaltigkeitsmanagement diese auch weiter, sodass die Prozesse der NORD/LB stetig weiter optimiert werden.

**Grafik 17: Prozesskreislauf Nachhaltigkeitsmanagement der NORD/LB**



Der Erweiterte Konzernvorstand definiert die Vision, Leitlinien und Strategie, beschließt das Managementsystem, die Ziele und Maßnahmenprogramme und ist oberster Repräsentant der Nachhaltigkeitsstrategie. Der Vorstandsvorsitzende trägt die zentrale Verantwortung für die nachhaltige Entwicklung in der NORD/LB und vertritt die Ergebnisse gegenüber den Anteilseignern. Unterstützt wird der Vorstand bei seinen

Aufgaben vom Steuerungskreis Nachhaltigkeit. Der Steuerungskreis Nachhaltigkeit besteht aus dem Nachhaltigkeitsmanagement sowie Vertretern der Bereiche Strategieentwicklung, Konzernorganisation und Personal, Compliance, Finanz- und Risikocontrolling, Konzern-IT und Medien & Kommunikation.



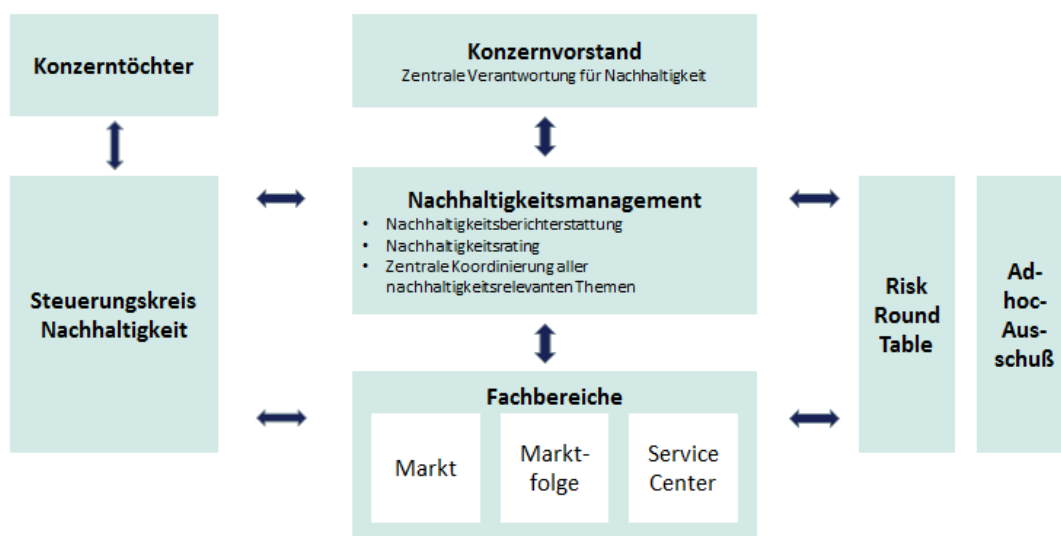
Gemeinsam mit dem Nachhaltigkeitsmanagement analysieren die Mitglieder des Steuerungskreises die Anforderungen in den einzelnen Bereichen, entwickeln Ziele und Maßnahmen und schlagen diese dem Vorstand zur Umsetzung vor. Zugleich gewährleisten sie die Umsetzung der Maßnahmen in ihren jeweiligen Verantwortungsbereichen.

Alle Leitungsebenen werden vom Steuerungskreis Nachhaltigkeit und dem Nachhaltigkeitsmanagement in die Diskussions- und Entscheidungsprozesse zu Nachhaltigkeitsaspekten einbezogen und setzen dabei auch eigene Impulse.

Dadurch ist Nachhaltigkeit als Unternehmenswert organisatorisch auch in der ersten Führungsebene verankert und die Leitungsgremien besitzen eine fundierte Wissensbasis über Nachhaltigkeitsaspekte innerhalb ihrer Verantwortungsbereiche. Diese Wissensbasis wird durch interne Kommunikationsmittel und Konsultationen zu einzelnen Nachhaltigkeitsthemen kontinuierlich aktualisiert.

Die organisatorische Struktur sowie die Funktionen und Verantwortlichkeiten kann der nachfolgenden Grafik 18 entnommen werden.

Grafik 18: Organisatorische Struktur des Nachhaltigkeitsmanagements



## Kommentierung kritischer Stimmen

### Recycling von Schiffen

Die NORD/LB wurde im Berichtsjahr in den Zusammenhang mit der Finanzierung einer Verschrottung eines von ihr finanzierten Schiffs in Indien gebracht.

Im Rahmen des Stakeholder-Dialogs hat die NORD/LB einer Nichtregierungsorganisation gegenüber ihr Geschäftsmodell für den Bereich Schiffe erläutert. Hiernach beteiligt sich die Bank grundsätzlich nur an der Neufinanzierung von Schiffen bis zu einem Alter von 15 Jahren. Die

Finanzierung darüber hinaus und insbesondere die Verschrottung von Schiffen gehört nicht zum Geschäftsmodell und wird daher abgelehnt. Im weiteren Gesprächsverlauf hat die NORD/LB die Möglichkeiten und Grenzen des eigenen Handelns im Schiffsfinanzierungsgeschäft dargestellt.

Das Gespräch wurde von der NORD/LB als sehr positiv und als guter Impuls für die Optimierung der eigenen Geschäftstätigkeit bewertet.

### Finanzierungs- und Investitionsaktivitäten in Braunkohle

Im Rahmen einer Studie zu Finanzierungs- und Investitionsaktivitäten deutscher Kreditinstitute wurde die NORD/LB zu ihren Finanzierungs- und Investitionsaktivitäten in Braunkohle befragt.

Die NORD/LB hat ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten in einer Nachhaltigkeitsstrategie für die NORD/LB als Einzelinstitut als auch für den NORD/LB Konzern zusammengefasst. Darüber hinaus wurden eine Vielzahl von Richtlinien zum Ausschluss von ESG-Risiken (ESG-Richtlinien) verabschiedet, u. a. die Richtlinie zum Klimawandel. Hierunter schließt die NORD/LB die Neufinanzierung von Atom- und Kohlekraftwerken aus.

Durch ein systematisches Vorgehen stellt die NORD/LB sicher, dass erforderliche Nachhaltigkeitsaspekte in die Entscheidungen über Geschäftsaktivitäten miteinfließen.

Hierbei orientiert sich der NORD/LB Konzern an den Grundsätzen der UNEP FI und den Prinzipien des UN Global Compact. Durch die Aufstellung von ESG-Richtlinien und die Beurteilung von Nachhaltigkeitsaspekten im Kunden-Kredit-Prozess werden wesentliche Komponenten der Nachhaltigkeitsstrategie auch handelsunabhängig überprüft. Ein Rahmenwerk der o. g. ESG-Richtlinien stellt dabei den Bezug zwischen der einzelnen Transaktion und den für sie aus Sicht des NORD/LB Konzerns relevanten spezifischen Nachhaltigkeitsstandards her. Dadurch kann Nachhaltigkeit zielgerichtet und individuell eingesteuert werden.

### Kontroverse Geschäftsfelder

Die NORD/LB hält zusammen mit der TLN Beteiligungsgesellschaft mbH & Co. KG jeweils 49,85 Prozent der Anteile an der Toto-Lotto Niedersachsen GmbH (TLN), die vom Land Niedersachsen erworben wurden. Die übrigen Anteile werden

durch den Niedersächsischen Fußballverband e.V. und den LandesSportBund Niedersachsen e.V. gehalten. Über die Gesellschafterstellung der NORD/LB wird die gesetzlich vorgeschriebene

öffentlich-rechtliche Trägerschaft von TLN erhalten.

Die Bremer Landesbank ist an der Bremer Spielkasino GmbH & Co. KG (Bremer Spielkasino) beteiligt und hält die Anteile am Bremer Spielkasino im Auftrag des Landes Bremen.

Beide Beteiligungen sind in einem Geschäftsfeld tätig, welches von Stakeholdern als kontrovers bewertet werden kann.

TLN und das Bremer Spielcasino erfüllen als staatlich konzessionierte Lotterieunternehmen den ordnungspolitischen Auftrag der Bundesländer, ein ausreichend attraktives, verantwortungsvolles und seriöses Glückspielangebot bereitzustellen. Grundlage dafür sind die Spielbankengesetze der Länder und der Staatsvertrag zum Glückspielwesen in Deutschland in der aktuellen Fassung.

Staatlich kontrolliertes Glücksspiel verfolgt das Ziel, negative Auswirkungen auf Menschen und Gesellschaft zu minimieren. So soll bereits das

Entstehen von Glücksspiel- und Wettsucht durch Präventionsangebote und Suchtbekämpfung vermieden werden. Dieses umfasst beispielsweise Identitätskontrollen, die Möglichkeit von Selbst- oder Fremdsperren, Schulungen von Angestellten zur Erkennung problematischen Spielverhaltens sowie die Vermittlung von Beratungsgesprächen. Gleichzeitig soll der natürliche Spieltrieb der Bevölkerung in geordnete und überwachte Bahnen geleitet werden. Dieses umfasst zum einen konsequenten Jugend- und Spielerschutz, zielt aber auch darauf ab, der Entwicklung und Ausbreitung von nicht erlaubten Glücksspielen entgegenzuwirken. Durch staatlich kontrolliertes Glücksspiel werden die Spieler zudem vor betrügerischen Machenschaften geschützt und etwaige Folge- und Begleitkriminalität des unkontrollierten Glücksspiels abgewehrt. Online-Glücksspiel ist in Deutschland grundsätzlich verboten, kann aber bei Vorliegen der entsprechenden Voraussetzung erlaubt werden.

# Die NORD/LB als Arbeitgeber

Beschäftigung	Seite 49
Vielfalt und Chancengleichheit	Seite 52
Einstellung	Seite 54
Ausbildung	Seite 54
Weiterbildung	Seite 55
Beruf und Familie	Seite 57
Betriebliches Gesundheitsmanagement	Seite 57
Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz	Seite 59
Vergütung	Seite 61

In diesem Berichtsteil werden die folgenden Indikatoren des G4-Standards erläutert:

G4-10, G4-11, G4-50, G4-51

G4-EC3, G4-EC5, G4-EC6

G4-LA1, G4-LA2, G4-LA4, G4-LA5, G4-LA6, G4-LA7, G4-LA8, G4-LA9, G4-LA10, G4-LA11, G4-LA12, G4-LA13

G4-HR3

# Die NORD/LB als Arbeitgeber

## Beschäftigung

Ständig zunehmende Marktanforderungen, ein komplexer werdendes regulatorisches Umfeld mit aufsichtsrechtlichen Anforderungen, verbunden mit den diversifizierten Geschäftsmodellen im NORD/LB Konzern verlangen eine effiziente, wertschöpfende, flexible sowie vorausschauende Personalarbeit.

Demographie, Digitalisierung und Diversity fordern die Personalpolitik des NORD/LB Konzerns heraus. Darüber hinaus bestimmt der anfordernde Kostendruck auch 2015 die Personalarbeit. In der Konsequenz sind 2015 auch die Anforderungen an die Belegschaft im NORD/LB Konzern gestiegen - insbesondere in den Themenfeldern

- Agilität
- Führung
- Leistungsorientierung
- Kompetenzen und fachliche Qualifikation

Die personalstrategische Ausrichtung des NORD/LB Konzerns leitet sich aus den jeweiligen strategischen Geschäfts- und Risikoausprägungen der einzelnen Konzerninstitute ab und richtet sich entlang wesentlicher zentraler strategischer Stellhebel aus:

- Steuerung der Personalmenge, d. h. wertschöpfende Allokation verfügbarer Ressourcen und Kapazitäten sowie Sicherung und Erhalt von Arbeitsplätzen

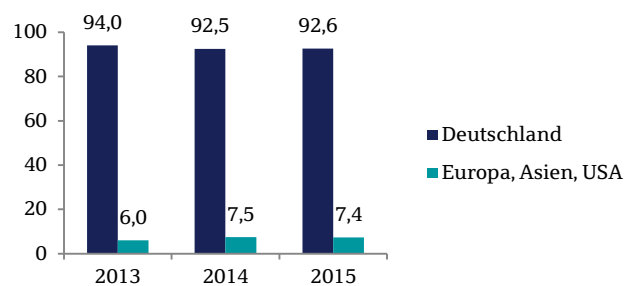
- Steuerung der Personalkosten, d. h. Gewährleistung einer marktorientierten und leistungsbezogenen Vergütungslandschaft
- Steuerung der Personalqualität, d. h. Befähigung zum notwendigen Wandel sowie Führungs- und Performancekonzepte
- Transformationsmanagement, d. h. Implementierung effizienter Personalprozesse sowie Ausbau eines proaktiv steuernden Personalmanagements im Sinne einer zukunftsfesten Personalpolitik

Über ein wertschöpfendes Personalinstrumente- und -produktangebot konnte die NORD/LB folgerichtig konzernweit dauerhaft Arbeitsplätze schaffen, entwickeln und sichern.

Der NORD/LB Konzern befand sich 2015 in einem herausfordernden Transformationsprozess mit ambitionierten Kosten- und Personalbestandszielen. Im Konzern waren am Jahresende 2015 6 343 Mitarbeiter (gegenüber 6 597 im Vorjahr 2014) beschäftigt. Damit reduzierte sich der Personalbestand planmäßig um knapp 4 Prozent. Der Mix von Frauen und Männern innerhalb des NORD/LB Konzerns ist ausgewogen, bei leicht gesunkenem Anteil der Frauen an der Belegschaft mit 49,63 Prozent (2014: 50,1 Prozent).

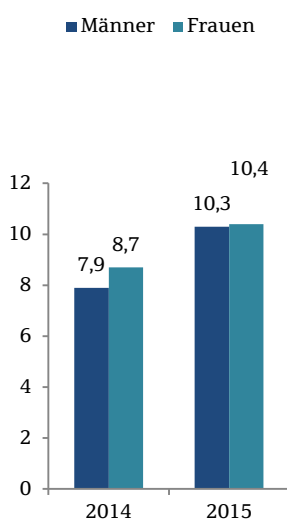
**Tabelle 2: Gesamtbelegschaft nach Beschäftigungsart, Arbeitsvertrag und Geschlecht**

	2013	2014	2015
Betriebsangehörige (Gesamt) <sup>3</sup>	6 760	6 597	6 343
Unbefristet Angestellte (Gesamt)	6 264	6 110	5 940
(in Prozent)	92,6	92,6	93,6
davon männlich	-	-	3 014
davon weiblich	-	-	2 926
Unbefristet Angestellte in Vollzeit	4 981	4 784	4 642
(in Prozent)	80,3	79,5	79,1
davon männlich	-	-	2 906
davon weiblich	-	-	1 736
Unbefristet Angestellte in Teilzeit	1 283	1 326	1 298
(in Prozent)	19,7	20,5	20,9
davon männlich	-	-	108
davon weiblich	-	-	1 190
Befristet Angestellte (Gesamt)	494	487	403
(in Prozent)	7,4	7,4	6,4
davon männlich	-	-	188
davon weiblich	-	-	215
Befristet Angestellte in Vollzeit	453	462	381
davon männlich	-	-	183
davon weiblich	-	-	198
Befristet Angestellte in Teilzeit	41	25	22
davon männlich	-	-	5
davon weiblich	-	-	17
Auszubildende und Trainees	343	291	262
(in Prozent)	5,0	4,4	4,1
davon männlich	-	-	121
davon weiblich	-	-	141

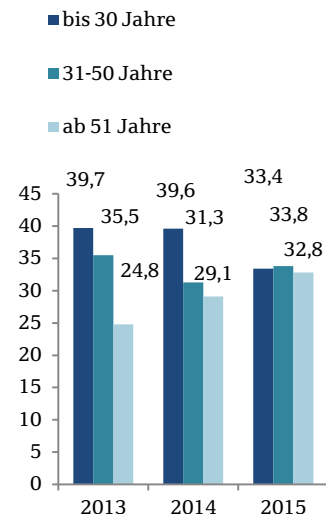
**Grafik 19: Gesamtbelegschaft nach Region (in Prozent)**

Der NORD/LB Konzern besitzt traditionell eine hohe Mitarbeiterbindung verbunden mit einer hohen durchschnittlichen Betriebszugehörigkeit. Die geringe Mitarbeiterfluktuation ist ein Beleg für aktive, erfolgreiche Retentions-Arbeit und für die Sicherung wertschöpfender Arbeitsplätze.<sup>4</sup>

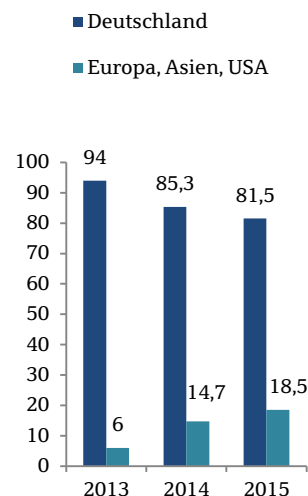
**Grafik 20: Mitarbeiterfluktuation in Bezug auf die Gesamtbelegschaft nach Geschlecht (in Prozent)**



**Grafik 21: Mitarbeiterfluktuation in Bezug auf die Gesamtfluktuation nach Alter (in Prozent)**



**Grafik 22: Mitarbeiterfluktuation in Bezug auf die Gesamtfluktuation nach Regionen (in Prozent)**



Im NORD/LB Konzern werden grundsätzlich alle gesetzlichen Vorgaben der Länder eingehalten, in denen der Konzern geschäftlich aktiv ist. In der Bundesrepublik Deutschland sind das beispielsweise arbeitsrechtliche und mitbestimmungsrechtliche Maßnahmen. Wichtige betriebliche Veränderungen erfahren die Arbeitnehmervertreter frühzeitig. Hierzu gehört insbesondere die Verpflichtung, den Personalrat bzw. Betriebsrat (Deutsche Hypo) zur Durchführung seiner Aufgaben über beabsichtigte Maßnahmen rechtzeitig und umfassend gemäß den Vorschriften des Niedersächsischen Personalvertretungsgesetzes (NPersVG), des Betriebsverfassungsgesetzes (Deutsche Hypo) sowie des Bremischen Personalvertretungsgesetzes (BremPersVG) zu unterrichten. Die betriebliche Mitbestimmung hat im NORD/LB Konzern traditionell einen hohen Stellenwert. Zwischen dem Gesamtpersonalrat sowie den örtlichen Personalräten bzw. Betriebsrat und dem Vorstand besteht ein regelmäßiger und vertrauensvoller Austausch.

Neben der Information durch den Personalrat werden die Mitarbeiter auch regelmäßig über wichtige Themen durch die Unternehmenskommunikation in Form von Mitarbeiterinformationen über das Intranet oder per E-Mail informiert. Für Mitarbeiter, die keinen E-Mail Anschluss im Haus besitzen, ist eine Information durch die jeweilige Führungskraft vorgesehen.

Alle Mitarbeiter des NORD/LB Konzerns haben die Möglichkeit und das Recht, sich in Gewerkschaften zu organisieren. Diese erhalten auch Streikgeld. Alle Mitarbeiter haben zudem das Recht auf Versammlungsfreiheit.

Die Mitarbeiter werden in Personal- bzw. Betriebsversammlungen regelmäßig und umfassend informiert. Die Teilnahme an den Personal- bzw. Betriebsversammlungen zählt als Arbeitszeit. Ferner besteht die Möglichkeit, bei Bedarf Teilpersonalversammlungen abzuhalten. Darüber hin-

aus informiert der Betriebsrat die Mitarbeiter regelmäßig durch Informationsschreiben.

Die Mitarbeiter des NORD/LB Konzerns werden durch die Gewerkschaft ver.di vertreten. An den Personalversammlungen der NORD/LB nimmt als

ständiger Teilnehmer auch der Vertreter von ver.di teil, der als fester Tagesordnungspunkt an die Mitarbeiter berichtet. Ferner informiert auch ver.di über gesonderte Informationsschreiben.

## Vielfalt und Chancengleichheit

Ein Arbeitsumfeld, das allen Mitarbeitern unabhängig von Geschlecht, Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter, sexueller Orientierung und Identität dieselbe Wertschätzung bietet, gehört untrennbar zum Wertekanon des gesamten NORD/LB Konzerns.

Der NORD/LB Konzern bekennt sich ausdrücklich zur Vielfalt und Chancengleichheit.

Zu den rahmengebenden Leitlinien zählen die Grundwerte des Konzerns und das Bekenntnis zur Charta der Vielfalt.

Diversity-Management ist im NORD/LB Konzern personalstrategisch verankert. Denn ein Arbeitsumfeld gleicher Wertschätzung bildet die Grundlage für erfolgreiche Personalarbeit. Die Operationalisierung des Diversity-Managements wird im NORD/LB Konzern überwiegend durch die Grundsätze der Initiative „Diversity als Chance – Charta der Vielfalt“ der Unternehmen in Deutschland geprägt, der die NORD/LB und die Bremer Landesbank bereits 2013 sowie die Deutsche Hypo 2014 beigetreten sind.

Zum Themenkreis Demografischer Wandel und Altersstruktur entwickelt die Bremer Landesbank über ihre bereits seit 2013 eingeführten Konzeption „Alternsgerechtes Arbeiten“ altersgruppenspezifische Arbeitsbedingungen permanent weiter.

Als Wegmarke weiterer Diversity-Intensivierung in der NORD/LB wurde über die Ausrichtung eines Diversity-Tages im Juni im Rahmen der Charta

der Vielfalt das Initial für einen ganzheitlich umfassenden Diversity-Ansatz gelegt, der kognitive Aspekte, wie Einstellungen und Erfahrungen der Belegschaft berücksichtigt.

Im NORD/LB Konzern werden durch gezielte Maßnahmen Managementpotenziale von Frauen systematisch gefördert, beispielsweise in der NORD/LB über eine Zielquotierung von Frauen als handlungsleitenden Rahmen bereits im Stellenbesetzungsprozess. Der Anteil an Frauen in Führungspositionen ist deshalb trotz auch 2015 fortgesetzten Stellenumbaus mit 18,8 Prozent stabil geblieben (2014: 19,1 Prozent) - proportional zum leicht gesunkenem Anteil der Frauen an der Belegschaft mit 49,63 Prozent (2014: 50,1 Prozent), der wiederum den ausgewogenen Mix von Frauen und Männern innerhalb des NORD/LB Konzerns bestätigt.

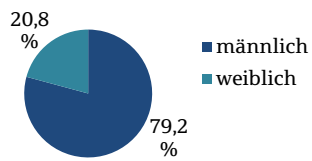
Bei gleicher Anzahl weiblicher Aufsichtsräte hat sich deren Anteil leicht reduziert (20,8 Prozent 2015 gegenüber 21,2 Prozent 2014). Unter den sechs Vorständen der NORD/LB war 2015 eine Frau (16,7 Prozent). Die Mitarbeiter der NORD/LB stammen aus 26 Nationen.

Die Ethik-Grundsätze im NORD/LB Konzern schließen jegliche Diskriminierung aufgrund des Geschlechts, des Alters, einer Behinderung, der ethnischen Herkunft, der Religion und Weltanschauung, der sexuellen Identität oder auch der politischen Haltung oder einer gewerkschaftlichen Betätigung explizit aus. Ein Verstoß gegen diesen Grundsatz kann zu disziplinarischen Konsequenzen bis hin zur Kündigung führen.

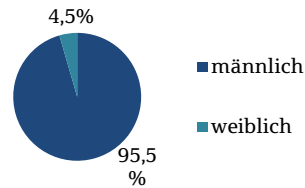


Für 2015 ist kein Fall hinsichtlich Diskriminierung bekannt.

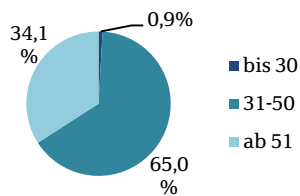
**Grafik 23: Aufsicht- bzw. Verwaltungsrat nach Geschlecht**



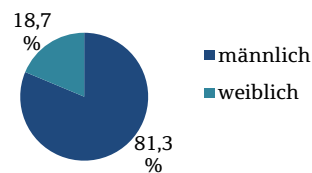
**Grafik 24: Vorstände/Geschäftsleitung nach Geschlecht**



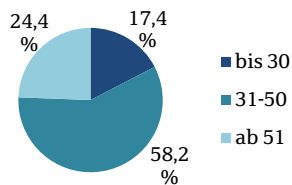
**Grafik 25: Altersstruktur (in Jahren) der Führungskräfte**



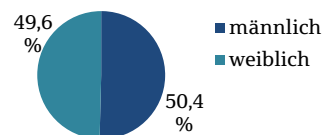
**Grafik 26: Führungskräfte nach Geschlecht**



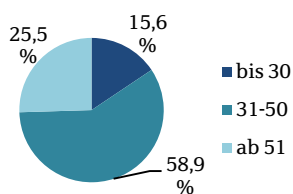
**Grafik 27: Altersstruktur (in Jahren) der Mitarbeiter**



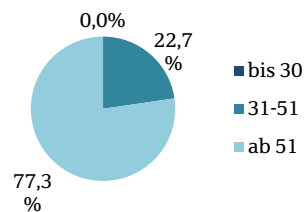
**Grafik 28: Beschäftigte (gesamt) nach Geschlecht**



**Grafik 29: Beschäftigte (gesamt) nach Alter**



**Grafik 30: Altersstruktur (in Jahren) der Vorstände/Geschäftsleitung**



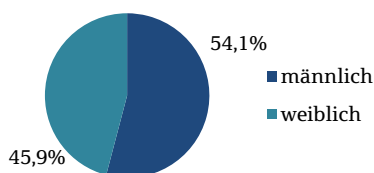
## Einstellung

Die wesentlichen Standorte des NORD/LB Konzerns mit 92,6 Prozent der Mitarbeiter befinden sich in der Bundesrepublik Deutschland.

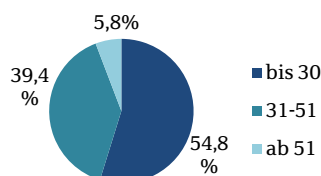
Neueinstellungen werden mit regionalem Schwerpunkt in Deutschland realisiert, Führungspositionen werden überregional und auch international besetzt.

In Luxemburg werden für offene Stellen und neu zu besetzende Führungspositionen potenzielle Interessenten aus der gesamten Region angesprochen, wobei viele Mitarbeiter unabhängig von ihrer Nationalität auf der deutschen Seite der Grenze ihren Wohnort haben.

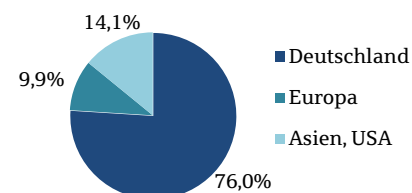
**Grafik 31: Neueinstellungen**



**Grafik 32: Neueinstellungen (in Jahren) nach Altersstruktur**



**Grafik 33: Neueinstellungen nach Regionen/ Länder**



## Ausbildung

Die Ausbildungsplatzangebote im NORD/LB Konzern sind attraktiv und hochwertig. Sie umfassen überwiegend kaufmännische Berufsfelder, teilweise in Form eines dualen Studiums oder in Form verschiedener Trainee-Programme. Die Deutsche Hypo ergänzte 2015 ihr Ausbildungsangebot in Kooperation mit der Leibniz Fachhochschule Hannover um einen Studiengang zum Bachelor of Arts Finanzdienstleistungen (B. A.).

Gegen den Branchentrend hat die NORD/LB im Konzern bei Ausbildungsberufen über strukturierte Nachwuchsgewinnungskampagnen und stabile Hochschulpartnerschaften für eine Bewerbernachfrage sowie -qualität über Vorjahresniveau gesorgt. Eine erstmalige spezifische Ausbildungsplatzkampagne mit der Zielausrichtung Studienaussteiger ermöglichte eine Rekrutierung neuer Zielgruppen.

Hochschulkooperationen fokussiert die NORD/LB regional mit Schwerpunkt auf die Leibniz Universität Hannover, das Hannover Center of Finance e.V. (HCF), die Leibniz Fachhochschule Hannover sowie die Leuphana Universität Lüneburg. Die Kooperationen leisteten einen wichtigen Beitrag zur Festigung des Commitments der Nachwuchskräfte zur Bank.

Erhöhte Leistungsanforderungen, Mobilität und Flexibilität bei Nachwuchskräften bei gleichzeitiger Kosten- und Ressourcenoptimierung erforderten im NORD/LB Konzern eine ganzheitliche Vorgehensweise der Nachwuchsarbeit. Eine gezielte Steuerung der Nachwuchskräfteausbildung und -entwicklung stellt sicher, dass die kurz- und mittelfristigen Personalbedarfe des NORD/LB Konzerns qualitativ und quantitativ über passgenaue Pools qualifizierter Young Professionals gedeckt werden.

Trotz konzernweiter Effizienzsteigerungserfordernisse konnte der NORD/LB Konzern im Ergebnis eine positive Ausbildungsquote von 4,1 Prozent nahezu auf Vorjahresniveau halten (4,4 Prozent in 2014). Mit ihren guten Ausbildungskennzahlen, verbunden mit hohen Übernah-

mequoten, hat der NORD/LB Konzern auch in diesem Jahr seiner gesellschafts- und wirtschaftspolitischen Stellung gemäß und seinem bildungspolitischen Auftrag entsprechend gehandelt.

## Weiterbildung

Potenzialorientierte Personalpolitik trägt einen wertvollen Beitrag zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit des NORD/LB Konzerns bei. Die Steuerung der Personalqualität, d. h. die Befähigung der Belegschaft zum notwendigen Wandel sowie eine Steigerung der Führungs- und Leistungsbereitschaft über bedarfsgerechte Personalentwicklung bestimmten 2015 die Personalentwicklungspolitik der NORD/LB konzernweit. Die im NORD/LB Konzern grundsätzlich dominierenden Entwicklungslaufbahnen, u. a. Führungs-, Experten- und Fachfunktionslaufbahn wurden 2015 gruppenweit forciert. Die Seminarangebote im NORD/LB Konzern unterstützen die Mitarbeiter traditionell in ihrer Fach- und Managementkompetenz, in ihren Sozial- und Methodenkompetenzen sowie in persönlichen Kompetenzen. Zur Steigerung von Agilität und Innovationsfähigkeit in der NORD/LB wurde 2015 Design Thinking als Methode des Hasso Plattner Instituts erstmalig genutzt. Der Auftakt erfolgte dazu 2015 über Schulungen erster Mitarbeiter als Multiplikatoren.

Kontrolle und Validierung der Weiterbildung erfolgen dabei im NORD/LB Konzern über regelmäßige, strukturierte Entwicklungsgespräche

zwischen Führungskraft und Mitarbeitern. Die Anzahl der Führungskräftefortbildungen ist leicht gestiegen, u. a. wegen fachlichen Seminarbesuchen und wegen der Verstetigung der Kompetenzmodelle. Durchschnittlich zwei Werktage Weiterbildungspräsenz pro Jahr sind ein Wert, der auch die quantitative Dimension der potenzialorientierten Personalpolitik stützt.

Die NORD/LB stellte 2015 ein ganzheitliches Programm für das Kompetenzmanagement, die verbindliche Integration und Verankerung eines Kompetenzmodells in den Mittelpunkt, das im Sinne von Leistungs-, Veränderungs-, Handlungs- und Führungskompetenz Aufgaben, Haltungen und Kompetenzen einheitlich definiert. Das Kompetenzmodell bestimmte 2015 graduell die Ausrichtung des gesamten Bildungsprogrammes der NORD/LB und setzte die Basis für eine stärkere Standardisierung des Wissens- und Nachfolge-managements der Bank. Für das etablierte Kompetenzmodell der Bremer Landesbank bestand 2015 keine Erfordernis zur Veränderung. Mit seinen Kompetenzmodellen unterstützt der NORD/LB Konzern eine fortdauernde Beschäftigungsfähigkeit seiner Belegschaft.

**Tabelle 3: Präsenzseminartage<sup>5</sup>**

	2014	2015
Führungskräfte (in Werktagen)	1 227	1 790
davon männlich	-	1 493
davon weiblich	-	297
Mitarbeiter (in Werktagen)	8 147	7 137
davon männlich	-	3 565
davon weiblich	-	3 572
Durchschnittliche Werktag	2,4	2
Anteil Weiterbildungstage für Führungskräfte	13,0%	20,0%
Anteil Weiterbildungstage für Mitarbeiter	87,0%	80,0%
Stundenzahl für Führungskräfte	9 570,6	13 962
Stundenzahl für Mitarbeiter	63 546,6	55 668,6

Das Weiterbildungsangebot steht allen Mitarbeitern, unabhängig von jeglichen Faktoren (beispielsweise Alter, Geschlecht, Arbeitszeitmodell, Tarifgruppe) gleichermaßen und im gleichen Umfang zur Verfügung.

## Jahresgespräche und Beurteilungen

Im Rahmen der im NORD/LB Konzern jährlich stattfindenden Jahresgespräche erfolgt für überwiegend alle Führungskräfte und Mitarbeiter eine Leistungs- und Kompetenzbeurteilung verknüpft mit einem Entwicklungsgespräch mit Entwicklungsplanung.

Das Entwicklungsgespräch mit Entwicklungsplanung unterstützt den zielgerichteten Austausch zwischen Führungskraft und Beschäftigten zu ihren Stärken, Entwicklungsfeldern und nächsten Entwicklungsschritten.

Die Führungskräfte im NORD/LB Konzern erhalten regelmäßige Rückmeldungen über ihr Führungsverhalten und konstruktive Anregungen, ihre Potenziale auszubauen.

Um den Grundsatz des lebenslangen Lernens sowie die Bedeutung von Personalentwicklung als Führungsaufgabe zu verankern, wurde auch in der Deutschen Hypo 2015 das Entwicklungsgespräch im Rahmen des Jahresgesprächs eingeführt.

## Beruf und Familie

Die NORD/LB unterstützt die Belegschaft mit personalpolitischen Maßnahmen, um Beruf und Familie in eine möglichst ausgewogene Bilanz zu bringen. Hierzu zählen beispielsweise Arbeitsplätze in häuslicher Umgebung (home office), die sich besonders an Mitarbeiter mit kleinen Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen richten und ihnen ermöglichen, einen Teil ihrer Arbeitszeit am häuslichen Arbeitsplatz zu verbringen. Zum anderen bietet die NORD/LB beispielsweise

Schulkindern, deren Eltern für die NORD/LB tätig sind, während der Schulferien verschiedene Betreuungsmöglichkeiten an. In Kooperation mit einem externen Elternservice ist zudem über die NORD/LB auch die Betreuung pflegebedürftiger Angehöriger möglich. Zu den Work-Life-Angeboten gehören außerdem Gleitzeit- und Telearbeitsmodelle sowie die Möglichkeit zur Eröffnung langfristiger Zeitwertkonten.

## Betriebliches Gesundheitsmanagement

Das betriebliche Gesundheitsmanagement und die Gesundheit der Mitarbeiter ist ein gesellschaftliches Thema. Ein niedriger Krankenstand erleichtert das gesellschaftliche Leben, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie und die Entlastung der Sozialsysteme.

Der Erhalt der Gesundheit und Arbeitsfähigkeit aller Mitarbeiter über ein qualitatives Gesundheitsmanagement rundet den Managementansatz der Personalarbeit im NORD/LB Konzern ab.

Die Gesundheit der Mitarbeiter ist ein betrieblicher Wertschöpfungsfaktor für den ökonomischen Erfolg des NORD/LB Konzerns. Zwischen betrieblichen Arbeitsbedingungen und der Performance der Belegschaft bestehen Wechselwirkungen, die durch die Optimierung der Arbeitsbedingungen auf der einen Seite und die Stärkung persönlicher Ressourcen auf der anderen Seite über ein betriebliches Gesundheitsmanagement in der NORD/LB, Deutsche Hypo und Bremer Landesbank gesteuert werden.

Die Zielsetzungen des Gesundheitsmanagements sind in der NORD/LB, Deutsche Hypo und Bremer

Landesbank in einem Leitbild mit hohen Qualitätsstandards fixiert.

Beim Betrieblichen Gesundheitsmanagement steht die Förderung persönlicher und betrieblicher Gesundheitspotentiale im Vordergrund. Das Betriebliche Gesundheitsmanagement ergänzt den klassischen Arbeitsschutz durch die Entwicklung gesundheitsfördernder Unternehmensziele, entsprechendes Führungsverhalten und andere Gesundheitsressourcen, um diese in den Strukturen der Bank fest zu verankern. Dabei kann es sich um Veränderungen der Arbeitsorganisation (Aufbau- und Ablauforganisation), die Umstrukturierung der Arbeitsaufgaben oder um eine Verbesserung der Kommunikationsstrukturen handeln.

Durch eine gezielte Verbesserung der Arbeitsbedingungen und der Arbeitsorganisation können die persönliche Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter verbessert und gesundheitliche Probleme gelöst bzw. verringert werden.

Die Arbeitsqualität der Mitarbeiter steigt durch:

- verringerte gesundheitliche Beschwerden
- gesteigertes Wohlbefinden und zunehmende Lebensqualität
- gesünderes Verhalten im Betrieb
- besseres Betriebsklima

Die Vorteile für die Bank ergeben sich durch:

- Erhöhung der Produktivität
- Senkung des Krankenstandes
- erhöhte Arbeitszufriedenheit
- verbesserte betriebliche Kommunikation
- Imageaufwertung für das Unternehmen

Eine erfolgreiche Gesundheitsförderung zeichnet sich aus durch die Erfüllung bzw. Umsetzung folgender Teilziele:

- Gesundheit wird als ein wichtiges Kriterium bei der Arbeitsgestaltung und der Arbeitsorganisation beachtet
- Die Führungskräfte nehmen ihre Aufgaben gesundheitsfördernd als Vorbild wahr
- Die NORD/LB analysiert systematisch und umfassend die Gesundheitsrisiken bzw. Belastungen und praktiziert eine systematische Gesundheitsberichterstattung
- Die Mitarbeiter haben ein hohes Gesundheitsbewusstsein und beteiligen sich aktiv an der Verbesserung ihrer Arbeitsbedingungen und am Abbau von Belastungen

Die aktive Mitarbeit der Mitarbeiter ist für ein erfolgreiches Betriebliches Gesundheitsmanage-

ment ebenso wichtig, wie das glaubhafte Engagement von Führungskräften und Personalrat bzw. Betriebsrat.

Die Mitarbeiter müssen von den Führungskräften motiviert und befähigt werden, die Maßnahmen und Instrumente des Betrieblichen Gesundheitsmanagements für sich als Vorteil zu erkennen und ziel- und zweckgerichtet in Anspruch nehmen zu können.

Als Unterstützung und zum Schutz Behinderter, von Behinderung bedrohter und schwerbehinderter Menschen sind Vertrauenspersonen und Stellvertreter schwerbehinderter Mitarbeiter ausgewählt.

Die Angebote des Gesundheitsmanagements in den NORD/LB Konzernunternehmen umfassen sowohl proaktive, als auch prophylaktische Unterstützungsinstrumente, beispielsweise

- jährliche Gripeschutzimpfungen
- Rücken-Fitness-Kurse
- Business-Yoga zur Verbesserung des Umgangs mit stressigen Situationen
- Kooperationen mit Fitness-Clubs in der Region
- Gesundheitschecks für Mitarbeiter und Führungskräfte

Im Fokus der Leistungsausprägung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements 2015 stand eine erhöhte Sensibilisierung, Schulung und Qualifizierung der Führungskräfte über Beratungsangebote. Die NORD/LB und Deutsche Hypo entwickelten 2015 ein Konzept zur psychischen Gefährdungsbeurteilung. Mit diesem Konzept agiert die NORD/LB als verantwortungsbewusster Arbeitgeber im Sinne gesetzlicher Anforderungen.

## Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz

Als Beschäftigte eines Finanzdienstleistungsunternehmens gehen die Mitarbeiter des NORD/LB Konzerns keinen Tätigkeiten nach, die als besonders gefährdend oder gesundheitsschädlich einzustufen sind.

Im Rahmen von Arbeitsplatzbegehungen werden die Verhältnisse vor Ort regelmäßig gesichtet. Auffälligkeiten, wie beispielsweise Unfallhäufungen an bestimmten Stellen werden von der Fachkraft für Sicherheit überprüft.

Eine Herausforderung des Gesundheitsschutzes, die sich auch in anderen Branchen wiederfindet, stellt die Zunahme an psychischen Erkrankungen sowie Erkrankungen der Skelettmuskulatur dar. Bei arbeitsbezogenen oder psychosozialen Problemen können sich alle Mitarbeiter an eine neutrale externe Sozialberatung wenden. Bei sämtlichen Fragen des Arbeitsschutzes und der Unfallverhütung ist der Arbeitsschutzausschuss (ASA) der NORD/LB zuständig. Er tagt i. d. R. vier bis fünf Mal im Jahr und ist entsprechend der gesetzlichen Anforderungen wie folgt besetzt:

- einem Arbeitgeber- bzw. Unternehmerbeauftragten
- zwei Personalratsmitgliedern
- einem Betriebsarzt
- zwei Fachkräften für Arbeitssicherheit
- mehrere Sicherheitsbeauftragten

Darüber hinaus nehmen Vertreter des Betrieblichen Gesundheitsmanagements, der Braunschweigische Landessparkasse sowie die Schwerbehindertenvertrauensperson am ASA teil.

Die Aufgaben des ASAs sind beispielsweise

- Behandlung grundlegender Fragen und Probleme des Arbeitsschutzes, der Unfallverhütung und der Ergonomie

- Empfehlung zur Umsetzung neuer Vorschriften und Gesetze
- Entwicklung von Kampagnen und Aktionen zu ausgewählten Themen
- Behandlung aktueller Erkenntnisse aus Medien zu möglichen Gesundheitsgefahren
- Anlassbezogene Herausgabe interner Sicherheitsinformationen
- Durchführung regelmäßiger Betriebsstättenbegehungen

Alle Arbeitsschutzthemen in dem NORD/LB Konzern werden grundsätzlich mit den Arbeitnehmervertretungen förmlich beschlossen.

Jenseits der gesetzlichen Anforderungen zu Arbeitssicherheit und Betriebsmedizin bietet die NORD/LB ihren Mitarbeitern eine Reihe von Beratungsleistungen. Zudem informieren die Betriebsärzte über eine optimale Gestaltung von Arbeitsplätzen sowie über präventive Maßnahmen gegen Haltungs- und Sehstörungen. Bei der Beschaffung von Mobiliar und EDV-Geräten wird auf die ergonomische Beschaffenheit geachtet.

Im Rahmen des betrieblichen Eingliederungsmanagements versucht die Bank langzeit- oder chronisch erkrankte Mitarbeiter durch individuelle Maßnahmen zu unterstützen.

Trotz der wachsenden dynamischen Anforderungen an die Belegschaft konnte im NORD/LB Konzern über ein Gesundheitsmanagement zu Erhalt und Förderung der Mitarbeitergesundheit die Krankenstandsquote 2015 mit 4,6 Prozent nahezu stabilisiert werden (2014: 4,2 Prozent). Die Zahl der Betriebsunfälle sank signifikant (36 im Jahr 2015 – im Gegensatz zu 57 im Jahr 2014). Das verwendete Regelwerk für Betriebsunfälle stellt der Unfallbericht dar.

Regionale Auffälligkeiten sind nicht festzustellen, und Betriebsunfälle mit Todesfolge sind nicht vorgekommen. Bei Auffälligkeiten in Bezug auf Betriebsunfälle (beispielsweise Häufung an derselben Stelle, Verdacht auf arbeitsbedingte Un-

fallursache) erfolgen Begehungen der Unfallstellen durch die Fachkräfte für Arbeitssicherheit und den Betriebsarzt. Falls notwendig, werden Maßnahmen veranlasst.

**Tabelle 4: Übersicht der Krankheitstage und Betriebsunfälle**

	2014	2015
Betriebsunfälle (Anzahl)	57	36
davon männlich	-	17
davon weiblich	-	19
Betriebsunfälle (Werkta- ge)	822	475
davon männlich		153
davon weiblich		322
Todesfälle durch Be- triebsunfälle	0	0
Krankheitstage (Werkta- ge)	70 481	71 458
davon männlich	-	29 849
davon weiblich	-	41 609
Sollarbeitstage (Werktage)	1 666 825	1 521 455
davon männlich	-	792 160
davon weiblich	-	729 296
Anteil Betriebsunfälle an Personalbestand	0,8%	0,5%
Anteil Betriebsunfalltage an Krankheitstagen	1,1%	0,6%
Anteil Betriebsunfalltage an Sollarbeitstagen	0,0%	0,0%
Anteil Krankheitstage an Sollarbeitstagen (Kran- kenquote)	4,2%	4,6%



## Erst- und Brandschutzhelfer

Die NORD/LB ist gesetzlich verpflichtet jeweils fünf Prozent der Mitarbeiter in der Ersten Hilfe und in der Bekämpfung eines Entstehungsbrandes auszubilden.

Die Überprüfung der Erfüllung der Quoten per 30. September 2015 ergab folgendes Ergebnis: 5,1 Prozent der Beschäftigten waren als Ersthelfer/

AED und 4,8 Prozent als Brandschutzhelfer ausgebildet (Inland).

Die Bereiche, die die Quoten nicht bzw. teilweise erfüllen, wurden aufgefordert entsprechende Mitarbeiter 2016 zu schulen.

## Externes Sicherheitspersonal und Sicherheitsleitstelle

Die Erreichbarkeit der Sicherheitsleitstelle der NORD/LB wird 24 Stunden an 365 Tagen im Jahr (24/7; Schichtbetrieb) durch jeweils zwei Mitarbeiter eines externen Dienstleisters sicher gestellt.

Darüber hinaus sind diverse Empfangsplätze in den Zentralgebäuden in Hannover, Braunschweig, Magdeburg und Schwerin mit mindestens einem bzw. zwei Mitarbeitern besetzt. Bei

Bedarf wird kurzfristig zusätzliches Bewachungspersonal beauftragt.

Es wird ausschließlich geschultes (regelmäßig und anlassbezogen) Sicherheitspersonal eingesetzt.

## Vergütung

Grundlage der Vergütung von Tarifangestellten im NORD/LB Konzern ist der Tarifvertrag für das private Bankgewerbe und die öffentlichen Banken. Alle Stellenbewertungen werden aufgaben- und nicht inhaberbezogen vorgenommen, sodass eine branchenübliche Mindestvergütung unabhängig von Rasse, ethnischer Herkunft, Geschlecht, Religion oder Weltanschauung, Behinderungen, Alter und sexueller Orientierung sichergestellt ist, die sich an Qualifizierung, Aufgaben- und Funktionsspektrum sowie Berufserfahrung der Mitarbeiter orientiert.

Alle außertariflichen Stellen werden sogenannten Karrierebändern zugeordnet, zunächst für die NORD/LB mit ihren Standorten im Inland. Dadurch können die sehr unterschiedlichen Anforderungen in den verschiedenen Einsatzfeldern besser und transparenter abgebildet werden.

Unbefristet angestellte Mitarbeiter des NORD/LB Konzerns haben einen Anspruch auf die jeweils gültige betriebliche Altersvorsorge. Im gesamten NORD/LB Konzern bestehen mehrere unterschiedliche Versorgungsordnungen (VO). Der Barwert der leistungsorientierten Verpflichtungen in Höhe von 2,33 Mrd € beinhaltet neben den Pensionszusagen Zusagen zu Beihilfeleistungen in Höhe von 194 Mio €. Die leistungsorientierte Verpflichtung unterteilt sich zum Bilanzstichtag in Beträge aus leistungsorientierten Plänen in Höhe von 1,86 Mrd €, die nicht über einen Fonds finanziert werden, und in Beträge aus leistungsorientierten Plänen in Höhe von 476 Mio €, die ganz oder teilweise aus einem Fonds finanziert werden. Diese Informationen sowie weitere Details können den Seiten 200 bis 206 des Konzerngeschäftsbericht 2015 entnommen werden.

Zudem existieren im NORD/LB Konzern umfangreiche Sozialleistungen.

Für die angemessene Ausgestaltung der Vergütungssysteme des Vorstandes ist der Aufsichtsrat verantwortlich. Die Vorstandsvergütung setzt sich aus einem Jahresfestgehalt und einer variablen Vergütung zusammen.

Auf Grundlage der Planung für den Konzern legt der Aufsichtsrat Planziele für die Bemessung der variablen Vergütung für den Vorstand fest. Diese spiegeln den langfristigen gesamtgeschäftlichen Erfolg des Konzerns, der Bank sowie den Erfolgsbeitrag des betreffenden Dezernats bzw. den individuellen Erfolgsbeitrag unter Berücksichtigung der eingegangenen Risiken wider. Hierzu zählen u. a. auch die realisierten Chancen und eingegangenen Risiken aus ESG-Aspekten. Grundlage hierfür sind die von der NORD/LB entwickelten ESG-Richtlinien.

Die variable Vergütung für den Vorstand wird ausschließlich in Barzahlungen gewährt. Sie besteht zu 40 Prozent aus einem sog. Baranteil, die übrigen 60 Prozent der variablen Vergütung werden über einen Zurückbehaltungszeitraum von fünf Jahren gestreckt und unter Berücksichtigung von Risikokriterien ratierlich ausgezahlt. 50 Prozent der variablen Vergütung werden an die beständige Wertentwicklung des Unternehmens geknüpft und mit einer einjährigen Haltefrist versehen. Die variable Vergütung darf die fixe Vergütung nicht übersteigen.

Die NORD/LB gewährt ihren bis Ende 2013 eingestellten Vorstandsmitgliedern eine betriebliche Altersvorsorge im Wege einer Direktzusage.

Der Vorstand seinerseits ist für die angemessene Ausgestaltung der Vergütungssysteme der Berichtsebene unterhalb des Vorstandes, der sog. Direct Reports, verantwortlich. Direct Reports werden als Vertragsangestellte der NORD/LB übertariflich vergütet. Die Vergütung setzt sich in der Regel aus einem Jahresfestgehalt und einer variablen Vergütung zusammen. Die variable

Vergütung darf die fixe Vergütung nicht übersteigen.

Grundlage der Bonussystematik für die Direct Reports ist eine vom Vorstand verabschiedete Kennzahlensystematik zur Bonusbemessung und -auszahlung. Die Systematik entspricht grundsätzlich der der Vorstandsmitglieder. Die Kennzahlen spiegeln den beständigen gesamtgeschäftlichen Erfolg der Bank, des verantworteten Bereichs sowie den individuellen Erfolgsbeitrag unter Berücksichtigung der eingegangenen Risiken wider. Die Höhe des zu streckenden Anteils beträgt 60 Prozent und wird über drei bis fünf Jahre gestreckt. 50 Prozent der variablen Vergütung werden an die nachhaltige Wertentwicklung des Unternehmens geknüpft und mit einer einjährigen Haltefrist versehen. Die NORD/LB hat von der in der Auslegungshilfe zur Institutsvergütungsverordnung vorgesehenen Möglichkeit Gebrauch gemacht, auf die verzögerte Auszahlung der variablen Vergütung von sog. Risk Takern - hier die Direct Reports - zu verzichten, sofern die gesamte variable Vergütung einen Betrag von 50 000 € unterschreitet.

Die betriebliche Altersvorsorge wird für die bis Ende 2013 eingestellten Direct Reports im Wege einer Direktzusage sowie für die ab 2014 eingetretenen Direct Reports im Wege einer Beitragszusage gewährt. Alle Versorgungszusagen der NORD/LB beruhen auf bankweiten, ermessensunabhängigen Regelungen und beinhalten keinen Anreiz zur Eingehung unverhältnismäßiger hoher Risiken. Vielmehr sind die Zusagen zur betrieblichen Altersvorsorge der Bank darauf ausgerichtet, zu motivieren und auf einen langfristigen Erfolg der Bank hinzuwirken.

Zur Gewährleistung der Angemessenheit der Vergütung wird in regelmäßigen Abständen ein externer Vergütungsberater mit der Einholung aktueller Marktvergleiche beauftragt. Diese Vergleiche beziehen sich sowohl auf die Festvergütung als auch auf die variable Vergütung.

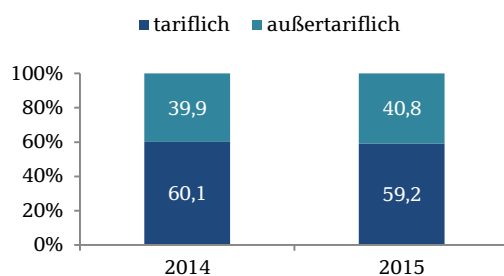
Bei Bedarf werden externe Berater in die Konzeption von Vergütungssystemen eingebunden. Im

Geschäftsjahr 2015 wurden Beratungsleistungen einer Personalberatungsgesellschaft bei der Ausgestaltung der Vergütungssysteme in Anspruch genommen.

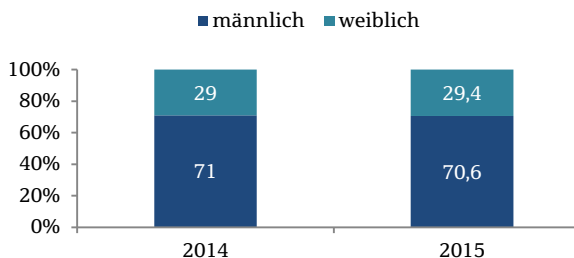
Die NORD/LB ist ein bedeutendes Institut im Sinne der Institutsvergütungsverordnung. Das Ver-

gütungssystem der NORD/LB unterliegt damit den besonderen Anforderungen der Institutsvergütungsverordnung. Die NORD/LB ist weiter zur Offenlegung gem. § 16 Institutsvergütungsverordnung in Verbindung mit Artikel 450 der Verordnung (EU) Nr. 575/2013 verpflichtet und erstellt jährlich einen Vergütungsbericht<sup>6</sup>.

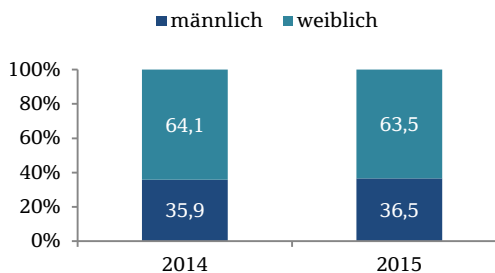
**Grafik 34: Übersicht Anteil tariflich und außertariflich angestellte Mitarbeiter (in Prozent)**



**Grafik 35: Übersicht Anteil außertariflich angestellte Mitarbeiter nach Geschlecht (in Prozent)**



**Grafik 36: Übersicht Anteil tarifangestellte Mitarbeiter nach Geschlecht (in Prozent)**



Überwiegend alle betrieblichen Sozialleistungen, wie beispielsweise Gesundheitsvorsorge, Elternzeit und Altersvorsorge stehen grundsätzlich sowohl Festangestellten in Vollzeit wie in Teilzeit und befristet Angestellten zur Verfügung.

# Kunden und Produkte

Gesetzlicher Rahmen	Seite 64
Kundenzufriedenheit	Seite 64
Ganzheitliche Beratung	Seite 65
Datenschutz	Seite 66
Privat- und Geschäftskunden	Seite 67
Firmenkunden	Seite 67
Spezialfinanzierungskunden	Seite 68
Erneuerbare Energien	Seite 69
Finanzierungs- und Förderprogramme	Seite 69
Nachhaltiges Eigengeschäft	Seite 72
Nachhaltiges Investmentgeschäft	Seite 72

In diesem Berichtsteil werden die folgenden Indikatoren des G4-Standards erläutert:

G4-EC2, G4-EC8

G4-EN6, G4-EN27

G4-SO1

G4-PR3, G4-PR5, G4-PR6, G4-PR8

G4-FS7, G4-FS8, G4-FS10, G4-FS11, G4-FS15

# Kunden und Produkte

## Gesetzlicher Rahmen

Für Finanzprodukte fordert der Gesetzgeber von Kreditinstituten die Einhaltung von umfangreichen Informations- und Transparenzpflichten, wie zum Beispiel die Gesprächsdokumentation in Beratungsprotokollen, die Definition und Einteilung von Kunden und Produkten in Risikoklassen, die Einhaltung einer anleger- und anlagegerechten Beratung sowie eine Kosten- und Entgeltübersicht. Diese werden von der Bank ausnahmslos erfüllt.

In der Anlageberatung besteht ein systematisierter Prozess mit entsprechenden Dokumentationspflichten. Die in der Anlageberatung tätigen Mitarbeiter verfügen über die nach dem Anlegerschutzgesetz erforderliche Qualifikation und sind entsprechend bei der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht registriert. Um ihr Wissen auf dem neuesten Stand zu halten, finden regelmäßig interne Schulungen statt.

Zur Information der Kunden dienen neben den Beratungsgesprächen und den ausgehändigten Produktinformationen auch themenbezogene

Publikationen, wie beispielsweise die Kundeninformationen zu Geschäften in Wertpapieren und weiteren Finanzinstrumenten.

Der Verkauf NORD/LB-eigener Emissionen erfolgt auf der Grundlage der gültigen Gesetze, in Deutschland gemäß den Vorgaben des Wertpapierprospektgesetzes, d. h. alle für den Kunden notwendigen Informationen sind bei der Bank für die Kunden erhältlich und werden zusätzlich im Internet veröffentlicht. Die Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben hat für den NORD/LB Konzern einen sehr hohen Stellenwert. Über die Einhaltung wacht Compliance im Rahmen von Verfahrensprüfungen sowie die interne Revision.

Der NORD/LB wurde für das Berichtsjahr kein Fall wegen Nichteinhaltung von Gesetzen und Vorschriften in Bezug auf Informationen über die Kennzeichnung von Produkten und Dienstleistungen sowie die Bereitstellung und Nutzung von Produkten und Dienstleistungen bekannt gegeben.

## Kundenzufriedenheit

Die NORD/LB hat für den NORD/LB Konzern im Jahr 2014 erstmals eine konzernweit einheitliche Methode zur Erfassung und Bemessung der Kundenzufriedenheit eingeführt. Die Zufriedenheitsabfrage hat das Ziel, einerseits die Zufriedenheit der Kunden mit der Bank, andererseits die Gefahr, möglicherweise Kunden zu verlieren, aufzuzeigen. Die Befragungen sollen im Zweijahresrhythmus wiederholt werden. Aus dieser konzernweiten Umfrage lassen sich für die NORD/LB und ihre Tochterunternehmen konkrete Handlungsbedarfe ableiten.

Die von der NORD/LB dabei angewandte Umfragemethode definiert dabei zunächst einheitliche Erfassungskriterien. Die erhobenen Daten werden anschließend aggregiert und auf eine vergleichbare Basis für die unterschiedlichen Geschäftsfelder hin angepasst. In der Studie werden die Kunden auf Geschäftsfeldebene des NORD/LB Konzerns befragt. Die Befragung umfasst die Leistungsbereiche

- Kundenzufriedenheit gesamt
- Kundenloyalität

- Kundenbetreuer
- Beratungsqualität
- proaktive Ansprache

Die Befragungsergebnisse werden auf eine Skala von 0 bis 100 transformiert. Als Ziel hat die NORD/LB hier einen Wert von 80 Indexpunkten gesetzt, den es für sie und ihre Tochterunternehmen als mindestens zu erreichen gilt.

Im Benchmarking verwendet die NORD/LB dabei die Methodik Best-in-Class, d. h. den Vergleich mit dem jeweils besten Wettbewerber. In diesem Vergleich lassen sich Optimierungspotentiale aufzeigen. Für das Benchmarking hat die NORD/LB einen Zielwert von 60 Punkten definiert.

Weiter werden Daten zur Produktnutzung und -präferenz erhoben, um aufzuzeigen, wieviel der NORD/LB Konzern vom Produkt- und Beratungsbedarf des Kunden abdeckt bzw. abdecken kann und wo für die NORD/LB noch Optimierungsbedarf besteht.

Die konzernweite Befragung fand mittels Telefoninterviews und Onlinebefragungen statt. Teilwei-

se erfolgten diese selbstständig durch die Tochterunternehmen, aber jeweils immer nach der gleichen, von der NORD/LB für den Konzern vorgegebenen Methodik.

Die Deutsche Hypo hat an der Befragung 2014 nicht teilgenommen, da im Vorfeld der Kundenbefragung bereits eine andere Kundenbefragung stattgefunden hat. Für die Braunschweigische Landessparkasse, die die Sparkassenfunktion innehat, wurde im Rahmen der konzernweiten Kundenzufriedenheitsanalyse abweichend auf die Methodik für Sparkassen zurückgegriffen. Die Ergebnisse wurden ebenfalls transformiert, so dass auch für diese Daten eine konzernweite Vergleichbarkeit gewährleistet ist.

Im Ergebnis wurde dem NORD/LB Konzern überwiegend eine hohe Kundenzufriedenheit und -loyalität bestätigt. Die NORD/LB erreicht ihre Kunden und erfüllt zu großen Teilen ihren Bedarf. Die Kunden des NORD/LB Konzerns haben zum Ausdruck gebracht, dass sie weiterhin Kunde bleiben, sich wieder für die Unternehmen des NORD/LB Konzerns entscheiden und diese weiterempfehlen würden. Andererseits hat die Befragung aber auch wie erwartet Handlungsfelder aufgezeigt, die für die Zukunft mit konkreten Maßnahmen unterlegt werden müssen.

## Ganzheitliche Beratung

Die NORD/LB stellt die Ziele und Bedürfnisse der Kunden in den Mittelpunkt ihrer Beratungsleistungen. Um diese sicherzustellen, nutzen die Berater im Privatkundengeschäft mit dem Sparkassen-Finanzkonzept ein standardisiertes Beratungsmedium, das eine ganzheitliche Betrachtung der individuellen Bedürfnisse der Kunden gewährleistet. Zudem kann hierdurch der hohe Anspruch an eine langfristig orientierte Beratung sichergestellt werden. Da der Einsatz des Sparkassen-Finanzkonzepts aus den genannten Gründen

eine hohe Priorität hat, schult die Braunschweigische Landessparkasse ihre Mitarbeiter hierzu kontinuierlich. Alle Auszubildenden lernen zum Beispiel bereits in den ersten Monaten ihrer Ausbildung den Umgang mit dem Finanzkonzept.

Zudem hat die NORD/LB bereits zum Jahresende 2012 die Zahlung von Vertriebsprovisionen an ihre Mitarbeiter eingestellt und folgt damit der gängigen Praxis im Sparkassenbereich.

## Datenschutz

Als Bank kommt die NORD/LB mit einer Vielzahl von persönlichen Daten in Berührung. Der Schutz dieser Daten und des mit der Bereitstellung verbundenen Vertrauens ist eine zentrale Aufgabe einer Bank. Entsprechend hat der vertrauliche, sensible Umgang mit Kundendaten in der NORD/LB höchste Priorität und die zu berücksichtigenden gesetzlichen Verpflichtungen und Vorgaben zum Datenschutz nehmen einen besonderen Stellenwert ein. Dies gilt sowohl für die Verarbeitung personenbezogener Mitarbeiter- und Kundendaten als auch für die personenbezogenen Daten von Zulieferern, Beratern und anderen Vertragspartnern im NORD/LB Konzern.

Für die NORD/LB sind die Vorschriften des Bundesdatenschutzgesetzes und weitere Gesetze mit datenschutzrechtlichen Regelungen zu berücksichtigen. Neben dem sachgerechten Umgang mit geschützten personenbezogenen Daten betrifft der Datenschutz auch die Kontrolle der Einhaltung der Rechte der von der automatisierten Datenverarbeitung betroffenen Personen und die grundsätzlichen Pflichten spezieller Funktionsträger mit Zugriffsmöglichkeiten auf personenbezogene Daten innerhalb der Bank. Die strengen Sicherheitsstandards bewegen sich auf höchstem Niveau und werden ständig angepasst und aktualisiert.

2015 wurde das Konzept für die Integration des Datenschutzes in das Risikomanagementsystem

der Bank durch methodische Anwendung einer Gefährdungsanalyse erarbeitet. Anhand der Gefährdungsanalyse lässt sich künftig die Angemessenheit und Wirksamkeit des Datenschutzes detaillierter nachweisen.

Für die Einhaltung der Datenschutzbestimmungen ist zunächst jeder Mitarbeiter verantwortlich. Seitens der NORD/LB findet eine datenschutzrechtliche Verpflichtung der Mitarbeiter auf das Bundesdatenschutzgesetz statt, die auch über die Beendigung des Beschäftigungsverhältnisses hinaus gilt. Als oberste Prämisse gilt hier, das Bankgeheimnis strikt zu wahren. Die Überwachung, Beratung sowie regelmäßige Schulung und Sensibilisierung zur Sicherstellung der Datenschutzerfordernungen erfolgt durch den Datenschutzbeauftragten.

Der Vorstand hat einen externen Datenschutzbeauftragten mit der Wahrnehmung dieser Funktion betraut. Der Datenschutzbeauftragte wirkt auf die Einhaltung des Datenschutzgesetzes sowie der anzuwendenden Richtlinien hin und überwacht deren Einhaltung. Er ist direkt dem Vorstand unterstellt.

Insgesamt gab es im Berichtsjahr 2015 eine Beschwerde Dritter, die von der NORD/LB als berechtigt anerkannt wurde. Ebenso gab es ein Datenleck bzw. Datenverlust, der allerdings ohne Folgen blieb. Beschwerden von Aufsichtsbehörden gab es im Berichtsjahr nicht.

## Privat- und Geschäftskunden

Das Geschäftsfeld Privat- und Geschäftskunden umfasst die folgenden Kundensegmente vorrangig in Norddeutschland:

- Servicekunden
- Filial-Beratungskunden
- Retail-Firmenkunden
- Private Banking Kunden
- Unternehmenskunden

In Braunschweig sowie in den heute zum Bundesland Niedersachsen gehörenden Teilen des ehemaligen Herzogtums Braunschweig erfüllt die NORD/LB über die Braunschweigische Landessparkasse als teilrechtsfähige Anstalt innerhalb der NORD/LB die Sparkassenfunktion. Im Rahmen dieser Aufgaben bietet die Braunschweigische Landessparkasse alle Arten von Bank- und Finanzdienstleistungen an und positioniert sich als Sparkasse mit der Kompetenz einer Universalbank.

Die Produktpalette der Sparkassen orientiert sich in den Retail-Segmenten an den kundenspezifischen Sparkassen-Finanzkonzepten und umfasst sämtliche Bankdienstleistungen und -produkte für das Kredit- und Anlagegeschäft einschließlich Investmentprodukte, Versicherungen, Immobilienvermittlungen und Bausparen.

Darüber hinaus reichen die erweiterten Dienstleistungen des NORD/LB Konzerns in den gehobenen Kundensegmenten von der Vermögensverwaltung und dem Unternehmerbanking der Bremer Landesbank, über die Tandembetreuung für

Firmen- und Unternehmenskunden der NORD/LB bis hin zur Unterstützung von Kunden mit internationalen Anlageinteressen durch das NORD/LB-Vermögensmanagement Luxembourg S. A.

Im Private Banking und im Unternehmenskundensegment positioniert sich der NORD/LB Konzern an den jeweiligen Standorten als erste Adresse im Markt. Der Bereich Privatkunden der Bremer Landesbank stellt mit seinem Asset- und Portfoliomanagement bei Kapitalmarktgeschäften und mit der Vermögensverwaltung ein Kompetenzzentrum im Konzern dar.

Damit Kunden möglichst flächendeckend mit Finanzdienstleistungen versorgt werden können, ist die regional tätige Braunschweigische Landessparkasse an 93 Standorten im gesamten Geschäftsgebiet vertreten. Dabei handelt es sich um 44 Filialen, bei denen die Beratungskompetenz vor Ort weiter ausgebaut worden ist. Alle Filialen verfügen entweder über eine konventionelle oder eine SB-Kasse.

17 Standorte werden als Finanz-Center gemeinsam mit der Öffentlichen Versicherung Braunschweig betrieben. Ergänzt werden die Standorte um 32 Selbstbedienungsstellen. Alle Standorte verfügen über Selbstbedienungseinrichtungen wie Geldautomaten, SB-Terminals und Kontoauszugsdrucker.

Im Berichtsjahr erfuhren 25 Standorte eine Neuausrichtung. Sieben Filialen wurden in Selbstbedienungsstellen umgewandelt. Vierzehn Geschäftsstellen werden als Finanzcenter betrieben. Drei Selbstbedienungs-Stellen und eine Filiale wurden aufgelöst.

## Firmenkunden

Die NORD/LB ist grundsätzlich eine Kreditbank und ein Finanzier des Mittelstands und steht ihren Kunden als ein vertrauenswürdiger Partner zur Seite, um in den Zeiten von schnellen Markt-

veränderungen als kompetenter und langfristiger orientierter Finanzierungspartner wahrgenommen zu werden. Diese Strategie spiegelt sich auch im Kundenportfolio der Bank wider, das sich



durch länger- bis langfristige Kundenbeziehungen ausgezeichnet. Individuelle und bedarfsgerechte Lösungen sollen im Kundengeschäft eine exzellente Beratung ermöglichen.

Im Rahmen jeder Risikoprüfung eines Kreditgeschäfts werden neben finanziellen auch ökologische oder soziale Risiken mit den Unternehmen thematisiert. Werden Berater der NORD/LB von Unternehmenskunden auf eine Einschätzung der Nachhaltigkeitsaktivitäten angesprochen, leiten sie diese bei Bedarf an das Nachhaltigkeitsmanagement der NORD/LB zur fachlichen Begutachtung weiter.

Als Full-Service-Anbieter stellt der NORD/LB Konzern seinen Firmenkunden eine umfassende Palette klassischer Bankprodukte und Bankdienstleistungen zur Verfügung. Die Leistungen

erstrecken sich vom Transaktionsmanagement über individuelle Unternehmensfinanzierungen, dem Management des Zins- und Währungskursrisikos bis hin zu komplexen Finanzierungslösungen. Ein professionelles Liquiditäts- und Risikomanagement, die Strukturierung von Eigenkapitalmaßnahmen sowie innovative Finanzierungsinstrumente ergänzen das Produktangebot.

Neben dem eigenen direkten Firmenkundengeschäft steht die NORD/LB den Sparkassen im Verbundgebiet und deren Firmenkunden im Rahmen des Konsortialgeschäfts als Partner zur Seite.

Da die NORD/LB ein branchenübergreifendes Kundenportfolio besitzt, finanziert sie so Unternehmen in sämtlichen Wirtschaftssektoren.

## Spezialfinanzierungskunden

In den Geschäftssegmenten Energie- und Infrastrukturkunden, Schiffs- und Flugzeugkunden sowie Immobilienkunden werden – in der Regel unabhängig von der jeweiligen Branche – klassische Kreditprodukte, innovative Produkte sowie Financial Engineering angeboten. Es handelt sich vorwiegend um zweckgebundene Finanzierungen, die sich auf ein bestimmtes Projekt oder einen Gegenstand beziehen und entsprechend auf den jeweils individuellen Kundenbedarf zugeschnitten sind. Der Aufbau dieser Finanzierungen ist unter Berücksichtigung der jeweiligen politischen und wirtschaftlichen Risiken, rechtlicher und steuerlicher Einflussfaktoren, gesellschaftlicher und sozialer Determinanten sowie optimaler Eigenkapitalstrukturen entwickelt worden. Das

Ziel ist die Abstimmung der Projekterfordernisse und Cashflow-Abläufe auf den jeweiligen Kunden.

Um Kunden bei einer sicheren Handhabung der Auswirkungen von Projektfinanzierungen zu unterstützen, hat die NORD/LB Richtlinien zu ökologischen und sozialen Sachverhalten sowie zur Unternehmenssteuerung aufgelegt und in die bestehende Geschäftsprozesse implementiert. Diese ESG-Richtlinien berücksichtigen neben ökologischen, sozialen und ökonomischen Aspekten auch die Auswirkungen von Projekten auf das jeweils betroffene Gemeinwesen.

## Erneuerbare Energien

Der Klimawandel birgt für den NORD/LB Konzern und seinen Kunden Chancen und Risiken. Mit der Richtlinie zum Klimawandel wurde ein Rahmen geschaffen, Klimaaspekte aktiv in die Geschäfts- und Risikostrategien zu integrieren. Hierzu zählen auch die Klimaauswirkungen des Kredit- und Investmentportfolios.

Bezüglich physischer Risiken des Klimawandels geht der NORD/LB Konzern von einem geringen direkten ökologischen Risiko für die eigene Geschäftstätigkeit aus, da der Großteil der genutzten Liegenschaften sich in nicht-exponierten Lagen der Bundesrepublik Deutschland befindet. Ein indirektes Risiko für Projektfinanzierungen oder ähnliches ist hingegen eher wahrscheinlich, da sich diese nicht auf die Bundesrepublik Deutschland beschränken. Der NORD/LB Konzern finanziert allerdings aufgrund seines Hauptgeschäftsgebiets in Europa sowie in finanzstarken OECD-Ländern hauptsächlich Projekte mit einer geringen Risikoexposition.

Um den Auswirkungen des Klimawandels und der Ressourcenverknappung zu begegnen, hat die NORD/LB bereits seit Beginn der 1990er Jahre Impulse durch Investitionsprojekte im Bereich der Erneuerbaren Energien gesetzt. Gleichzeitig werden mittelständische Unternehmen und Gewerbetunden sowie private Immobilienbesitzer bei der Realisierung energiesparender und ressourcenschonender Immobilienkonzepte begleitet. Agrarkunden in der Bundesrepublik Deutschland werden zudem dabei unterstützt, hofnahe Anlagen zur Nutzung regenerativer Energien neuer Wachstumsfelder zu erschließen.

Im Rahmen des Finanzierungsgeschäfts für Erneuerbare Energien liegt ein Schwerpunkt im Begleiten der Kunden in ihre Zielmärkte sowie im Ausbau und Führen langfristig orientierter Kundenbeziehungen.

## Finanzierungs- und Förderprogramme

Der NORD/LB Konzern ist einer der führenden Financier Erneuerbarer Energien in Deutschland und Europa und begleitet die Ansiedlungen von Unternehmen in seiner Kernregion, unterstützt deren Wachstumsstrategien und bietet interessierten Investoren ein qualifiziertes Research zu Unternehmen dieses Sektors.

Die NORD/LB begleitet energieoptimierte Neubauprojekte und Sanierungen bei privaten Kunden und in der Wohnungswirtschaft. Hierdurch unterstützen sie ihre Kunden bei deren zukunftsfähiger Ausrichtung und leistet einen Beitrag zu einer zukunftsorientierten Energieversorgung und Energienutzung.

## Produkte und Dienstleistungen mit sozialem Nutzen

Bei der Ermittlung des Geldwerts von Produkten und Dienstleistungen mit sozialem Nutzen wurden die direkten und die indirekten Beiträge, die das Kerngeschäft für Kunden und Gesellschaft generiert, berücksichtigt. Im Bereich der sozialen

Nachhaltigkeit wurde dafür das Kreditgeschäft mit Kunden, deren Geschäftstätigkeit von besonderem öffentlichem Interesse ist, erfasst. Gemäß dem Branchenschlüssel der Bundesbank wurden hierfür folgende Branchen identifiziert:

- Landwirtschaft, Jagd und damit verbundene Tätigkeiten
- Forstwirtschaft und Holzeinschlag
- Fischerei und Aquakultur
- Grundstücks- und Wohnungswesen
- Öffentliche Verwaltung
- Herstellung von Nahrungs- und Futtermitteln
- Erziehung und Unterricht
- Gesundheitswesen
- Heime
- Sozialwesen
- Bibliotheken, Archive, Zoologische Gärten, Museen

Das zugesagte Finanzierungsvolumen des NORD/LB Konzerns in diesen Branchen lag zum Stichtag 31. Dezember 2015 bei rund 26 Mrd. €.

## Produkte und Dienstleistungen mit ökologischem Nutzen

Das Kreditgeschäft mit ökologischem Nutzen wurde analog dem sozialen Nutzen für folgende Branchen identifiziert:

- Wasserversorgung
- Abwasserentsorgung
- Abfallentsorgung
- Beseitigung von Umweltverschmutzungen

Zudem wurde geschätzt, wie hoch der Anteil an „Grüner Technologie“ ausfällt, der rechnerisch in weiteren Branchen mitfinanziert wird. Hierzu wurde auf die vom Bundesumweltministerium ermittelten GreenTech-Anteile am globalen Marktvolumen ausgewählter Industrien zurückgegriffen<sup>7</sup>. Berücksichtigt werden dabei die GreenTech-Anteile der folgenden Industrien:

- Automobilindustrie (GreenTech-Anteil 2 Prozent)
- Chemieindustrie (6 Prozent)
- Elektroindustrie (12 Prozent)
- Maschinen- und Anlagenbau (20 Prozent)

Das zugesagte Finanzierungsvolumen des NORD/LB Konzerns in diesen Branchen lag zum Stichtag 31. Dezember 2015 bei rund 1,4 Mrd. €.

Der NORD/LB Konzern ist einer der führenden Financier Erneuerbarer Energien in Deutschland und Europa. Die von der NORD/LB getätigten Investitionen dienen dem Ausbau einer alternativen, umweltfreundlicheren Energiegewinnung und -versorgung und unterstützen zugleich den Strukturwandel im ländlichen Raum.

**Tabelle 5: Finanzierungsvolumen – Erneuerbare Energien**

	2013	2014	2015
Wind (in Mio €)	5 398	6 055	7 088
Solar (in Mio €)	1 231	1 275	1 305
Biogas (in Mio €)	1 046	911	886
Gesamt (in Mio €)	7 675	8 240	9 715
Geschätzter Leistungsverbrauch (in Megawatt)	5 904	6 344	7 473

Viele Projekte unterstützen nicht nur den Ausbau Erneuerbarer Energien, sondern tragen auch zur Effizienzsteigerung bei, etwa bei der Erweiterung bereits bestehender Anlagen zur Energieerzeugung.

Mit der Finanzierung oder Erweiterung von Anlagen zur Erzeugung regenerativer Energie unterstützt die NORD/LB ihre Kunden dabei, CO<sub>2</sub> bei der

Energieerzeugung zu vermeiden. Insgesamt hat der NORD/LB Konzern im Jahr 2015 Neugeschäfte für regenerative Energien in Höhe von 2,7 Mrd € getätigt und damit die Errichtung von schätzungsweise rund 2 000 MW regenerativer Energieleistung begleitet. Rein rechnerisch ermöglicht

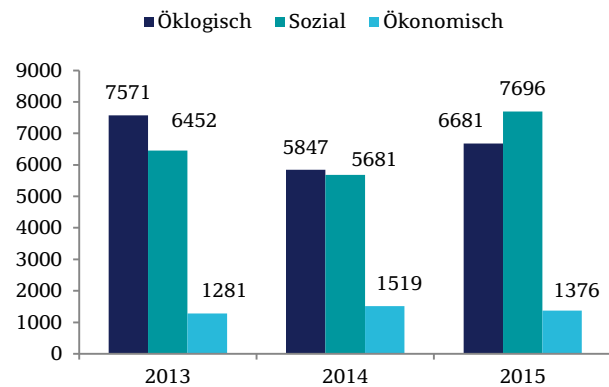
dies, verglichen mit einer Energieerzeugung aus Kohle und Gas, Einsparungen in Höhe von rund 3,03 Mio t CO<sub>2</sub>e.

## Weitere Produkte mit sozialem, ökologischem oder ökonomischen Nutzen

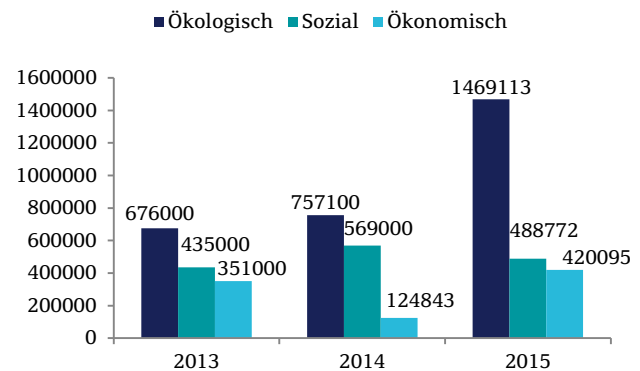
Die von der NORD/LB zugesagten Finanzierungsvolumina für Erneuerbare Energien beinhalten Förderkredite der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW), die für soziale, ökologische oder ökonomische Zwecke an Privatpersonen vergeben werden (im Folgenden „KfW-Förderkredite“), und zwar die KfW-Programme

- 124/134 KfW-Wohneigentumsprogramm
- 148 IKU-Investitionskredit Kommunale und soziale Unternehmen
- 159 Altersgerecht Umbauen KREDIT
- 234 IKU-Barrierfreie Stadt
- 037 / 047 KfW-Unternehmerkredit
- 058 ERP-Kapital für Gründung
- 067 ERP-Gründerkredit Startgeld
- 068/ 073/ 074/ 075/ 076 ERP Gründerkredit Universell
- 062 / 072 ERP-Regionalförderprogramm
- 044 / 046 (Unternehmerkredit plus)
- 151, 152, 153, 167, 270 / 274, 271 / 272 / 281 / 282 und 275 (Energetische Sanierung und Modernisierung von Immobilien im Privatbesitz)
- 219, 240 / 241, 242 / 243 / 244 (Energetische Sanierung und Modernisierung sowie für Immobilien von Unternehmen und Kommunen)

**Grafik 37: Förderzusagen KfW-Förderkredite Neugeschäft (in Stück)**



**Grafik 38: Fördervolumen KfW-Förderkredite Neugeschäft (in Tsd €)**



## Nachhaltiges Eigengeschäft

Die NORD/LB besitzt eine Handelsstrategie gemäß den Anforderungen der Capital Requirement Regulation gemäß der EU-Verordnung Nr. 575/2013, Artikel 102 ff. Diese Norm verlangt von Instituten, die Handelsbuchpositionen im Sinne dieses Gesetzes führen, dass sich die Handelsabsicht anhand einer von der Geschäftsleitung genehmigten Handelsstrategie sowie eindeutig verfasster Vorgaben zur aktiven Steuerung und zur Überwachung der Handelsbuchpositionen des Instituts auf Übereinstimmung mit der Handelsstrategie des Instituts nachweisen lässt.

Die institutsinternen Vorgaben, Verfahren und Strategien werden regelmäßig und entsprechend der Art, dem Umfang und der Komplexität der Geschäfte überprüft. Das Aktivgeschäft in Wertpapieren umfasst über die operative Liquiditätssteuerung hinaus überwiegend die Anlage gemäß regulatorischer Vorgaben (i. W. Liquiditätspuffer, Collateralstellung bei Notenbanken, Eurex etc.) sowie die Steuerung der Pfandbriefdeckung.

## Nachhaltiges Investmentgeschäft

Über die NORD/LB Asset Management können institutionelle Anleger Indexfonds erwerben, die in besonderer Weise umweltrelevante, ökologische und gesellschaftliche Aspekte berücksichtigen.

Der NORD/LB Asset Management Global Challenges Index-Fonds bildet den Global Challenges Index der Börse Hannover nahezu 1:1 ab. Der Global Challenges Index vereint Aktien von 50 Unternehmen aus der EU und den G7-Staaten, die den von der Börse Hannover und in Zusammenarbeit mit der oekom research AG festgelegten Nachhaltigkeitskriterien entsprechen. Neben institutionellen Anlegern haben auch Privatkunden die Möglichkeit mit diesem Fonds neben rein ökonomischen auch soziale und ökologische Kriterien in ihrer Kapitalanlage zu berücksichtigen.

Auf der Anleienseite hat die NORD/LB Asset Management für ihre Institutionellen Kunden den Fonds NORD/LB Asset Management Global Challenges Corporate Bonds (ISIN: DE000A1J3WP0) entwickelt. Die in diesem Publikumsfonds enthaltenen Schuldverschreibungen entsprechen einem Investmentuniversum der oekom research AG

unter zusätzlicher Berücksichtigung von ökologischen und sozialen Kriterien der Evangelischen Kirche in Deutschland.

Die NORD/LB Asset Management bietet darüber hinaus alternative Investmentfonds (Spezial-ALF, vormals Spezialfonds) an, in denen individuelle Nachhaltigkeitsanforderungen einzelner institutioneller Kunden berücksichtigt werden. Generell gelten bei allen Investments strenge Ausschlusskriterien, wie beispielsweise für Streubomben.

Der renommierte Experte Dr. Axel Hesse ist als Spezialist für nachhaltige Investments für die NORD/LB Asset Management tätig. Der Gründer und Geschäftsführer der SD-M GmbH hat rund 20 Jahre Erfahrung im Bereich nachhaltiger Investments und verschiedene wissenschaftliche Publikationen zum Thema nachhaltige Investments institutioneller Investoren veröffentlicht. Außerdem hat er maßgebliche Nachhaltigkeitsindikatoren und –standards, wie die Sustainable Development Key Performance Indicators (SD-KPI), entwickelt. Im Jahr 2015 wurden die SD-KPI erstmalig für den Portfoliocheck eines institutionellen Anlegers verwendet. Das Ziel besteht darin, anhand einer nachvollziehbaren, vergleichbaren

Auswertung zu untersuchen, wie nachhaltig ein Portfolio ausgerichtet ist.

Die NORD/LB Asset Management prüft derzeit, ob zukünftig weitere Produkte aufgelegt werden können, welche die von Dr. Hesse entwickelten Indikatoren für die Anlageentscheidung verwenden.

Der zweite Partner der NORD/LB Asset Management ist die imug Beratungsgesellschaft für sozial-ökologische Innovationen mbH, die ein jährliches Nachhaltigkeitsrating für Fonds entwickelt hat. Ein Analyseschwerpunkt liegt dabei auf der Bewertung der in Fonds enthaltenen Covered Bonds, wie beispielsweise Öffentliche Pfandbriefe, Hypotheken- und Schiffspfandbriefe. Dabei erhält jede Covered-Bond-Art ihr individuelles Rating, indem sowohl das Nachhaltigkeitsmanagement des Emittenten des Bonds als auch die Nachhaltigkeit der dem Covered Bond zugrunde liegenden Sicherheit untersucht wird. Diese zwei Komponenten führen zusammengenommen und individualisiert gewichtet zu einem Rating pro Bond. Für Agencies gilt ein vergleichbares Nachhaltigkeitsrating.

Die NORD/LB Asset Management hat mit dieser Methode einen Spezialfonds für einen Kunden auf ausgewählte soziale, ökologische und ökonomische ausgerichtet (Nachhaltigkeitsspezialfonds Spezial AIF). Die NORD/LB Asset Management bietet allen Kunden eine solche Möglichkeit an.

**Tabelle 6: Vermögen der nachhaltigen Investmentfonds der NORD/LB Asset Management**

(in Tsd €)	2013	2014	2015
Global Challenges Index-Fonds	102 774	143 955	143 968
Global Challenges Corporate Bonds	20 605	29 418	28 246
Nachhaltigkeits-spezialfonds-Spezial AIF	44 394	267 004	270 861
Gesamt	167 773	440 377	443 075

# Soziales Engagement der NORD/LB

Initiativen	Seite 74
Spenden und sonstige Förderbeiträge	Seite 75
Kultur	Seite 75
Wissenschaft	Seite 76
Soziales	Seite 76
Politik	Seite 77
Regionalwirtschaftliche Analysen	Seite 78

In diesem Berichtsteil werden die folgenden Indikatoren des G4-Standards erläutert:

G4-EC1, G4-EC7

G4-SO1, G4-SO6

G4-FS13, G4-FS14, G4-FS16

## Soziales Engagement der NORD/LB

Als Bank und Anstalt des öffentlichen Rechts ist ein sozial-gesellschaftliches Engagement im geschäftlichen Umfeld für den NORD/LB Konzern ein wichtiges Thema. Das regionale Umfeld ist für die Bank nicht nur Standort für die Niederlassungen, sondern auch Wohnort und Lebensraum ihrer Mitarbeiter und nicht zuletzt wichtig für die Gewinnung des Nachwuchses. Zudem bezieht die Bank einen wesentlichen Teil der von ihr beauftragten Dienstleistungen aus der Region. Deshalb legt die NORD/LB neben der Förderung von Wirtschaft und Infrastruktur einen großen Fokus auf die Förderung von Bildungsmöglichkeiten sowie soziale, wissenschaftliche und kulturelle Entwicklungen in ihrem regionalen Einflussbereich und engagiert sich finanziell in zahlreichen gesell-

schaftlichen Bereichen, um zu einer attraktiven und lebenswerten Region beizutragen:

- als Partner von Wirtschaft und Kommunen
- als Förderer von Kunst, Kultur und Wissenschaft
- als Unterstützer sozialer Projekte
- als Spender, Sponsor und Stifter
- durch das ehrenamtliche Engagement der Mitarbeiter

### Initiativen

Der NORD/LB Konzern nimmt über die Braunschweigische Landessparkasse die wichtige Aufgabe wahr, Kindern und Jugendlichen erforderliches Finanzwissen zu vermitteln. Ein Schwerpunkt stellt hierbei die Zusammenarbeit mit den Schulen im gesamten Geschäftsgebiet dar. So wird zum Beispiel jährlich das Planspiel Börse für Schüler angeboten, das über den verantwortlichen Umgang mit Geld aufklärt und in die Welt der Börse einführt. Grundschulkindern lernen durch Besuche der Nachwuchskundenkoordinatoren an den Grundschulen spielerisch den ersten Umgang mit Geld. Weiterführenden Schulen werden Projekttag und Unterrichtseinheiten zu geldpolitischen Themen angeboten, die praktisches Wissen vom ersten eigenen Girokonto bis zur Altersvorsorge vermitteln.

Um Menschen mit einem schwierigen finanziellen Hintergrund die Teilnahme am bargeldlosen Giroverkehr zu ermöglichen, bietet die Braunschweigische Landessparkasse ein sogenanntes Bürgerkonto, das ausschließlich auf Guthabenbasis geführt wird. Zum 31. Dezember 2015 nutzen 6 905 Kunden ein solches Bürgerkonto.

Eine Sprachführung, die an 72 Geldautomaten mit Einzahlungsfunktion eingebaut wurde, bietet sehbehinderten Kunden einen besseren Service. Damit können nunmehr auch diese Kunden an 61 Standorten selbstbestimmt auf Bargelddienstleistungen zugreifen. Als zusätzliche Unterstützung für sehbehinderte Kunden sind die Inhalte der Online-Filiale so optimiert, dass sie mit Hilfe einer speziellen Vorlesesoftware akustisch wiedergegeben werden können.



Des Weiteren sind die Filialen für Kunden barrierefrei gebaut. So erleichtert die NORD/LB gehbehinderten Kunden den Zugang. Zudem wurden im Berichtsjahr mit der Telefon- und der Online-Filiale alternative Zugangswege geschaffen bzw. ausgebaut, sodass u. a. auch gehbehinderte Kunden ihre Bankgeschäfte weitgehend von zu Hause aus tätigen können.

Die Braunschweigische Landessparkasse trägt im Rahmen ihres öffentlichen Auftrags besondere

Verantwortung für die Heranführung der aktuell hohen Anzahl an Flüchtlingen an die Themen Girokonto und Zahlungsverkehr. Hierzu werden Broschüren in arabischer, englischer und französischer Sprache zur Verfügung gestellt. Weiterhin wurde eine mehrsprachige Präsentation entwickelt, die beispielsweise im Rahmen des Deutschunterrichts oder im Rahmen von Eingliederungsmaßnahmen genutzt werden kann.

## Spenden und sonstige Förderbeiträge

**Tabelle 7: Übersicht Anteile Spenden**

(in Tsd €)	2013	2014	2015
Soziales	540	851	435
Kultur	2 096	1 515	1 591
Umwelt	108	11	5
Sport	666	598	362
Forschung, Wirtschafts- und Wissenschaftsförderung	1 107	867	387
Sonstiges (ohne Schwerpunkt)	146	167	105
Gesamtsumme	4 662	4 011	2 885

## Kultur

Die NORD/LB kann auf eine jahrzehntelange Tradition in der Förderung von Kunst und Kultur zurückblicken. Dieses Engagement hat die im November 2012 gegründete NORD/LB Kulturstiftung übernommen. Zweck der NORD/LB Kulturstiftung ist die ideelle und finanzielle Förderung von Kunst und Kultur an Orten, an denen die NORD/LB geschäftlich aktiv ist. Im Geschäftsjahr 2015 wurden insgesamt 47 Projekte im Gesamtvolumen von 402 000 € bewilligt. Schwerpunkte bilden dabei insbesondere Vermittlungsprojekte in den Bereichen Bildende Kunst und Musik, wie beispielsweise Grafiktage der Grafikstiftung Neo Rauch für Kinder und Jugendliche in Sachsen-Anhalt oder die „Akademie der Spiele“ im Rah-

men der KunstFestspiele Herrenhausen. Aber auch Veranstaltungen wie der Internationale Choreographen-Wettbewerb in Hannover oder das Kurt Weill Fest in Dessau und die MusikFestspiele in Mecklenburg-Vorpommern gehören zu den wichtigen Förderprojekten der Stiftung.

1994 hat die NORD/LB gemeinsam mit der Öffentlichen Versicherung Braunschweig die Braunschweigische Stiftung errichtet, die heute zu den großen niedersächsischen Förderstiftungen gehört. Ihr Aktionsraum ist die Region rund um die Stadt Braunschweig.

Die Bremer Landesbank konzentriert ihr Kulturprogramm KONTAKTE ZUR KUNST seit 1993

schwerpunktmäßig auf Ausstellungen zeitgenössischer internationaler Kunst in Kooperation mit Museen in Bremen und Oldenburg. Weiterhin ermöglicht die Bank Konzerte und Musiktheaterprojekte ebenfalls in Form von Kooperationen mit dem Bremer Theater, dem Oldenburgischen Staatstheater und dem Musikfest.

Im Jahr 2015 beteiligte sich die Bremer Landesbank maßgeblich an der Sanierung des Oldenburger Augusteums, damit die Gemäldegalerie

des Oldenburger Landesmuseums für Kunst und Kulturgeschichte wieder adäquat präsentiert werden kann. Die Kunsthalle Bremen erhielt neue Einbauten für die Galerie der Medienkunst. Die Ausstellung „Ausplündern und Verwalten“ stellte die Aufarbeitung der NS-Vergangenheit des Bremer Finanzamtes in den Fokus. Der von der Bremer Landesbank geförderte Verein Arp-Schniger-Kulturerbe e. V. hat sich die Ernennung der Arp-Schnitger-Orgeln zum UNESCO-Weltkulturerbe zum Ziel gesetzt.

## Wissenschaft

Die NORD/LB übernimmt als Landesbank in Niedersachsen und Sachsen-Anhalt sowie als Girozentrale und Verbundbank für die Sparkassen in Niedersachsen, Sachsen-Anhalt und Mecklenburg-Vorpommern gesellschaftliche Verantwortung und hält an dem Auftrag fest, mit finanzieller und ideeller Unterstützung wissenschaftliche Projekte in ihrem Geschäftsgebiet zu fördern.

Bei der Wissenschaftsförderung legt die NORD/LB ihren Schwerpunkt auf den wissenschaftlichen Nachwuchs und setzt neben der Vergabe von Stipendien insbesondere auf die gezielte Förderung einzelner wissenschaftlicher Arbeiten unterschiedlicher Fachrichtungen. Zudem finanziert die NORD/LB Stiftungsprofessuren und fördert das Hannover Center of Finance sowie das Niedersächsische Wirtschaftsarchiv. Hinzu kommt der von der Braunschweigischen Landessparkasse geförderte Braunschweigische Hochschulbund e.V.

Die Bremer Landesbank beteiligt sich innerhalb der Wissenschaftsförderung an Stiftungsprofessuren für die European Medical School (Universität Oldenburg), dem Studiengang internationales Steuer- und Wirtschaftsrecht (Hochschule für Öffentliche Verwaltung Bremen) und dem Studiengang Shipping and Chartering (Hochschule Bremen).

Die Deutsche Hypo stiftete auch 2015 den Johann-Georg-Zimmermann-Forschungspreis und die Johann-Georg-Zimmermann-Medaille. Beide Preise werden jährlich für außergewöhnliche Verdienste in der Krebsforschung vergeben. Die Preisverleihung fand in der Medizinischen Hochschule Hannover (MHH) statt.

## Soziales

Um den Erhalt und die Vermittlung von Werten in der Gesellschaft zu unterstützen, fördert die NORD/LB Einrichtungen und Organisationen, die

sich mit der Bildung und Ausbildung benachteiligter Kinder und Jugendlicher beschäftigen und die Menschen mit schwierigem sozialen Hinter-

grund eine Verbesserung ihrer Lebensumstände ermöglichen. Die NORD/LB leistet finanzielle Unterstützung wie beispielsweise für die Arbeit von Einrichtungen, in denen misshandelte Kinder aufgenommen und therapiert werden, sowie für Kindertagesstätten in sozialen Brennpunkten oder für Lernprojekte an Schulen mit Migrationshintergrund. Daneben unterstützt die NORD/LB zahlreiche Projekte in Beratungsstellen für Benachteiligte und Menschen in besonderen sozialen Schwierigkeiten.

Im Rahmen einer Flüchtlingsinitiative hat die NORD/LB 2015 auch Migranten die Möglichkeit gegeben, den Berufsalltag in einer Bank über Praktika kennenzulernen, dabei erste Berufskennntnisse zu vertiefen sowie Deutschkenntnisse zu verbessern. Über den gesetzlichen Mindestlohn hinaus, erhielten Praktikanten ein hochwertiges Starterset für Lernmittel und Berufskleidung, eine Kostenübernahme für individuelle Sprachkurse sowie eine Mentoren-Unterstützung aus dem oberen Management.

Die Braunschweigische Landessparkasse hat eigene Fördergrundsätze basierend auf ihrem Statut. Im Vordergrund stehen dabei:

- Kunst und Kultur und der Zugang von möglichst breiten Bevölkerungsschichten

- Unterstützung von Kindern und Jugendlichen an deren Gesamtentwicklung durch die Teilhabe an gesellschaftlichen und kulturellen Erlebnissen
- Sport, verbunden mit der Unterstützung möglichst aller gesellschaftlicher Schichten
- Heimat und die Verbindung zum eigenen Lebensraum
- Impulse für neue Projekte

Ein langjähriger Schwerpunkt des gesellschaftlichen Engagements der Bremer Landesbank ist die Kompetenzförderung von Kindern und Jugendlichen. 2015 ging die Förderung für bestimmte Einzelprojekte an den Deutschen Kinderschutzbund Landesverband Bremen, den Freundeskreis Haus der Familie in Bremen, Lesewerkstatt 21hoch3 Bremen, START-Stiftung, start Jugend Kunst Stiftung Bremen, SELAM-Lebenshilfe Oldenburg, Präventionsrat Oldenburg und die Spastikerhilfe Leer. Im Rahmen der Flüchtlingshilfe unterstützte die Bremer Landesbank die AWO Soziale Dienste Bremen und die Landesverbände Bremen und Oldenburg des Deutschen Roten Kreuzes.

## Politik

Die NORD/LB engagiert sich aktiv für die Gestaltung eines verbindlichen und transparenten Ordnungsrahmens der Finanzdienstleistungsbranche. Dazu arbeiten ihre Vertreter in verschiedenen Verbänden mit. Hierzu zählen u. a. das Deutsche Global Compact Netzwerk, die Finanzinitiative UNEP FI, der Verein für Umweltmanagement und Nachhaltigkeit in Finanzinstituten (VfU), der Deutsche Sparkassen- und Giroverband (DSGV)

sowie der Verband Öffentlicher Banken (VÖB), dem aktuell der Vorstandsvorsitzende der NORD/LB als Präsident vorsteht.

Die Richtlinien des NORD/LB Konzerns schließen Spenden an politische Parteien und parteinahe Organisationen aus.

## Regionalwirtschaftliche Analysen

Für eine Landesbank sind die Auswirkungen der Geschäftstätigkeit auf lokaler Ebene über die angeschlossenen Sparkassen zu bewerten. Folgen der Geschäftstätigkeit werden auch in den regionalwirtschaftlichen Analysen der NORD/LB analysiert.

Die Bank untersucht hierbei regelmäßig branchenbezogene und konjunkturelle Entwicklungen in Niedersachsen, Sachsen-Anhalt und Mecklenburg-Vorpommern. Diese sind ein wesentlicher Indikator für die Weiterentwicklung der Produkte und Dienstleistungen der NORD/LB und geben den Kundenbereichen zugleich wichtige Informationen für die Ausrichtung ihres Geschäfts.

Neben den jährlich erscheinenden Studien zu den 100 größten Unternehmen wurden in den einzelnen Bundesländern die folgenden Studien veröffentlicht bzw. Veranstaltungen durchgeführt.

### Mecklenburg-Vorpommern:

- Breitbandausbau - Herausfordernd, aber volkswirtschaftlich positiv (Studie)
- Finanzierungsansätze Breitbandausbau (Studie)
- Gesundheitswirtschaft mit hoher Bedeutung und Potenzialen (Studie)
- Industrie 4.0. Chancen und Risiken für Mecklenburg-Vorpommern (Studie)
- Standortmarketing - Chancen in der Region (Vortrag im Rahmen des Wirtschaftstreffs der Sparkasse Mecklenburg-Schwerin)

### Niedersachsen:

- Konjunkturausblick Niedersachsen (Studie)
- Finanzierungsansätze Breitbandausbau (Studie)

- Kommunen - Wirtschaftlich wichtig - Finanziell angeschlagen (Studie)
- Durchführung einer Pressekonferenz zum Thema Konjunkturausblick (Vortrag)
- Einladung zum Breitbandmarktplatz (Vortrag)
- Einladung zum Zukunftstag Heidekreis (Vortrag)
- Durchführung einer Informationsveranstaltung zum Thema Breitbandausbau für Landkreise, Städte und Sparkassenvertreter (Vortrag)
- Einladung des VKU Niedersachsen (Vortrag)

### Sachsen-Anhalt:

- Breitbandausbau - Dynamisch wachsend und volkswirtschaftliche positiv (Studie)
- Finanzierungsansätze Breitbandausbau (Studie)
- Industrie 4.0 - Chancen und Risiken für Sachsen-Anhalt (Studie)
- Einladung zu den Wittenberger Gesprächen der Landesregierung zum Thema Sachsen-Anhalt 4.0 - Sachsen-Anhalt in 25 Jahren (Vortrag)
- Durchführung einer Informationsveranstaltung zum Thema "Breitbandausbau" für Landkreise, Städte und Sparkassenvertreter (Vortrag)

# Bankbetrieb

Energie und Emission	Seite 79
Materialverbrauch	Seite 81
Abfall und Abwasser	Seite 82
Transport	Seite 83
Lieferantenmanagement	Seite 83

In diesem Berichtsteil werden die folgenden Indikatoren des G4-Standards erläutert:

G4-EC9

G4-EN1, G4-EN2, G4-EN3, G4-EN4, G4-EN5, G4-EN7, G4-EN8, G4-EN9, G4-EN15, G4-EN16, G4-EN17, G4-EN18, G4-EN19, G4-EN20, G4-EN21, G4-EN22, G4-EN23, G4-EN30, G4-EN32, G4-EN33

G4-LA14, G4-LA15

G4-HR1, G4-HR4, G4-HR5, G4-HR6, G4-HR7, G4-HR10, G4-HR11

G4-SO9, G4-SO10

## Bankbetrieb

Vor dem Hintergrund negativer ökologischer Entwicklungen auf globaler Ebene – wie dem Klimawandel, der Wasser- und Ressourcenverknappung, Entwaldung und Bedrohung der Biodiversität – sind Unternehmen und die Gesellschaft aufgerufen, Beiträge zum Schutz der natürlichen Umwelt zu leisten. Im NORD/LB Konzern geschieht dies auf zwei Ebenen: im Management der mittelbaren ökologischen Folgen der Geschäftstätigkeit und im betrieblichen Umweltschutz.

Bezüglich der mittelbaren ökologischen Folgen der Geschäftstätigkeit gilt in der NORD/LB seit 2013 eine Richtlinie zu den Umweltauswirkungen

des unternehmerischen Handelns. Sie betrifft beispielsweise die impliziten ökologischen Folgen bestimmter Projektinvestitionsvorhaben. Weitere Richtlinien betreffen Aspekte wie den Klimawandel und die Energiegewinnung aus Wasserkraft, die für die NORD/LB relevant sind.

Im betrieblichen Umweltmanagement der NORD/LB gelten zudem eine Umweltleitlinie sowie alle ökologisch relevanten Parameter im Rahmen eines an der ISO 14001 orientierten Umweltmanagementsystems. Dazu gehören Energie- und Ressourcenverbrauch auf allen Ebenen des operativen Geschäfts sowie die dadurch entstehenden Treibhausgasemissionen.

## Energie und Emissionen

Im Geschäftsjahr 2015 stand die Energieeffizienz bei Beheizung und Stromversorgung der Gebäude im Zentrum des Handelns. Denn dieser Bereich eröffnet auch im NORD/LB Konzern die größten Potenziale zur weiteren Reduzierung von CO<sub>2</sub>-Emissionen und Kosten. Das betriebliche Umweltmanagement konnte auch 2015 eine Vielzahl an Optimierungen realisieren. Hierbei standen neben Neubauprojekten insbesondere Anpassungen der Anlagentechnik, neue Multifunktionsgeräte sowie die Umstellung der Beleuchtung auf LED-Technik (auch im Bereich der Außenwerbeanlagen) im Mittelpunkt.

Im Rahmen des betrieblichen Umweltmanagements schafft die NORD/LB verstärkt Anreize und neue Angebote für ihre Mitarbeiter, sich auch im Arbeitsalltag umweltschonend zu verhalten. Dies erstreckt sich von der Wahl des Verkehrsmittels über den Energieverbrauch bis hin zur Beschaffung von umwelt- und ressourcenschonendem Büromaterial.

Ende 2013 hat die NORD/LB für ihre Standorte im Inland einen Katalog für nachhaltigkeitsorientierte Büroartikel eingeführt, um umweltverträglich und fair hergestellte Produkte stärker ins Blickfeld zu rücken.

Auf der Suche nach energetischen Einsparpotenzialen stehen die Immobilien der NORD/LB im Mittelpunkt. In den vergangenen Jahren wurden mehrmals externe Planungs- und Beratungsgesellschaften eingebunden und Einsparmaßnahmen im Bereich der haustechnischen Anlagen, der Tiefgaragen, der Heizung, der Beleuchtung und der Klimatisierung in die Wege geleitet. Auch 2015 wurden verschiedene Optimierungsmaßnahmen geprüft, bewertet und umgesetzt.

Die Effizienz der IT-Infrastruktur ist der entscheidende Hebel beim Stromverbrauch. Die eingesetzten Drucker und Multifunktionsgeräte sind weitgehend auf doppelseitiges Drucken eingestellt und schalten ebenso wie die Monitore kurz nach

der letzten Nutzung in den Energiesparmodus. Der geplante Austausch zentraler Netzwerkkomponenten ist noch in der Umsetzung. Insgesamt ist der gesamte Energieverbrauch auf 173 255 173 MJ (anstiegen. Der Energieverbrauch pro Mitarbeiter liegt nunmehr bei 27 314 (26 105) MJ.

Das Dienstreiseaufkommen hat sich 2015 gegenüber dem Vorjahr um 3,4 Prozent auf 24 551 711

**Tabelle 8: Direkter Energieverbrauch nach Primärenergieträgern**

(in GJ)	2013	2014	2015
Erdgas	35 403	27 759	26 727
Heizöl	2 296	1 298	212
Kraftstoffe (Benzin, Diesel) für Notstromversorgung	45	83	275
Benzinverbrauch für Fahrzeuge	1 424	3 906	607
Dieserverbrauch für Fahrzeuge	24 722	22 359	23 805

Insgesamt konnte der Heizenergieverbrauch für Betriebsgebäude im Jahr 2014 um 22,9 Prozent auf nunmehr 29 057 GJ verringert werden.

km erhöht. Während die Flugreisen um 18,2 Prozent auf 9 198 082 km und die Bahnreisen um 3,3 Prozent auf 5 348 807 km zunahmen, sanken die Dienstreisen mit dem Pkw um 7,2 Prozent auf 10 004 822 km. Mit rund 40,8 Prozent haben die Dienstfahrten mit dem PKW weiterhin den größten Anteil am gesamten Reiseaufkommen.

**Tabelle 9: Indirekter Energieverbrauch nach Primärenergieträgern**

(in GJ)	2013	2014	2015
Strom	87 939	87 862	91 632
Fernwärme	63 791	52 406	54 410
Gesamt	151 730	140 269	146 042

Der Stromverbrauch blieb im Vergleich zum Vorjahr praktisch unverändert. Dabei wird für die Standorte der NORD/LB im Inland seit 2012 nur noch Strom aus erneuerbaren Quellen eingesetzt.

Der Fernwärmeverbrauch ist im Jahr 2014 um 17,8 Prozent auf 52 406 GJ gesunken. Dieser Effekt resultierte vorwiegend aus dem warmen Winter. Insgesamt hat der indirekte Verbrauch von Primärenergieträgern um 7,6 Prozent abgenommen.

Tabelle 10 stellt alle direkten und indirekten Treibhausgasemissionen des NORD/LB Konzerns nach der Methodik des Greenhouse Gas Protocols (GHG Protocol) dar.

**Tabelle 10: Treibhausgasemissionen nach der Methodik des Greenhouse Gas Protocols**

(in t CO <sub>2</sub> )	2013	2014	2015
<b>Scope 1: Direkte CO<sub>2</sub>-Emissionen</b>			
Erdgas	1 996	1 565	1 472
Heizöl	172	97	17
Kraftstoffe (Notstromversorgung)	3	6	22
Benzin (Dienstfahrzeuge)	111	308	57
Diesel (Dienstfahrzeuge)	1 868	1 690	1 792
Kühlmittelverluste	181	451	434
(Summe Scope 1)	(4 331)	(4 117)	(3 794)
<b>Scope 2: Indirekte CO<sub>2</sub>-Emissionen</b>			
Fernwärme	1 994	1 584	1 517
Strom	1 459	2 601	2 830
(Summe Scope 2)	(3 453)	(4 186)	(4 347)
<b>Scope 3: Indirekte CO<sub>2</sub>-Emissionen durch Dritte</b>			
Strom	74	297	474
Heizung	959	750	865
Transport und Verkehr (z. B. Dienstreisen)	2 449	2 471	2 473
Papier	398	404	356
Wasser	60	70	68
Abfall	120	228	409
(Summe Scope 3)	(4 060)	(4 220)	(4 645)
<b>Gesamt</b>	<b>11 844</b>	<b>(12 523)</b>	<b>12 785</b>

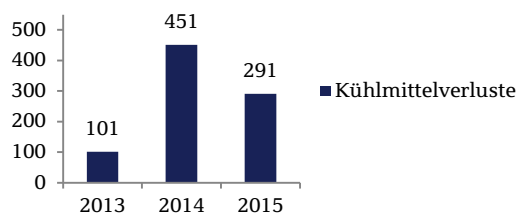
## Materialverbrauch

Der sparsame Umgang mit Papier, Wasser und Energie und das Vermeiden und Verwerten von Abfällen sind wesentliche Hebel des Ressourcenmanagements und Kernaktivitäten des betrieblichen Umweltschutzes.

Der Anteil von Recyclingpapier liegt bei 13,1 Prozent. Bei Frischfaserpapieren werden bei den Drucker- und Kopierpapieren überwiegend Papiere aus nachhaltiger Forstwirtschaft mit dem Siegel des Forest Stewardship Council (FSC) verwendet.

Im NORD/LB Konzern stieg der CO<sub>2</sub>-Ausstoß seit 2013 um 7,9 Prozent auf 12 785 Tonnen (t). Zugleich aber hat die Umstellung auf Ökostrom im Jahr 2012 die Bilanz um etwa 9 000 t jährlich entlastet.

**Grafik 39: Emissionen von Ozon abbauenden Stoffen/ Kühlmittelverluste (in kg)**



**Tabelle 11: Eingesetzte Materialien nach Gewicht oder Volumen sowie Anteil von Recyclingmaterial**

	2013	2014	2015
Papierverbrauch (in t)	331	336	305
– davon Recyclingpapier	39	31	40
– davon Frischfaserpapier (ECF und TCF)	281	293	265
– davon Frischfaserpapier, chlor gebleicht	11	13	0
Anteil Papier mit Nachhaltigkeitslabel	92%	98%	80%
Papierverbrauch pro Mitarbeiter (in kg)	52	51	48



Die NORD/LB bezieht ihr Trinkwasser von regionalen Versorgern. Für den Standort Hannover wird beispielsweise das Wasser nördlich und südlich der Landeshauptstadt in Wasserwerken gewonnen (Elze-Berkhof, Fuhrberg, Grasdorf)

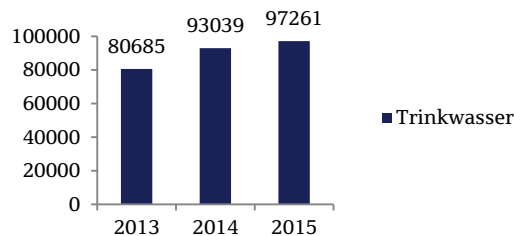
sowie Talsperrenwasser aus dem Harz eingesetzt. In Braunschweig kommt das eingesetzte Trinkwasser vorrangig aus den beiden Harztalsperren Ecker und Grane.

## Abfall und Abwasser

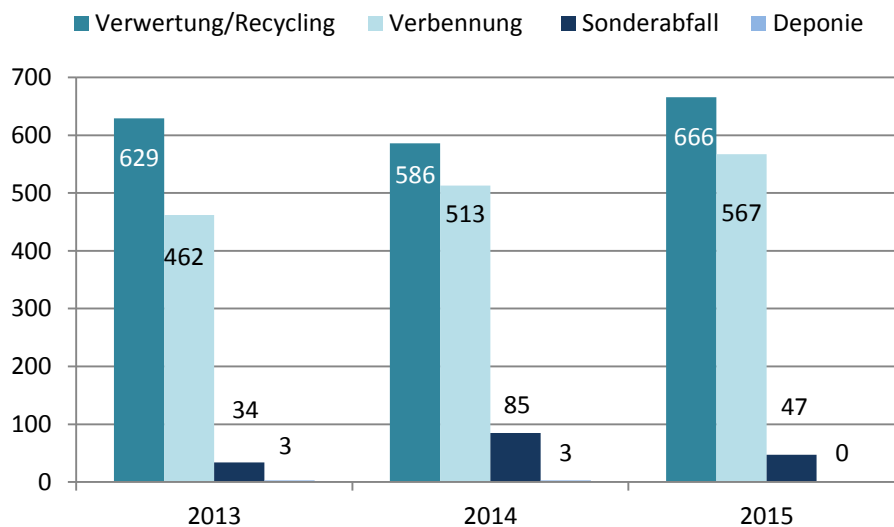
Die Menge des Abwassers entspricht einem angegebenen Wasserverbrauch von 97 261 m<sup>3</sup>. Es handelt sich dabei um gebrauchtes Trinkwasser aus sanitären Anlagen und Küchen. Das Abwasser wird in Übereinstimmung mit gesetzlichen Vorgaben in die kommunale Kanalisation eingeleitet.

Wertstoffe werden so weit wie möglich dem Recycling zugeführt. Alle Mitarbeiter sollen Abfälle konsequent trennen. Hierfür sind beispielsweise an den inländischen Standorten der NORD/LB an zentralen Stellen entsprechende Behälter für Biomüll, Verpackungen und Restmüll aufgestellt.

**Grafik 40: Gesamtwasserentnahme nach Quellen (in m<sup>3</sup>)**



**Grafik 41: Gesamtgewicht des Abfalls nach Art und Entsorgungsmethode (in t)**



Insgesamt erreicht der NORD/LB Konzern eine Recyclingquote von rund 52 Prozent. Sonderabfälle werden den gesetzlich vorgeschriebenen Entsorgungswegen zugeführt.

Der signifikante Rückgang an der Menge an Sondermüll ist eine direkte Folge des durchgeführten Austauschs an IT-Hardware in der NORD/LB.

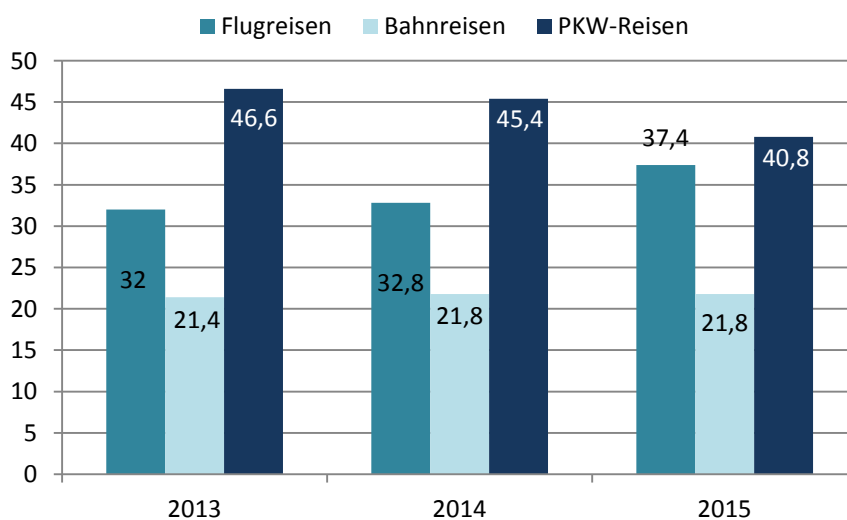
## Transport

Der NORD/LB Konzern bietet seinen Mitarbeitern vor dem Hintergrund negativer ökologischer Entwicklungen und des allgemeinen Umweltschutzes die Möglichkeit der Nutzung von Jobtickets für die Nutzung von öffentlichen Verkehrsmitteln für den täglichen Weg zur Arbeit an. Im Jahr 2015 machten von diesem Angebot 38,9 Prozent der Mitarbeiter des NORD/LB Konzerns Gebrauch.

Die Bankenbranche lebt ganz wesentlich vom persönlichen Kontakt mit den Kunden und der Abstimmung unter den Mitarbeitern. Daher sind Dienstreisen der wesentliche Faktor im Transportbereich. Die Beschäftigten der NORD/LB sind

angehalten, einerseits das ökonomisch günstigste Verkehrsmittel zu wählen und andererseits bei Reiseplanung und -durchführung dem Umweltgedanken Rechnung zu tragen. So ist laut Reisekostenordnung die Nutzung der Bahn grundsätzlich der Nutzung eines Pkws vorzuziehen. Aufgrund der Präsenz in der Fläche bleibt das Auto aber weiterhin das am häufigsten genutzte Verkehrsmittel. Ziel ist es außerdem, durch Sensibilisierung der Mitarbeiter Flug- und Pkw-Reisen auf das Notwendigste zu beschränken und die Nutzung technischer Alternativen wie beispielsweise Telefon- und Videokonferenzen weiter auszubauen.

**Grafik 42: Übersicht wesentliche Umweltauswirkungen verursacht durch den Transport von Mitarbeitern (in %)**



## Lieferantenmanagement

### Allgemein

Bei Banken, so auch der NORD/LB, handelt es sich um Dienstleistungsunternehmen. Das Kerngeschäft sind die Vermittlung sowie die Beratung und der Verkauf von Bankprodukten. Aus diesem Grund sind Banken von den klassischen Supply-Chain Risiken produzierender Unternehmen, beispielsweise bei der Zulieferung von Roh- und Hilfsstoffen, nicht betroffen.

Dennoch ist die NORD/LB zur Durchführung und Aufrechterhaltung ihrer Tätigkeit auf Zulieferungen und Dienstleister angewiesen.

Die Geschäftsbeziehungen zu Dienstleistern und Lieferanten sind langfristig ausgerichtet.

Als Beitrag zur regionalen Wirtschaftsförderung bezieht die NORD/LB stets lokale und regionale Anbieter in die Vergabe von Dienstleistungen und Lieferungen ein. Knapp 95 Prozent der Dienstleistungen und Zulieferungen werden direkt aus Deutschland bezogen. Darüber hinausgehende Bestellungen (beispielsweise IT-Komponenten) werden an Dienstleister und Lieferanten aus finanzstarken OECD-Ländern vergeben, die sich neben den wirtschaftlichen Anforderungen auch für die Erfüllung der ökologischen und sozialen Anforderungen in ihrem Lieferantenmanagement

im Sinne der zehn Prinzipien des UN Global Compact engagieren. Deshalb hat sich die regelmäßige Überprüfung in Form von Stichproben bislang als ausreichend erwiesen.

Die Auswahl der Dienstleister und Lieferanten adressiert neben ökonomischen Fragestellungen auch ökologische und soziale Themen. Beschafft werden u. a.:

- Software und IT-Komponenten
- Sonstige Technik
- Gebäude- und Büroausstattung
- Verbrauchsmaterialien und Formulare
- Strom, Wärme, Wasser
- Lebensmittel für das Mitarbeiterrestaurant

Änderungen der Standorte der Lieferanten und Dienstleister, Änderung der Struktur der Lieferkette oder wesentliche Wechsel bei Hauptlieferanten und -dienstleistern wurden nicht vorgenommen.

### Beschaffungsprozess

Die Beschaffung unterteilt sich in den zentralen und dezentralen Einkauf. Der Beschaffungsprozess ist in der Arbeitsanweisung Einkaufs- und Vertragsmanagement geregelt und für das Gesamthaus gültig.

Der dezentrale Einkauf ist dabei im Wesentlichen auf Reisemittel (über ein Vertragsreisebüro), freigegebene Büromaterialien, Formulare, Werbemittel (über einen Vertragspartner) sowie Bagatell-

vorgänge beschränkt. Der zentrale Einkauf wird durch die Organisationseinheit Beschaffungsmanagement sowie durch das Facility Management übernommen. Auf diese Weise wird nicht nur ein bedarfsorientierter und ökonomischer Einkaufsprozess forciert sondern auch sichergestellt, dass alle neuen Dienstleister und Lieferanten gemäß der Unternehmens- und Nachhaltigkeitsgrundsätze der Bank ausgewählt werden und auch entsprechende Nachweise erbringen können. Diese

Anforderungen umfassen die Einhaltung von ökologischen Kriterien, von Menschenrechtskriterien sowie von Arbeitspraktiken.

Sämtliche Beschaffungsprozesse sind zudem unter Berücksichtigung und Einhaltung folgender übergeordneter Dokumente durchzuführen, auf die die Arbeitsanweisung explizit verweist:

- Fraud-Prevention-Policy
- Ethik-Grundsätze
- Nachhaltigkeitsgrundsätze

## Weiterführende vertragliche Regelungen

Allen Verträgen werden zudem, je nach Vertragsgegenstand, weiterführende vertragliche Rahmenbedingungen beigelegt oder in diesen integriert, in denen u. a. auch ökologische und soziale Aspekte geregelt sind. Derzeit existieren folgende Allgemeinen Bedingungen:

- Allgemeinen Bedingungen für Dienstleistungen
- Allgemeinen Bedingungen für Softwareleistungen
- Allgemeine Bedingungen für Werkleistungen
- Allgemeinen Einkaufsbedingungen

Alle Allgemeinen Bedingungen enthalten eine umfassende Nachhaltigkeitsklausel, die die Inhalte der zehn international anerkannten Prinzipien des UN Global Compact aus den Bereichen Menschenrechte, Arbeitsbedingungen, Umweltschutz und Korruption aufführt und die Dienstleister und Lieferanten vertraglich zu deren Einhaltung verpflichtet.

Die Bank verfolgt eine Null-Toleranz-Politik beim Thema Korruption und Bestechung und erwartet dieses auch von ihren Dienstleister und Lieferanten. Des Weiteren adressiert und konkretisiert die

- Richtlinie zu Menschenrechten und Arbeitsnormen
- Datenschutz-Policy

Angebotsanfragen über 5 000 € werden ausgeschrieben. Bei der Vertragsgestaltung greift die Bank auf Standard- und Rahmenverträge zurück. Soweit die Verträge von Standardverträgen abweichen, erfolgt eine Prüfung durch die Rechtsabteilung. Die in Compliance verantwortete Arbeitsanweisung „Sorgfaltspflichten gem. GwG und AO erfüllen“ sieht ferner eine gesonderte Integritätsprüfung bei Auftragsvolumen über 1 Mio € vor.

in den Standard- und Rahmenverträgen der NORD/LB verwendete Nachhaltigkeitsklausel die unternehmenseigenen Anforderungen zu den Themen Umweltschutz, Minimierung der Umweltbelastungen, Verbesserung des internen Umweltschutzes sowie Nutzung umweltfreundlicher Produkte.

Der Auftraggeber hat dafür Sorge zu tragen, dass alle genannten ökologischen, sozialen und ethischen Aspekte auch von seinen Vorlieferanten und Dienstleistern erfüllt werden. Bei Verstößen gegen die Nachhaltigkeitsklausel behält sich die NORD/LB ein außerordentliches Kündigungsrecht vor. Die NORD/LB ist berechtigt, bei ihren Dienstleistern und Lieferanten entsprechende Nachweise abzufordern.

Alle Allgemeinen Bedingungen bzw. Verträge, die die Tätigkeit von Menschen im Hause der NORD/LB adressieren, enthalten außerdem einen Passus, mit dem der Auftragnehmer sich mindestens zur Zahlung des durch Gesetz oder Tarifvertrag festgelegten Mindestlohns verpflichtet. Relevante Verträge zur Vergabe von Dienstleistungen im Niedriglohnsektor wurden aktuell ausgeschrieben und entsprechende vertragliche Regelungen mit aufgenommen (Reinigung, Bewachung, Personaldienstleistungen).

Durch die Tätigkeit als Dienstleistungsunternehmen sind die Dienstleister und Lieferanten der NORD/LB keinen besonderen physischen Gefahren ausgesetzt.

Beschwerden zu Arbeitspraktiken und menschenunwürdiger Beschäftigung, Informationen

## Audit

Die Qualität externer Lieferanten und Dienstleister wird durch eine risikoadäquate Dienstleistersteuerung sichergestellt. Für wesentliche Auslagerungen findet eine quartalsweise Risikobeurtei-

## IT

Von den zugelieferten physischen Produkten hat IT-Hardware den größten Impact hinsichtlich etwaiger Menschenrechtsverletzungen. Das Verwenden von IT-Komponenten ist für die Branche

## Sicherheitspersonal

Sicherheitskräfte kommen bei der Sicherung von Gebäuden sowie im Rahmen von Bargeldtransporten zum Einsatz. Das Sicherheitspersonal ist an die Gesetze der Bundesrepublik Deutschland bzw. für ausländische Niederlassungen an die der jeweiligen Standorte gültigen Gesetze gebunden.

Die ausländischen Niederlassungen der NORD/LB in New York, Shanghai und Singapur befinden

zu tatsächlichen und/oder potentiellen negativen ökologischen, sozialen oder gesellschaftlichen Auswirkungen, sowie Diskriminierungsfällen sowie Korruptionsvorfälle sind im Zusammenhang mit der Lieferkette der NORD/LB nicht bekannt.

lung mittels definierter Risikoindikatoren statt, zudem wird für wesentliche Auslagerungen eine individuelle Notfallplanung aufgesetzt

der Bank unabdingbar. Gleichzeitig ist es uns nur schwer möglich, den Herstellungsprozess adäquat zu überwachen.

sich in angemieteten Ebenen und Räumen bestehender Bürokomplexe. Im Rahmen der Mietverhältnisse ist die Beauftragung des Sicherheitspersonals Teil des Gesamtmietvertrages. Eine Einzelvertragliche Regelung zwischen der NORD/LB und den Sicherheitsunternehmen besteht in diesen Fällen nicht.

# Zahlen und Fakten

Gewinn und Verlustrechnung zum 31. Dezember 2015	Seite 87
Bilanzzahlen zum 31. Dezember 2015	Seite 88
Segmentbericht	Seite 90
Anteilsbesitze	Seite 92
Mitgliedschaften in Verbänden und Interessengruppen	Seite 95

In diesem Berichtsteil werden die folgenden Indikatoren des G4-Standards erläutert:

G4-4, G4-8, G4-16, G4-17

G4-EC1

G4-FS6

# Zahlen und Fakten

## Gewinn und Verlustrechnung zum 31. Dezember 2015

	Notes	1.1.-31.12. 2015 (in Mio €)	1.1.-31.12. 2014 (in Mio €)	Veränderung (in %)
Zinserträge		8 262	8 919	- 7
Zinsaufwendungen		6 288	6 934	- 9
<b>Zinsüberschuss</b>	<b>20</b>	<b>1 974</b>	<b>1 985</b>	<b>- 1</b>
Risikovorsorge im Kreditgeschäft	21	698	735	- 5
Provisionserträge		340	301	13
Provisionsaufwendungen		106	116	- 9
<b>Provisionsüberschuss</b>	<b>22</b>	<b>234</b>	<b>185</b>	<b>26</b>
Handelsergebnis		- 82	730	> 100
Ergebnis aus der Fair-Value-Option		218	- 643	> 100
<b>Ergebnis aus erfolgswirksam zum Fair Value bewerteten Finanzinstrumenten</b>	<b>23</b>	<b>136</b>	<b>87</b>	<b>56</b>
Ergebnis aus Hedge Accounting	24	144	43	> 100
Ergebnis aus Finanzanlagen	25	72	- 3	> 100
Ergebnis aus nach der Equity-Methode bilanzierten Anteilen an Unternehmen	26	8	- 37	> 100
Verwaltungsaufwand	27	1 114	1 125	- 1
Sonstiges betriebliches Ergebnis	28	- 97	- 75	- 29
<b>Ergebnis vor Umstrukturierung und Steuern</b>		<b>659</b>	<b>325</b>	<b>&gt; 100</b>
Umstrukturierungsergebnis	29	- 6	- 48	- 88
Aufwendungen für öffentliche Garantien in Verbindung mit Umstrukturierungen	30	-	1	- 100
<b>Ergebnis vor Steuern</b>		<b>653</b>	<b>276</b>	<b>&gt; 100</b>
Ertragsteuern	31	135	71	90
<b>Konzernergebnis</b>		<b>518</b>	<b>205</b>	<b>&gt; 100</b>
davon: den Eigentümern der NORD/LB zustehend		547	303	
davon: nicht beherrschenden Anteilen zuzurechnen		- 29	- 98	

## Bilanzzahlen zum 31. Dezember 2015

<b>Aktiva</b>	<b>Notes</b>	<b>31.12.2015 (in Mio €)</b>	<b>31.12.2014 (in Mio €)</b>	<b>Veränderung (in %)</b>
Barreserve	32	872	1 064	- 18
Forderungen an Kreditinstitute	33	21 194	23 565	- 10
Forderungen an Kunden	34	107 878	108 255	-
Risikovorsorge	35	- 2 919	- 2 747	6
Ausgleichsposten für im Portfolio-Fair-Value-Hedge abgesicherte Finanzinstrumente	36	91	114	- 20
Erfolgswirksam zum Fair Value bewertete finanzielle Vermögenswerte	37	14 035	16 306	- 14
Positive Fair Values aus Hedge-Accounting-Derivaten	38	2 507	3 483	- 28
Finanzanlagen	39	34 515	45 120	- 24
Nach der Equity-Methode bilanzierte Anteile an Unternehmen		290	318	- 9
Sachanlagen	40	573	568	1
Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien	41	77	80	- 4
Immaterielle Vermögenswerte	42	149	139	7
Zum Verkauf bestimmte Vermögenswerte	43	58	56	4
Laufende Ertragsteueransprüche	44	37	57	- 35
Latente Ertragsteuern	44	663	784	- 15
Sonstige Aktiva	45	978	445	>100
<b>Summe Aktiva</b>		<b>180 998</b>	<b>197 607</b>	<b>- 8</b>



<b>Passiva</b>	Notes	31.12.2015 (in Mio €)	31.12.2014 (in Mio €)	Veränderung (in %)
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	46	48 810	58 986	- 17
Verbindlichkeiten gegenüber Kunden	47	60 597	57 996	4
Verbriefte Verbindlichkeiten	48	35 877	40 714	- 12
Ausgleichsposten für im Portfolio-Fair-Value-Hedge abgesicherte Finanzinstrumente	49	753	1 176	- 36
Erfolgswirksam zum Fair Value bewertete finanzielle Verpflichtungen	50	16 057	18 169	- 12
Negative Fair Values aus Hedge-Accounting-Derivaten	51	3 148	3 926	- 20
Rückstellungen	52	2 428	2 846	- 15
Zum Verkauf bestimmte Passiva	53	7	6	17
Laufende Ertragsteuerverpflichtungen	54	116	73	59
Latente Ertragsteuern	54	87	100	- 13
Sonstige Passiva	55	306	867	- 65
Nachrangkapital	56	4 299	4 846	- 11
<b>Eigenkapital</b>	<b>57</b>			
Gezeichnetes Kapital		1 607	1 607	-
Kapitalrücklage		3 332	3 332	-
Gewinnrücklagen		2 493	1 957	27
Neubewertungsrücklage		454	420	8
Rücklage aus der Währungsumrechnung		- 9	- 10	- 10
<b>Den Eigentümern der NORD/LB zustehendes Eigenkapital</b>		<b>7 877</b>	<b>7 306</b>	<b>8</b>
Zusätzliche Eigenkapitalbestandteile		50	-	-
Nicht beherrschende Anteile		586	596	- 2
		<b>8 513</b>	<b>7 902</b>	<b>8</b>
<b>Summe Passiva</b>		<b>180 998</b>	<b>197 607</b>	<b>- 8</b>

## Segmentbericht

1.1.-31.12.2015	Privat- und Geschäftskunden	Firmenkunden	Markets	Energie und Infrastrukturkunden	Schiffskunden	Flugzeugkunden	Immobilienkunden	Konzernsteuerung/ Sonstiges	Überleitung	NORD/LB Konzern
(in Mio €)										
Zinsüberschuss vor Risikovorsorge	208	338	214	196	435	116	232	94	140	1 974
Risikovorsorge im Kreditgeschäft	4	27	-	22	916	-3	-24	-234	-9	698
<b>Zinsüberschuss nach Risikovorsorge</b>	<b>205</b>	<b>312</b>	<b>214</b>	<b>174</b>	<b>- 481</b>	<b>119</b>	<b>257</b>	<b>328</b>	<b>149</b>	<b>1 276</b>
Provisionsüberschuss	58	62	72	70	46	18	-	-49	-44	234
Ergebnis aus erfolgswirksam zum Fair Value bewerteten Finanzinstrumenten	1	16	19	5	18	3	5	96	-26	136
Ergebnis aus Hedge Accounting	-	-	-	-	-	-	-	144	-	144
Ergebnis aus Finanzanlagen	-	-	-	-	-	-	-	79	-7	72
Ergebnis aus nach der Equity-Methode bilanzierten Anteilen an Unternehmen	2	-	-	-	-	-	-	6	-	8
Verwaltungsaufwand	193	148	146	97	116	25	68	306	17	1 114
Sonstiges betriebliches Ergebnis	-13	1	4	5	-	-1	-	-44	-49	-97
<b>Ergebnis vor Umstrukturierung und Steuern</b>	<b>60</b>	<b>242</b>	<b>162</b>	<b>157</b>	<b>- 533</b>	<b>115</b>	<b>195</b>	<b>254</b>	<b>6</b>	<b>659</b>
Umstrukturierungsergebnis	-	-	-	-	-	-	-	-6	-	-6
Aufwendungen für öffentliche Garantien in Verbindung mit Umstrukturierungen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Ergebnis vor Steuern</b>	<b>60</b>	<b>242</b>	<b>162</b>	<b>157</b>	<b>- 533</b>	<b>115</b>	<b>195</b>	<b>248</b>	<b>6</b>	<b>653</b>
Steuern	-	-	-	-	-	-	-	-	135	135
<b>Ergebnis nach Steuern</b>	<b>60</b>	<b>242</b>	<b>162</b>	<b>157</b>	<b>- 533</b>	<b>115</b>	<b>195</b>	<b>248</b>	<b>- 129</b>	<b>518</b>
Segmentvermögen	7 343	22 407	38 472	16 772	21 273	8 260	15 193	51 716	-439	180 998
davon aus nach der Equity-Methode bilanzierten Anteilen an Unternehmen	45	-	-	-	-	-	-	245	-	290
Segmentverbindlichkeiten	7 457	9 003	48 100	3 599	4 585	763	469	103 588	3 434	180 998
Gesamtrisikobetrag	4 407	12 938	5 062	8 185	36 670	5 209	6 978	6 098	-21 872	63 675
Eigenkapitalbindung	397	1 164	447	737	3 300	469	628	1 110	-711	7 541
CIR	75,2%	35,5%	47,3%	35,2%	23,2%	18,1%	28,4%	0,0%	0,0%	46,4%
RoRaC/RoE <sup>20</sup>	14,1%	19,3%	35,8%	20,2%	-16,1%	24,5%	21,7%	0,0%	0,0%	8,7%

1.1.-31.12.2014	Privat- und Geschäftskunden	Firmenkunden	Markets	Energie und Infrastrukturlkunden	Schiffskunden	Flugzeugkunden	Immobilienkunden	Konzernsteuerung/ Sonstiges	Überleitung	NORD/LB Konzern
(in Mio €)										
Zinsüberschuss vor Risikovorsorge	271	310	226	171	366	97	245	295	5	1 985
Risikovorsorge im Kreditgeschäft	-3	4	-2	-	718	2	50	-37	4	735
<b>Zinsüberschuss nach Risikovorsorge</b>	<b>274</b>	<b>305</b>	<b>228</b>	<b>171</b>	<b>-352</b>	<b>95</b>	<b>195</b>	<b>332</b>	<b>1</b>	<b>1 250</b>
Provisionüberschuss	39	64	46	66	27	18	4	-44	-35	185
Ergebnis aus erfolgswirksam zum Fair Value bewerteten Finanzinstrumenten	3	-2	23	-9	10	5	8	-41	91	87
Ergebnis aus Hedge Accounting	-	-	-	-	-	-	-	43	-	43
Ergebnis aus Finanzanlagen	16	-	-	-	-	-	-	-23	4	-3
Ergebnis aus nach der Equity-Methode bilanzierten Anteilen an Unternehmen	-	-	-	-	-	-	-	-37	-	-37
Verwaltungsaufwand	291	134	149	87	105	22	71	254	12	1 125
Sonstiges betriebliches Ergebnis	-17	2	11	4	1	-	-	-36	-40	-75
<b>Ergebnis vor Umstrukturierung und Steuern</b>	<b>24</b>	<b>234</b>	<b>158</b>	<b>146</b>	<b>-420</b>	<b>96</b>	<b>136</b>	<b>-58</b>	<b>10</b>	<b>325</b>
Umstrukturierungsergebnis	-	-	-	-	-	-	-	-49	-	-48
Aufwendungen für öffentliche Garantien in Verbindung mit Umstrukturierungen	-	-	-	-	-	-	-	-1	-	-1
<b>Ergebnis vor Steuern</b>	<b>24</b>	<b>234</b>	<b>158</b>	<b>146</b>	<b>-420</b>	<b>96</b>	<b>136</b>	<b>-108</b>	<b>10</b>	<b>276</b>
Steuern	-	-	-	-	-	-	-	-	71	71
<b>Ergebnis nach Steuern</b>	<b>24</b>	<b>234</b>	<b>158</b>	<b>146</b>	<b>-420</b>	<b>96</b>	<b>136</b>	<b>-108</b>	<b>-61</b>	<b>205</b>
Segmentvermögen	7 729	20 460	42 309	15 535	20 116	8 122	16 487	65 742	1 107	197 607
davon aus nach der Equity-Methode bilanzierten Anteilen an Unternehmen	45	-	-	-	-	-	-	273	-	318
Segmentverbindlichkeiten	7 270	6 216	45 699	3 152	4 548	677	667	125 800	3 579	197 607
Gesamtrisikobetrag	4 690	12 002	5 005	7 258	38 708	4 603	9 812	10 618	-23 463	69 231
Eigenkapitalbindung	387	961	391	581	3 097	369	771	1 424	-703	7 277
CIR	98,4%	36,0%	49,0%	37,3%	26,1%	18,5%	27,6%	0,0%	0,0%	51,4%
RoRaC/RoE <sup>2)</sup>	5,0%	22,9%	34,3%	22,2%	-13,6%	23,4%	14,6%	0,0%	0,0%	3,8%

## Anteilsbesitze

In den Konzernabschluss einbezogene Unternehmen
- In den Konzernabschluss einbezogene Tochtergesellschaften
Bremer Landesbank Immobilien GmbH, Bremen
Bremer Landesbank Leasing GmbH, Oldenburg
Bremer Landesbank Kreditanstalt Oldenburg - Girozentrale -, Bremen
Bremische Grundstücks-GmbH, Bremen
Deutsche Hypothekenbank (Actien-Gesellschaft), Hannover
KreditServices Nord GmbH, Braunschweig
Nieba GmbH, Hannover
NOB Beteiligungs GmbH & Co. KG, Hannover
NORD/LB Luxembourg S.A. Covered Bond Bank, Luxemburg-Findel / Luxemburg
NORD/FM Norddeutsche Facility Management GmbH, Hannover
NORD/LB Asset Management AG, Hannover
NORD/LB Asset Management Holding GmbH, Hannover
Nord-Ostdeutsche Bankbeteiligungs GmbH, Hannover
NORDWEST VERMÖGEN Bremische Grundstücks-GmbH & Co. KG, Bremen
NORDWEST VERMÖGEN Vermietungs-GmbH & Co. KG, Bremen
TLN Beteiligung Anstalt des öffentlichen Rechts & Co. KG, Hannover
- In den Konzernabschluss einbezogene Zweckgesellschaften
Beteiligungs-Kommanditgesellschaft MS "Buxmelody" Verwaltungs- und Bereederungs GmbH & Co., Buxtehude
DEMURO Grundstücks-Verwaltungsgesellschaft mbH & Co. KG, Pullach im Isartal
Fürstenberg Capital Erste GmbH, Fürstenberg
Fürstenberg Capital II. GmbH, Fürstenberg
GEBAB Ocean Shipping II GmbH & Co. KG, Hamburg
GEBAB Ocean Shipping III GmbH & Co. KG, Hamburg

Hannover Funding Company LLC, Dover (Delaware) / USA
Happy Auntie S.A., Majuro / Marshallinseln
KMU Shipping Invest GmbH, Hamburg
MS "HEDDA SCHULTE" Shipping GmbH & Co. KG, Hamburg
MT "BALTIC CHAMPION" Tankschiffahrtsgesellschaft mbH & Co. KG, Hamburg
MT "BALTIC COMMODORE" Tankschiffahrtsgesellschaft mbH & Co. KG, Hamburg
MT "NORDIC SCORPIUS" Tankschiffahrtsgesellschaft mbH & Co. KG, Hamburg
MT "NORDIC SOLAR" Tankschiffahrtsgesellschaft mbH & Co. KG, Hamburg
MT "NORDIC STAR" Tankschiffahrtsgesellschaft mbH & Co. KG, Hamburg
NORD/LB Objekt Magdeburg GmbH & Co. KG, Pullach i. Isartal
"OLIVIA" Beteiligungsgesellschaft mbH & Co. KG, Elsfleth
"OLYMPIA" Beteiligungsgesellschaft mbH & Co. KG, Elsfleth
"PANDORA" Beteiligungsgesellschaft mbH & Co. KG, Elsfleth
"PRIMAVERA" Beteiligungsgesellschaft mbH & Co. KG, Elsfleth
Proud Parents Investments Co., Majuro / Marshallinseln
"QUADRIGA" Beteiligungsgesellschaft mbH & Co. KG, Elsfleth
<b>- Nach der Equity-Methode in den Konzernabschluss einbezogene Unternehmen</b>
Joint Ventures
caplantic GmbH, Hannover
Bremische Wohnungsbaubeteiligungsgesellschaft mbH, Bremen
Assoziierte Unternehmen
Ammerländer Wohnungsbau-Gesellschaft mbH, Westerstede
BREBAU GmbH, Bremen
GSG Oldenburg Bau- und Wohngesellschaft mit beschränkter Haftung, Oldenburg
LBS Norddeutsche Landesbausparkasse Berlin-Hannover, Hannover
LINOVO Productions GmbH & Co. KG, Pöcking
NORD KB Beteiligungsgesellschaft mit beschränkter Haftung, Hannover
Öffentliche Lebensversicherung Braunschweig, Braunschweig
Öffentliche Sachversicherung Braunschweig, Braunschweig

SALEG Sachsen-Anhaltinische-Landesentwicklungsgesellschaft mbH, Magdeburg

---

Toto-Lotto Niedersachsen GmbH, Hannover

---

- Nach IFRS 5 bewertete Unternehmen

---

Tochterunternehmen

---

Nordic Buxtehude Schifffahrtsgesellschaft mbH & Co. KG

---

Nordic Stade Schifffahrtsgesellschaft mbH & Co. KG

---

NORD/LB Vermögensmanagement Luxembourg S.A., Luxemburg-Findel / Luxemburg

---

Assoziierte Unternehmen

---

Deutsche Factoring Bank Deutsche Factoring GmbH & Co., Bremen

---

- Anteilsbesitz ab 50 Prozent an Unternehmen mit einem Eigenkapital ab +/- 1 Mio €

---

Bürgschaftsbank Mecklenburg-Vorpommern GmbH, Schwerin

---

Immobilien Development und Beteiligungsgesellschaft Niedersachsen

mit beschränkter Haftung IDB & Co.

- Objekt Zietenterrassen - KG, Göttingen

---

Medical Park Hannover GmbH, Hannover

---

Medicis Nexus GmbH & Co. KG, Icking

---

Unterstützungseinrichtung der Bremer Landesbank Kreditanstalt

Oldenburg GmbH, Bremen

---

## Mitgliedschaften in Verbänden und Interessengruppen

In den folgenden Organisationen unterhielten Vorstandsmitglieder der NORD/LB im Berichtszeitraum u. a. ein aktives Mandat (in alphabetischer Reihenfolge der Organisationen):

Organisation	Mandatsträger	Aufgabe
Bundesverband Öffentlicher Banken Deutschlands (VÖB)	Dr. Gunter Dunkel	Präsident Mitglied des Vorstands
Bundesverband Öffentlicher Banken Deutschlands (VÖB)	Dr. Hinrich Holm	Mitglied des Ausschusses für Kapitalmarkt
Bundesverband Öffentlicher Banken Deutschlands (VÖB)	Eckhard Forst	Mitglied des Ausschusses für das internationale Geschäft
Bundesverband Öffentlicher Banken Deutschlands (VÖB)	Thomas Bürkle	Mitglied des Ausschusses für Risikomanagement und Bilanzierung
Deutscher Sparkassen- und Giroverband (DSGV)	Dr. Gunter Dunkel	Stellv. Mitglied des Präsidialausschusses  Mitglied des Vorstands GZ-Leiter-Konferenz (Stellv. Vorsitzender)
Deutscher Sparkassen- und Giroverband (DSGV)	Ulrike Brouzi	Mitglied des Betriebswirtschaftlichen Ausschusses; Mitglied des Steuerungsteams Karte, elektronische und mobile Zahlverfahren
Deutscher Sparkassen- und Giroverband (DSGV)	Christoph Schulz	Ausschuss für das Privatkundengeschäft  Mitglied des Zentralen Werbeausschusses Sparkassenstiftung für internationale Kooperation
Deutscher Sparkassen- und Giroverband (DSGV)	Thomas Bürkle	DSGV – Monitoring Ausschuss der der Sicherungsreserve der Landesbanken und Girozentralen
Hannover Center of Finance (HCF)	Dr. Hinrich Holm	Stellv. Vorsitzender des Kuratoriums
Institut der Norddeutschen Wirt-	Dr. Gunter Dunkel	Mitglied des Kuratoriums

schaft (INW)		
International Chamber of Commerce (ICC), Deutsche Gruppe	Eckhard Forst	Mitglied des Hauptausschusses
Niedersächsische Sparkassenstiftung	Christoph Schulz Dr. Dunkel	Mitglied des Stiftungsrats Mitglied des Vorstands
Niedersächsisches Institut für Wirtschaftsforschung (NIW)	Dr. Gunter Dunkel	Mitglied des Kuratoriums
Sparkassenstiftung für internationale Kooperation	Christoph Schulz	Mitglied des Kuratoriums
Sparkassenverband Niedersachsen (SVN)	Dr. Gunter Dunkel	Mitglied des Vorstands
Stifternverband für die Deutsche Wissenschaft	Dr. Gunter Dunkel	Mitglied des Landeskuratoriums Niedersachsen
Stiftung Niedersachsen	Dr. Gunter Dunkel	Vizepräsident
Die Braunschweigische Stiftung	Dr. Gunter Dunkel Christoph Schulz	Vorsitzender des Kuratoriums Stellvertretender Vorstandsvorsitzender



# GRI-Index und Fortschrittsmitteilung an den UN Global Compact

UN Global Compact	Indikator	Inhalt	Seite
	Kategorie: Allgemeine Standardangaben		
1-10	1	Vorwort des Vorstandsvorsitzenden	4
	2	k. A.	
	3	Rechtsform	22
	4	Geschäftssegmente der NORD/LB; Segmentbericht	18, 89
	5	Organisationsstruktur	18
	6	Geschäftssegmente	22
	7	Rechtsform	22
	8	Geschäftssegmente der NORD/LB; Segmentbericht	18, 89
	9	Ausgewählte Finanzzahlen des NORD/LB Konzern zum 31. Dezember; Geschäftssegmente der NORD/LB	19, 19
	10	Beschäftigung	48
	11	Vergütung	60
	12	Wertschöpfungskette	8
	13	Wesentliche Veränderungen im Berichtszeitraum	20
	14	Management von ESG-Risiken	33
	15	Die zehn Prinzipien des UN Global Compact	30
	16	Mitgliedschaften in Verbänden und Interessengruppen	94
	17	Anteilsbesitze	91
1-10	18	Wesentlichkeitsanalyse	10
1-10	19	Wesentlichkeitsanalyse	10
1-10	20	Wesentlichkeitsanalyse	10
1-10	21	Wesentlichkeitsanalyse	10
1-10	22	Wesentlichkeitsanalyse	10
1-10	23	Wesentlichkeitsanalyse	10
1-10	24	Wesentlichkeitsanalyse	10
1-10	25	Wesentlichkeitsanalyse	10
1-10	26	Wesentlichkeitsanalyse	10
1-10	27	Wesentlichkeitsanalyse	10
	28	Impressum	110
	29	Impressum	110
	30	Impressum	110
	31	Impressum	110
	32	GRI-Index und Fortschrittsmitteilung an den UN Global Compact	96
	33	Erklärung zum Bericht	7
	34	Organe	23
	35	k. A.	
	36	Nachhaltigkeitsmanagement	44
	37	Wesentlichkeitsanalyse	10
	38	Organe	23
	39	Organe	23
	40	Organe	23
	41	Organe	23
	42	k. A.	
	43	k. A.	
	44	k. A.	
	45	k. A.	
	46	k. A.	

	47	k. A.	
	48	k. A.	
	49	k. A.	
	50	k. A.	
1-6	51	Vergütung	60
1-6	52	Vergütung	60
	53	k. A.	
	54	k. A.	
	55	k. A.	
1-10	56	Leitbild; ESG-Richtlinien	31, 33
1-10	57	ESG-Richtlinien	33
1-10	58	ESG-Richtlinien	33
<b>Kategorie: Wirtschaftlichkeit</b>			
	EC1	Geschäftssegmente der NORD/LB; Spenden und sonstige Förderbeiträge; Gewinn und Verlustrechnung zum 31. Dezember 2015; Bilanzzahlen zum 31. Dezember 2015	19, 74, 86, 87
7-9	EC2	Erneuerbare Energien	68
1-6	EC3	Vergütung	60
	EC4	Rechtsform	22
1-6	EC5	Vergütung	60
1-6	EC6	Einstellung	53
7-9	EC7	Erneuerbare Energien	68
7-9	EC8	Erneuerbare Energien	68
1-10	EC9	Lieferantenmanagement	83
<b>Kategorie: Ökologisch</b>			
7-9	EN1	Materialverbrauch	80
7-9	EN2	Materialverbrauch	80
7-9	EN3	Energie und Emissionen	78
7-9	EN4	Energie und Emissionen	78
7-9	EN5	Energie und Emissionen	78
7-9	EN6	Finanzierungs- und Förderprogramme	68
7-9	EN7	Energie und Emissionen	78
7-9	EN8	Materialverbrauch	80
7-9	EN9	Materialverbrauch	80
	EN10	Bei der NORD/LB besteht keine wirtschaftlich vertretbare Möglichkeit, Brauchwasser wiederzuverwenden oder zu verwerten.	
	EN11	Nicht relevant für die Gebäude der Nord LB	
	EN12	k. A.	
	EN13	Nicht relevant für die Gebäude der Nord LB	
	EN14	Nicht relevant für die Gebäude der Nord LB	
7-9	EN15	Energie und Emissionen	78
7-9	EN16	Energie und Emissionen	78
7-9	EN17	Energie und Emissionen	78
7-9	EN18	Energie und Emissionen	78
7-9	EN19	Energie und Emissionen	78
7-9	EN20	Energie und Emissionen	78
7-9	EN21	Energie und Emissionen	78
7-9	EN22	Abfall und Abwasser	81
7-9	EN23	Abfall und Abwasser	81
	EN24	Aufgrund der Geschäftstätigkeit der NORD/LB nicht relevant	

	EN25	Aufgrund der Geschäftstätigkeit der NORD/LB nicht relevant	
	EN26	Die Abwässer der Nord LB werden über kommunale Abwassernetze in Kläranlagen behandelt.	
7-9	EN27	Finanzierungs- und Förderprogramme	68
	EN28	Aufgrund der Geschäftstätigkeit der NORD/LB nicht relevant	
	EN29	Es sind der NORD/LB für das Berichtsjahr keine Bußgelder oder nicht-monetäre Strafen wegen Nichteinhaltung von Umweltgesetzen und -vorschriften bekanntgegeben worden.	
7-9	EN30	Transport	82
	EN31	Die Umweltschutzausgaben und -investitionen werden derzeit im NORD/LB Konzern nicht komplett erfasst.	
1-10	EN32	Lieferantenmanagement	83
1-10	EN33	Lieferantenmanagement	83
	EN34	Es sind der NORD/LB für das Berichtsjahr keine Beschwerden in Bezug auf ökologische Auswirkungen bekanntgegeben worden.	
<b>Kategorie: Gesellschaftlich</b>			
1-6	LA1	Beschäftigung	48
1-6	LA2	Vergütung	60
	LA3	Die Rückkehrtrate an den Arbeitsplatz und Verbleibsrate nach der Elternzeit nach Geschlecht wird von der NORD/LB derzeit nicht erfasst.	
1-6	LA4	Beschäftigung	48
1-6	LA5	Arbeitsicherheit und Gesundheitsschutz	58
1-6	LA6	Arbeitsicherheit und Gesundheitsschutz	58
1-6	LA7	Arbeitsicherheit und Gesundheitsschutz, Betriebliches Gesundheitsmanagement	58
1-6	LA8	Arbeitsicherheit und Gesundheitsschutz, Betriebliches Gesundheitsmanagement	58
1-6	LA9	Ausbildung, Weiterbildung	53, 54
1-6	LA10	Ausbildung, Weiterbildung	53, 54
1-6	LA11	Weiterbildung	54
1-6	LA12	Vielfalt und Chancengleichheit	51
1-6	LA13	Vergütung	60
1-10	LA14	Lieferantenmanagement	83
1-10	LA15	Lieferantenmanagement	83
1-10	LA16	Es sind der NORD/LB für das Berichtsjahr keine Beschwerden in Bezug auf Arbeitspraktiken bekanntgegeben worden.	
<b>Kategorie: Menschenrechte</b>			
1-10	HR1	Die zehn Prinzipien des UN Global Compact; Lieferantenmanagement	30, 83
1-10	HR2	Compliance-Schulungen	43
1-10	HR3	Vielfalt und Chancengleichheit	51
1-10	HR4	Die zehn Prinzipien des UN Global Compact; Lieferantenmanagement	30, 83
1-10	HR5	Die zehn Prinzipien des UN Global Compact; Lieferantenmanagement	30, 83
1-10	HR6	Die zehn Prinzipien des UN Global Compact; Lieferantenmanagement	30, 83
1-10	HR7	Lieferantenmanagement	83
1-10	HR8	Es sind der NORD/LB für das Berichtsjahr keine	

		Vorfälle, in denen Rechte der indigenen Bevölkerung verletzt wurden bekannt gegeben worden.	
	HR9	k. A.	
1-10	HR10	Lieferantenmanagement	83
1-10	HR11	Lieferantenmanagement	83
1-10	HR12	Es sind der NORD/LB für das Berichtsjahr keine Beschwerden in Bezug auf menschenrechtliche Auswirkungen bekanntgegeben worden.	
<b>Kategorie: Gesellschaft</b>			
	SO1	Regionalwirtschaftliche Analysen	77
	SO2	Aufgrund ihrer Tätigkeit als Finanzdienstleister sind der NORD/LB keine Tätigkeiten bekannt, die negative Auswirkungen auf lokale Gemeinschaften haben könnten.	
1-10	SO3	ESG-Richtlinien	33
1-6, 10	SO4	Compliance-Schulungen	43
1-10	SO5	ESG-Richtlinien	33
1-10	SO6	Politik	76
	SO7	Es sind der NORD/LB für das Berichtsjahr keine Verfahren aufgrund wettbewerbswidrigem Verhalten oder Kartell- und Monopolbildung bekanntgegeben worden.	
	SO8	Es sind der NORD/LB für das Berichtsjahr keine Verfahren aufgrund wettbewerbswidrigem Verhalten oder Kartell- und Monopolbildung bekanntgegeben worden.	
1-10	SO9	Lieferantenmanagement	83
1-10	SO10	Lieferantenmanagement	83
	SO11	Es sind der NORD/LB für das Berichtsjahr keine Beschwerden in Bezug auf menschenrechtliche Auswirkungen bekanntgegeben worden.	
<b>Kategorie: Produktverantwortung</b>			
	PR1	Aufgrund der Geschäftstätigkeit der NORD/LB nicht relevant.	
	PR2	Aufgrund der Geschäftstätigkeit der NORD/LB nicht relevant.	
	PR3	Gesetzlicher Rahmen	63
	PR4	Es sind der NORD/LB für das Berichtsjahr keine Fälle von Nichteinhaltung von Vorschriften oder freiwilligen Verhaltensregeln in Bezug auf die Informationen über und die Kennzeichnung von Produkt(en) und Dienstleistungen in Bezug auf menschenrechtliche bekanntgegeben worden.	
	PR5	Kundenzufriedenheit	63
1-6	PR6	Gesetzlicher Rahmen	63
	PR7	Es sind der NORD/LB für das Berichtsjahr keine Fälle von Nichteinhaltung von Vorschriften oder freiwilligen Verhaltensregeln in Bezug Werbung einschließlich Anzeigen, Verkaufsförderung und Sponsoring bekanntgegeben worden.	
1-6	PR8	Datenschutz	65
		Es sind der NORD/LB für das Berichtsjahr keine Beschwerden in Bezug auf menschenrechtliche Auswirkungen bekanntgegeben worden.	

Kategorie: Fachspezifische Indikatoren			
1-10	FS1	ESG-Richtlinien	33
1-10	FS2	Management von ESG-Risiken	33
1-10	FS3	Management von ESG-Risiken	33
1-10	FS4	Compliance-Schulungen	43
1-6	FS5	Wesentlichkeitsanalyse	10
	FS6	Segmentbericht	89
8-9	FS7	Finanzierungs- und Förderprogramme	68
8-9	FS8	Finanzierungs- und Förderprogramme	68
1-10	FS9	Management von ESG-Risiken	33
8-9	FS10	Privat- und Geschäftskunden; Firmenkunden; Spezialfinanzierungskunden	65, 66, 67
8-9	FS11	Finanzierungs- und Förderprogramme	68
	FS12	k. A.	
	FS13	Initiativen	73
	FS14	Initiativen	73
	FS15	Gesetzlicher Rahmen	63
	FS16	Initiativen	73

## Glossar

**A**

---

**Asset Management**

Vermögensverwaltung

**B**

---

**Benchmarking**

Vergleich von Unternehmen

**Best-In-Class**

Unternehmen mit der besten Nachhaltigkeitsleistung

**C**

---

**Cost-Income-Ratio (CIR)**

Aufwands-Ertrags-Relation

**Commitment**

Identifikation der Mitarbeiter zu einem Unternehmen

**Compliance**

Regeltreue; Einhaltung von Gesetzen und Richtlinien

**Corporate Governance Kodex**

Verhaltensstandards zur Unternehmensführung

**Corporate Social Responsibility (CSR)**

Unternehmerische Gesellschaftsverantwortung, und der freiwillige Beitrag der Wirtschaft zu einer nachhaltigen Entwicklung, die über die gesetzlichen Forderungen hinausgeht

**D**

---

**Diversity**

Vielfalt in einem Unternehmen

**Diversity Management**

Umgang mit Vielfalt in einem Unternehmen

**E**

---

**Equator Principles**

Äquator-Prinzipien, freiwilliges Regelwerk zur Einhaltung von Umwelt- und Sozialstandards

**Environment Social Governance (ESG)**

Umwelt (Environment), Gesellschaft (Society) und Unternehmensführung (Governance)

**F**

---

**Facility Management**

Bewirtschaftung von Gebäuden

**Financial Engineering**

Lösung von Finanzproblemen

**Financial Markets Aktivitäten**

Aktivitäten auf dem Finanzmarkt

**Financial Planning**

Finanzplanung

**Financial Services Sector Disclosures**

Offenlegungen des Finanzdienstleistungssektors

**Forest Stewardship Council**

Non-Profit-Organisation zur Zertifizierung nachhaltiger Forstwirtschaft

**Fraud**

Betrug, betrügerische Handlung

**Fraud-Prävention/ -Prevention**

Maßnahmen zur Vermeidung von Betrug oder sonstigen strafbaren Handlungen

**G**

---

**Greenhouse Gas Protocols (GHG)**

Standards zu Messung, Management und Bericht von Gas Emissionen

**Governance, OpRisk, Compliance (GOC)**

Unternehmensführung, Risiko, Regeltreue

**Green Economy**

an Nachhaltigkeit ausgerichtete Wirtschaftsweise

**GreenTech**

Grüne Technologien/ Umwelttechnologien



**Global Reporting Initiative (GRI)**

Leitlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung

**Guidelines on integrated Water Resources Management at the River Basin Level (UNESCO)**

Richtlinien zum integrierten Management von Wasserressourcen auf Ebene des Flusseinzugsgebiets

**H**

---

**Hedge Accounting**

Bilanzierung zweier oder mehrerer Verträge mit Sicherungszusammenhang

**Home Office**

Arbeitsplatz in häuslicher Umgebung

**I**

---

**Impact**

Die direkte Einflussnahme eines Stakeholders auf das Geschäft der Bank

**International Finance Corporation**

Internationale Entwicklungsbank zur Förderung privater Unternehmen

**K**

---

**Key Stakeholder**

Stakeholder der Bank, der einen ganzheitliches Interesse am nachhaltigkeitsorientierten Handeln der Bank hat oder einen starken Einfluss auf die Bank ausüben kann

**Knowhow**

Internes Wissen

**L**

---

**Leasing**

Nutzungsüberlassungsvertrag

**N**

---

**Non-Governmental-Organisation (NGO)**

Nichtregierungsorganisation mit zivilgesellschaftlichem Interesse

**P**

---

**Poolfondslösungen**

Sondervermögen

**R**

---

**Ratingagenturen**

Unternehmen, die die Aktivitäten der Bank auf ESG-Auswirkungen qualitativ und quantitativ überprüft

**Return on Equity (RoE)**

Eigenkapitalrendite

**S**

---

**Stakeholder**

Interessensgruppe

**Supply-Chain**

Wertschöpfung

**U**

---

**UN Global Compact (UN GC)**

Netzwerk für nachhaltige und verantwortungsvolle Unternehmensführung

**UN Environment Programme (UNEP FI)**

Finanz-Initiative des Umweltprogramms der Vereinten Nationen

**W**

---

**Web-Based-Trainings**

Web basierte Trainings, die am Arbeitsplatz durchgeführt werden können

**Whistle-Blowing-Funktion**

Das Veröffentlichende und Hinweisen der Öffentlichkeit auf Missstände in Unternehmen

**Work-Life-Balance**

Zustand, in dem Arbeits- und Privatleben im Einklang stehen

**World Commission on Dams (der UNESCO)**

Weltkommission für Staudämme

Y

---

**Young Professionals**

Berufseinsteiger mit Hochschulabschluss

## Grafiken Verzeichnis

Grafik 1: Übersicht Wertschöpfungskette NORD/LB in der Gesellschaft.....	9
Grafik 2: Die Wertschöpfung der NORD/LB (produktbezogen) .....	9
Grafik 3: Übersicht Stakeholder-Dialog.....	11
Grafik 4: Schritte der Wesentlichkeitsanalyse .....	12
Grafik 5: Übersicht Aspekte (alphabetisch sortiert) .....	13
Grafik 6: Übersicht wesentliche Aspekte und deren Wirkung .....	14
Grafik 7: Übersicht Einteilung Stakeholder und Aspekte .....	16
Grafik 8: Übersicht Einteilung Key Stakeholder und Weitere Stakeholder.....	17
Grafik 9: Zum NORD/LB Konzern gehören unter anderem .....	18
Grafik 10: Geographische Verteilung der Standorte des NORD/LB Konzern.....	18
Grafik 11: Geschäftssegmente der NORD/LB .....	19
Grafik 12: Eigentümerstruktur .....	22
Grafik 13: Organe der NORD/LB in 2015 .....	23
Grafik 14: Internes Leitbild.....	31
Grafik 15: Übersicht Aufbau der ESG-Richtlinien.....	34
Grafik 16: Organisatorische Struktur des Compliance.....	42
Grafik 17: Prozesskreislauf Nachhaltigkeitsmanagement der NORD/LB.....	44
Grafik 18: Organisatorische Struktur des Nachhaltigkeitsmanagements.....	45
Grafik 19: Gesamtbelegschaft nach Region (in Prozent).....	49
Grafik 20: Mitarbeiterfluktuation in Bezug auf die Gesamtbelegschaft nach Geschlecht (in Prozent).....	50
Grafik 21: Mitarbeiterfluktuation in Bezug auf die Gesamtfluktuation nach Alter (in Prozent).....	50
Grafik 22: Mitarbeiterfluktuation in Bezug auf die Gesamtfluktuation nach Regionen (in Prozent) .....	50
Grafik 23: Aufsicht- bzw. Verwaltungsrat nach Geschlecht .....	52
Grafik 24: Vorstände/Geschäftsleitung nach Geschlecht.....	52
Grafik 25: Altersstruktur (in Jahren) der Führungskräfte .....	52
Grafik 26: Führungskräfte nach Geschlecht .....	52
Grafik 27: Altersstruktur (in Jahren) der Mitarbeiter .....	52
Grafik 28: Beschäftigte (gesamt) nach Geschlecht.....	52
Grafik 29: Beschäftigte (gesamt) nach Alter .....	52
Grafik 30: Altersstruktur (in Jahren) der Vorstände/Geschäftsleitung.....	52
Grafik 31: Neueinstellungen .....	53
Grafik 32: Neueinstellungen (in Jahren) nach Altersstruktur .....	53
Grafik 33: Neueinstellungen nach Regionen/ Länder.....	53
Grafik 34: Übersicht Anteil tariflich und außer- .....	62
Grafik 35: Übersicht Anteil außertariflich angestellte Mitarbeiter nach Geschlecht (in Prozent) .....	62
Grafik 36: Übersicht Anteil tarifangestellte Mitarbeiter nach Geschlecht (in Prozent) .....	62
Grafik 37: Förderzusagen KfW-Förderkredite Neugeschäft (in Stück) .....	70
Grafik 38: Fördervolumen KfW-Förderkredite Neugeschäft (in Tsd €) .....	70
Grafik 39: Emissionen von Ozon abbauenden Stoffen/ Kühlmittelverluste (in kg) .....	80
Grafik 40: Gesamtwasserentnahme nach Quellen (in m <sup>3</sup> ).....	81
Grafik 41: Gesamtgewicht des Abfalls nach Art und Entsorgungsmethode (in t).....	81
Grafik 42: Übersicht wesentliche Umweltauswirkungen verursacht durch den Transport von Mitarbeitern (in %)... ..	82

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Ausgewählte Finanzzahlen .....	19
Tabelle 2: Gesamtbelegschaft nach Beschäftigungsart, Arbeitsvertrag und Geschlecht.....	49
Tabelle 3: Präsenzseminartage .....	55
Tabelle 4: Übersicht der Krankheitstage und Betriebsunfälle.....	59
Tabelle 5: Finanzierungsvolumen – Erneuerbare Energien .....	69
Tabelle 6: Vermögen der nachhaltigen Investmentfonds der NORD/LB Asset Management .....	72
Tabelle 7: Übersicht Anteile Spenden .....	74
Tabelle 8: Direkter Energieverbrauch nach Primärenergieträgern .....	79
Tabelle 9: Indirekter Energieverbrauch nach Primärenergieträgern .....	79
Tabelle 10: Treibhausgasemissionen nach der Methodik des Greenhouse Gas Protocols .....	80
Tabelle 11: Eingesetzte Materialien nach Gewicht oder Volumen sowie Anteil von Recyclingmaterial .....	80

# Impressum

Berichtszeitraum:	Geschäftsjahr 2015 (1. Januar bis 31. Dezember)
Veröffentlichung des letzten Berichts:	Juli 2015
Berichtszyklus:	Der Nachhaltigkeitsbericht erscheint jährlich, seit 2013 als ein eigenständiger Bericht
Ansprechpartner für Fragen und Anregungen zum Bericht:	Carsten Halbe NORD/LB Norddeutsche Landesbank Girozentrale Investor Relations Friedrichswall 10 30159 Hannover Telefon 0511 361-4318 E-Mail: <a href="mailto:carsten.halbe@nordlb.de">carsten.halbe@nordlb.de</a>

## Endnoten

---

1 Die weiteren Beteiligungen der NORD/LB sind im Geschäftsbericht 2015 auf den Seiten 263 ff. ersichtlich

2 Weitere Details können dem Abschnitt Daten und Fakten sowie dem im Geschäftsbericht 2015 enthaltenen Abschnitt Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage des Konzerngeschäftsberichts Seiten 84 bis 88 entnommen werden.

3 Aktives und sonstiges Personal ohne Praktikanten und ruhende Arbeitsverhältnisse jeweils zum Stichtag 31. Dezember.

4 Die Fluktuationsquoten berücksichtigen sozialverträgliche Frühpensionierungen/ Pensionierungen und Sondervorruhestände

5 Die Erhebung der Präsenzseminartage 2015 bildet erstmalig auch bankfachliche Weiterbildungsmaßnahmen, wie beispielsweise Web-based-Trainings, Langzeitfortbildungen, Trainings-on-the-Job sowie Mentorings des Aus- und Weiterbildungsangebots des NORD/LB Konzerns ab.

6 Der Vergütungsbericht zum 31. Dezember 2015 erscheint voraussichtlich im September 2016 und ist unter [www.nordlb.de](http://www.nordlb.de) erhältlich.

7 Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB): GreenTech „Made in Germany 3.0“ 2012



**NORD/LB**

Norddeutsche Landesbank Girozentrale  
Friedrichswall 10  
30159 Hannover

Telefon: +49 (0) 511/361-0  
Telefax: +49 (0) 511/361-2502  
[www.nordlb.de](http://www.nordlb.de)  
[www.facebook.com/nordlb](https://www.facebook.com/nordlb)  
[www.twitter.com/nord\\_lb](https://www.twitter.com/nord_lb)