

## **Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse der Evaluierung zu Corporate Social Responsibility (CSR) von DEG-Finanzierungsvorhaben**

### **0. Einleitung / Zusammenfassung**

Lösen die Unternehmen, die eine DEG-Finanzierung erhalten, auch die Erwartungen einer gesellschaftlichen Unternehmensverantwortung – der Corporate Social Responsibility (CSR) – ein? Eine von mehreren Fragen, die die DEG im Sommer 2008 durch ein externes, unabhängiges Gutachterteam in 14 Ländern prüfen ließ.

Die Ergebnisse der Evaluierung von insgesamt 16 DEG-Bestandsunternehmen sind gemessen an entwicklungspolitischen, ökologischen, sozialen sowie betriebswirtschaftlichen Kriterien insgesamt gut. Insbesondere die Aktivitäten der Unternehmen im Bereich CSR sind beachtlich. Ja, die meisten der evaluierten Unternehmen zeigen hohe gesellschaftliche Unternehmensverantwortung. Gleichwohl gibt es bei einigen Unternehmen bei Teilaspekten Verbesserungsbedarf.

Erstmalig wurden auf Basis der künftigen CSR-Richtlinie der Internationalen Standardisierungsorganisation „ISO 26000“<sup>1</sup> private Unternehmen in Entwicklungsländern beurteilt. Das für diese Evaluierung DEG-intern entwickelte CSR-Ratinginstrument hat sich für Ex-Post-Evaluierungszwecke grundsätzlich bewährt und eine Reihe von „good practice“-Beispielen identifiziert.

### **1. Hintergrund: Auswahl der evaluierten DEG-Bestandsunternehmen**

Die DEG hatte Anfang 2008 insgesamt 16 DEG-Bestandsunternehmen aus Afrika, Asien, Lateinamerika und Osteuropa für die Evaluierung ausgewählt, um Fallbeispiele für eine CSR-Fachtagung<sup>2</sup> zu identifizieren. Auswahlkriterien auf Basis der Ex-Post-Auswertung des DEG-internen Geschäftspolitischen Projektratings (GPR)<sup>3</sup> des DEG-Portfolios mit 445 Projektunternehmen waren u. a. die Einhaltung der DEG-Umwelt- und Sozialstandards,<sup>4</sup> die Erbringung von umfangreichen betrieblichen Sozialleistungen und betriebswirtschaftliche Solidität. Die zwischen Mai und August 2008 von einem externen, unabhängigen Gutachterteam vor Ort evaluierten Unternehmen sind also eine Vorauswahl möglicher CSR-Fallbeispiele des DEG-Bestandsportfolios.

---

<sup>1</sup> Mehr Informationen zur Richtlinie ISO 26000 finden Sie auf der ISO-Homepage:

[http://isotc.iso.org/livelink/livelink/fetch/2000/2122/830949/3934883/3935837/WD\\_4.2\\_ISO\\_26000\\_Guidance\\_on\\_Social\\_Responsibility?nodeid=7364403&vernum=0](http://isotc.iso.org/livelink/livelink/fetch/2000/2122/830949/3934883/3935837/WD_4.2_ISO_26000_Guidance_on_Social_Responsibility?nodeid=7364403&vernum=0)

<sup>2</sup> Mehr Informationen zur CSR-Fachtagung (30.10.2008) finden Sie auf unserer Homepage:

[http://www.deginvest.de/DE\\_Home/Ueber\\_die\\_DEG/Aktuelles/index.jsp](http://www.deginvest.de/DE_Home/Ueber_die_DEG/Aktuelles/index.jsp)

<sup>3</sup> Mehr Informationen zum GPR finden Sie auf unserer Homepage:

[http://www.deginvest.de/DE\\_Home/Ueber\\_die\\_DEG/Unser\\_Auftrag/Entwicklungspolitischer\\_Auftrag/Geschäftspolitische\\_Projektrating\\_-\\_GPR.jsp](http://www.deginvest.de/DE_Home/Ueber_die_DEG/Unser_Auftrag/Entwicklungspolitischer_Auftrag/Geschäftspolitische_Projektrating_-_GPR.jsp)

<sup>4</sup> Mehr Informationen zu den DEG-Umwelt- und Sozialstandards finden Sie auf unserer Homepage:

[http://www.deginvest.de/DE\\_Home/Ueber\\_die\\_DEG/Unser\\_Auftrag/Umwelt-\\_und\\_Ressourcenschutz/Umwelt-\\_und\\_Sozialgrundsätze.jsp](http://www.deginvest.de/DE_Home/Ueber_die_DEG/Unser_Auftrag/Umwelt-_und_Ressourcenschutz/Umwelt-_und_Sozialgrundsätze.jsp)

Im Rahmen der Evaluierung überprüften die Gutachter die Vorhaben anhand (i) des GPR, (ii) der fünf Kriterien des Entwicklungsausschusses (DAC) der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD),<sup>5</sup> (iii) des DEG-internen „Environmental and Social Risk Indicator“ (EaSI) sowie (iv) eines in der DEG neu entwickelten CSR-Ratings.

## 2. Ergebnisse der Evaluierung

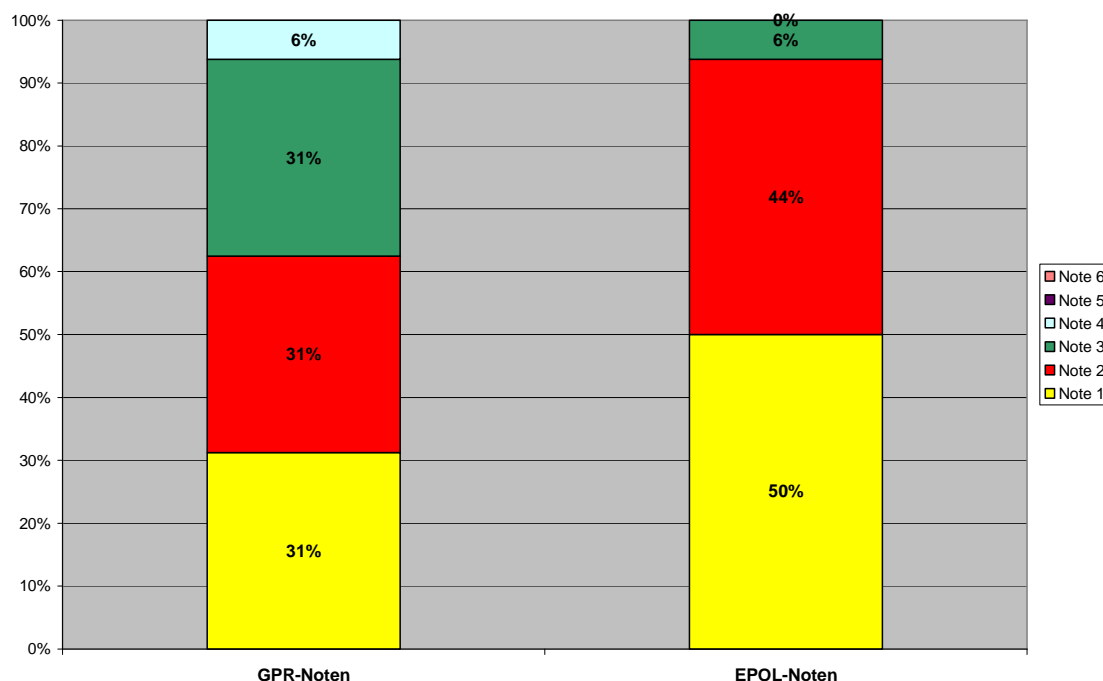
### 2.1 GPR-Ergebnisse

Das GPR bewertet jedes Vorhaben anhand folgender 4 Messlatten: (i) langfristige Rentabilität des Projektes, (ii) entwicklungspolitische Effekte / Nachhaltigkeit, (iii) besondere (subsidiäre) Rolle der DEG und (iv) Eigenkapitalverzinsung der DEG.

15 von 16 Projekten sind im Gesamtergebnis der vier GPR-Messlatten „uneingeschränkt erfolgreich“. 5 Projekte sind „sehr gut“ (GPR-Note 1), 5 Projekte „gut“ (GPR-Note 2), 5 Projekte „voll befriedigend“ (GPR-Note 3) und 1 Projekt „noch befriedigend“ (GPR-Note 4; vgl. Schaubild 1).<sup>6</sup>

**Schaubild 1:**

Verteilung der GPR- und der EPOL-Noten der 16 evaluierten Projektunternehmen



<sup>5</sup> Mehr Informationen zu den 5 DAC-Kriterien Relevanz, Effektivität, Effizienz, entwicklungspolitische Wirkungen und Nachhaltigkeit finden Sie auf der OECD-Homepage:

[http://www.oecd.org/document/22/0,3343,en\\_2649\\_34435\\_2086550\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/22/0,3343,en_2649_34435_2086550_1_1_1_1,00.html)

Ein Evaluierungsbeispiel zur Anwendung der DAC-Kriterien für Privatinvestitionen finden Sie auf unserer Homepage:

[http://www.deginvest.de/DE\\_Home/Ueber\\_die\\_DEG/Unser\\_Auftrag/Entwicklungspolitischer\\_Auftrag/GPR-Auswertungen/Ex\\_post\\_Evaluierung\\_Blumensektor\\_Ostafrika.pdf](http://www.deginvest.de/DE_Home/Ueber_die_DEG/Unser_Auftrag/Entwicklungspolitischer_Auftrag/GPR-Auswertungen/Ex_post_Evaluierung_Blumensektor_Ostafrika.pdf)

<sup>6</sup> Definition der Noten von GPR- bzw. EPOL-Gruppe (geschäftspolitische bzw. entwicklungspolitische Qualität): Note 1 = „sehr gut“, Note 2 = „gut“, Note 3 = „voll befriedigend“, Note 4 = „noch befriedigend“, Note 5 = „nicht befriedigend, speziell zu begründen“, Note 6 = „eindeutig unzureichend“; Als „uneingeschränkt erfolgreich“ gelten die Note 1 bis 3.

Entwicklungspolitisch sind alle 16 Projekte „uneingeschränkt erfolgreich“. 8 Projekte sind „sehr gut“ (EPOL-Note 1), 7 Projekte „gut“ (EPOL-Note 2) und 1 Projekt „voll befriedigend“ (EPOL-Note 3).

Die entwicklungspolitische Qualität ist somit insgesamt besser als die geschäftspolitische Qualität. Dies ist u. a. durch die zum Zeitpunkt der Evaluierung beobachteten betriebswirtschaftlichen Abstriche oder eine Ex-Post niedrige Eigenkapitalverzinsung der DEG in einzelnen Projekten erklärbar und kann als Indikator für die ausgeprägte Rolle der DEG als Risikonehmer gelten.

Die im Rahmen der externen Evaluierung aktualisierten EPOL-Bewertungen bestätigen im Wesentlichen die letzten intern erstellten EPOL-Ratings des DEG-Portfoliomanagements. Insgesamt bewerten die Gutachter die interne Selbst-Evaluation (durch das DEG-Portfoliomanagement) gemäß des 4-Augen-Prinzips (freigegeben durch die unabhängige Abteilung „Entwicklungspolitik und Volkswirtschaft“) als angemessen.

## **2.2 DAC-Ergebnisse**

Die Bewertung erfolgte auf Basis der 5 DAC-Kriterien Relevanz, Effektivität, Effizienz, entwicklungspolitische Wirkungen und Nachhaltigkeit. Da die DAC-Kriterien sich v. a. auf eine Evaluierung der staatlichen Entwicklungszusammenarbeit beziehen, haben die Gutachter diese Kriterien entsprechend für privatwirtschaftlich orientierte DEG-Vorhaben interpretiert.

In der entwicklungspolitischen Gesamtbewertung anhand der DAC-Kriterien erreichen 2 Projekte ein „sehr gutes“ Ergebnis (Note 1), 11 Projekte ein „gutes“ Ergebnis (Note 2) und 3 Projekte ein „befriedigendes“ Ergebnis (Note 3).<sup>7</sup>

## **2.3 DEG-Umwelt- und Sozialrelevanz und -standards (EaSI)**

Die für die Projektunternehmen teils sehr anspruchsvollen DEG-Umwelt- und Sozialstandards werden bei 6 Projekten vollständig eingehalten. Dies bedeutet, insbesondere die strengen Umwelt- und Sozialstandards der Weltbankgruppe<sup>8</sup> und die Kernarbeitsnormen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO)<sup>9</sup> sind vollständig eingehalten. Bei 5 Projekten gibt es geringfügige Abweichungen. Bei den verbleibenden 5 Vorhaben wurden allerdings deutliche Abweichungen von den DEG-Umwelt- und Sozialstandards beobachtet – hier sind vereinbarte Umwelt- und Sozial-Aktionspläne noch nicht vollständig umgesetzt und es ergibt sich Handlungsbedarf für die DEG (vgl. Abschnitt 4).

## **3. CSR-Rating-Ergebnisse**

### **3.1 CSR-Rating-Ergebnisse im Überblick**

CSR wurde im Rahmen der Evaluierung gemäß der Richtlinie ISO 26000 verstanden (bisher Entwurf). Den Schwerpunkt der Richtlinie bilden die sieben Kernthemen von CSR: (i) transparente Unternehmensverfassung, (ii) Beachtung der Menschenrechte, (iii) gute Arbeitsbedingungen, (iv) Umweltschutz, (v) fairer Wettbewerb, u. a. Kampf gegen Korruption, (vi) Beachtung der Verbraucherinteressen und (vii) Engagement für Gesellschaft und Kommune. Besonderes Augenmerk wurde im Rahmen der Evaluierung

<sup>7</sup> Definition der Noten der DAC-Qualitätsgruppen: Note 1 = „sehr gut“, Note 2 = „gut“, Note 3 = „befriedigend“, Note 4 = „nicht befriedigend“, Note 5 = „unzureichend“, Note 6 = „nutzlos“.

<sup>8</sup> Mehr Informationen zu den Umwelt- und Sozialstandards der Weltbankgruppe finden Sie auf der Homepage der Weltbank-Tochtergesellschaft IFC:  
[http://www.ifc.org/ifcext/sustainability.nsf/AttachmentsByTitle/pol\\_PerformanceStandards2006\\_full/\\$FILE/IFC+Performance+Standards.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/sustainability.nsf/AttachmentsByTitle/pol_PerformanceStandards2006_full/$FILE/IFC+Performance+Standards.pdf)

<sup>9</sup> Mehr Informationen zu den ILO-Kernarbeitsnormen finden Sie auf der Homepage der ILO:  
[http://www.ilo.org/global/What\\_we\\_do/InternationalLabourStandards/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/global/What_we_do/InternationalLabourStandards/lang--en/index.htm)

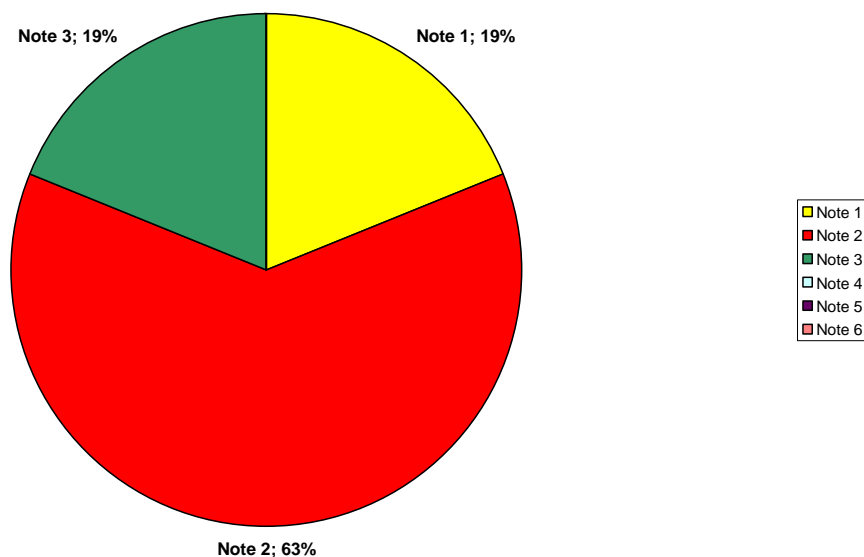
auf die letztgenannten CSR-Aktivitäten für Gesellschaft und Kommune, insbesondere die freiwilligen betrieblichen Sozialleistungen für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sowie die benachbarte Bevölkerung, gelegt.

Für die vorliegende Evaluierung hat die DEG ein standardisiertes CSR-Rating (vgl. Anlage 1) entwickelt, das die 35-CSR-Unterpunkte der ISO 26000 transparent und gleich gewichtet nach einem Schulnotensystem (Note 1 bis 6) bewertet sowie in einer Gesamtnote zusammenfasst.

Die CSR von 3 Projekten ist „best practice“ (Schulnote 1; „CSR issue exceeded“), von 10 Projekten „good practice“ (Schulnote 2; „CSR issue fulfilled“) und von 3 Projekten „acceptable practice“ (Schulnote 3; „CSR issue mostly fulfilled“; vgl. Schaubild 2).<sup>10</sup>

Schaubild 2:

Verteilung der CSR-Noten der 16 evaluierten Projektunternehmen



In 7 Projekten sehen die Gutachter allerdings in mindestens einem der 35 Unterpunkte des CSR-Ratings gewissen Verbesserungsbedarf (Schulnote 4; „CSR need of improvement“) mit entsprechenden Empfehlungen für die DEG (vgl. Abschnitt 4).

Insgesamt sind die CSR-Gesamtnoten vorsichtig zu interpretieren, insbesondere ist ein Vergleich nur bei ähnlichen Projektcharakteristika (Land, Branche, Unternehmensgröße) sinnvoll. Ferner bleiben die Bewertungen der Gutachter wie bei allen qualitativen Evaluierungsmethoden subjektiv, auch wenn sie im Team inter-subjektiv vergleichbar erstellt wurden.

Im Fazit sehen die Gutachter das CSR-Rating als eine innovative Methode zur ganzheitlichen Bewertung von gesellschaftlicher Unternehmensverantwortung von DEG-Projekt-

<sup>10</sup> Definition der Noten des CSR-Ratings: Note 1 = „CSR issue exceeded (best practice)“, Note 2 = „CSR issue fulfilled (good practice)“, Note 3 = „CSR issue mostly fulfilled (acceptable practice)“, Note 4 = „CSR need of improvement“, Note 5 = „CSR issue largely missed“, Note 6 = „CSR issue missed in full“.

unternehmen an. Stärken sind die systematische Erfassung in 3 Schritten (Fragebogen, Vor-Ort-Besuch und Rating), die Transparenz, die standardisierte Bewertung und eine „Stärken-Schwächen-Analyse“ der CSR der evaluierten Unternehmen.

Die DEG-Abteilungen „Entwicklungspolitik und Volkswirtschaft“ und „Nachhaltige Entwicklung / Umwelt“ werden prüfen, ob und inwiefern Teile des CSR-Ratings ggf. mit vertretbarem Aufwand in die bestehenden DEG-Managementsysteme integriert werden können. Gegenwärtig werden die 7 CSR-Kernthemen des ISO-Konzeptes bereits im GPR und EaSI geprüft.

### **3.2 Beobachtete Infrastruktureffekte und betriebliche Sozialleistungen**

Die Beiträge der evaluierten Unternehmen zur kommunalen Entwicklung sind beachtlich. Das Spektrum reicht von im lokalen Kontext deutlich überdurchschnittlichen betrieblichen Sozialleistungen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bis zu Verbesserungen der wirtschaftlichen und der sozialen Infrastruktur für die benachbarte Bevölkerung.

- Beispielsweise haben Unternehmen in öffentliche Verkehrswege oder Energieversorgung investiert.
- Neben der wirtschaftlichen Infrastruktur wurde die soziale Infrastruktur der umliegenden Gemeinden verbessert. So haben die evaluierten Unternehmen etwa Grundschulen, weiterführende Schulen, Krankenstationen, Waisenhäuser, Kirchen und Moscheen gebaut und die lokale Wasserver- / und -entsorgung verbessert.
- Die Unternehmen zahlen zumeist – teilweise deutlich – höhere Löhne als die gesetzlichen Mindestlöhne. Ferner werden in einer Reihe von Fällen Bonuszahlungen, Urlaubsgeld, Wohngeld, Unterhalts- oder Ausbildungsbeihilfen, Trennungsgeld, Inflationsausgleich und Unterstützung beim Schulgeld gewährt.
- Weitere wichtige betriebliche Sozialleistungen sind Sozial- und Krankenversicherungen, Unfall- und Lebensversicherungen, Krankengeld, Zuschüsse für Kraftstoffe, freie Unterkünfte oder Kredite für den Wohnungsbau, freies oder subventioniertes Kantinenessen oder der kostenlose Transport zum Arbeitsplatz. Darüber hinaus werden umfangreiche HIV/AIDS-Vorsorgemaßnahmen – teilweise mit Unterstützung des „Public Private Partnership“-Programmes (PPP) des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung – umgesetzt.
- Letztlich sind die lokalen Kommunen und Staaten mit den Steuerleistungen der Privatunternehmen in die finanzielle Lage versetzt, ihren öffentlichen Aufgaben zum Aufbau der Infrastruktur nachzukommen (Teilaspekt des Kernthemas 7 des CSR-Konzeptes).

### **3.3 CSR-Motive**

Die CSR-Aktivitäten (insbesondere die betrieblichen Sozialleistungen) können der Mitarbeitermotivation dienen und Fluktuation reduzieren. Die Gutachter zeigen folgende vier wesentliche Motive für CSR auf, die für die 16 Projektunternehmen jeweils individuelle Motivkonstellationen ergeben:

- Corporate strategy (CSR-Unternehmensphilosophie der Muttergesellschaften)
- Commitment of local sponsor (Persönliche Motive der Sponsoren)
- Commitment of German sponsor (Vorgaben der deutschen Muttergesellschaft)
- Social licence to operate or precondition to operate (CSR als Verhandlungsgegenstand mit staatlichen Entscheidern oder Investitionsvoraussetzung wegen unzureichender staatlicher Infrastruktur)

#### **4. Empfehlungen**

Die verantwortlichen Projektleiter der DEG sollen in Zusammenarbeit mit der Abteilung „Nachhaltige Entwicklung / Umwelt“ den identifizierten Verbesserungsbedarf bezüglich der Einhaltung von DEG-Umwelt- und Sozialstandards in den Einzelprojekten mit den Kunden besprechen und ggf. durch den Einsatz von Finanzmitteln für Begleitmaßnahmen deren Umsetzung unterstützen. Beispiele für den identifizierten (in dieser Zusammenfassung anonymisierten) Verbesserungsbedarf sind u. a.:

- Die Umsetzung eines vereinbarten Umsiedlungsaktionsplans,
- das Management eines Kleinbauernprogramms und von landwirtschaftlichen Subkontraktoren und
- die noch nicht vollständig abgeschlossenen Zertifizierungen nach OHSAS 18001 (Arbeitsschutz) und SA 8000 (Sozialnormen).

#### **5. Danksagung**

Die DEG bedankt sich bei den 16 Kunden für ihre Unterstützung und Zusammenarbeit während der Evaluierung. Wegen des deutschen Bankgeheimnisses ist es der DEG nicht erlaubt, die Namen aller Kunden und weitere Projektdetails zu veröffentlichen.

Anlage 1: Beschreibung der CSR-Rating-Matrix

Im Oktober 2008:

Prof. Dr. Peter Hartig; Dr. Oliver John Krueck; Dr. Peter Lindlein  
(Leiter der Gutachterteams)

## **Anlage 1: Beschreibung der CSR-Rating-Matrix**

Die im Rahmen der Evaluierung entwickelte CSR-Rating-Matrix (vgl. Schaubild A-1) basiert auf der Richtlinie ISO 26000 der Internationalen Standardisierungsorganisation. Seit 2004 arbeitet ISO diese Richtlinie aus, die als freiwillig anzuwendende „Ethik-Norm“ verstanden werden soll. Die Richtlinie soll 2010 veröffentlicht werden.

Den Schwerpunkt der Richtlinie bilden die sieben Kernthemen von CSR (mit insgesamt 35 Unterpunkten), die im DEG-Geschäft folgende Bedeutung haben: (i) transparente Unternehmensverfassung, z. B. Rechnungslegung nach internationalen Standards und von Wirtschaftsprüfern testierte Jahresabschlüsse, (ii) Beachtung der Menschenrechte, u. a. Verbot von Kinderarbeit (iii) gute Arbeitsbedingungen, u. a. Einhaltung der ILO-Kernarbeitsnormen (iv) Umwelt- und Klimaschutz, insbesondere Einhaltung der Weltbank-Umweltstandards, (v) fairer Wettbewerb, u. a. durch Anti-Korruptionsklauseln oder im Bereich von Bergbauvorhaben die „Extractive Industries Transparency Initiative (EITI)“, (vi) Beachtung der Verbraucherinteressen und (vii) Engagement für Gesellschaft und Kommunen, u. a. nachhaltige Schaffung von Arbeitsplätzen, Steuerzahlungen, Ausbildung, Technologietransfer oder etwa soziale Beiträge über Gemeindeentwicklungsfonds.

Zahlreiche Kernthemen oder Unterpunkte greift das GPR der DEG bereits seit seiner Einführung im Jahr 2002 und der EaSi seit 2008 auf, so z. B. folgende Themen: Steuerzahlungen, Beschäftigungseffekte, Gleichberechtigung der Geschlechter, Aus- und Fortbildungseffekte, Technologie- und Know-how-Transfer, Infrastruktureffekte sowie Sozialleistungen, Umweltstandards und -effekte.

Die standardisierte CSR-Rating-Matrix fasst die 35-CSR-Unterpunkte von ISO 26000 transparent und gleich gewichtet nach einem Schulnotensystem (Note 1 bis 6) in einer Gesamtnote zusammen. Die Noten der CSR-Rating-Matrix sind wie folgt definiert: Note 1 = „CSR issue exceeded (best practice)“; Note 2 = „CSR issue fulfilled (good practice)“; Note 3 = „CSR issue mostly fulfilled (acceptable practice)“; Note 4 = „CSR need of improvement“; Note 5 = „CSR issue largely missed“; Note 6 = „CSR issue missed in full“.

Stärken der CSR-Rating-Matrix sind:

- die transparente Bewertung von CSR nach ISO 26000 mit Hinweisen auf etwaigen Handlungsbedarf („Stärken-Schwächen-Analyse“),
- ein standardisiertes Rating mit Schulnoten und
- die systematische Erfassung in 3 Schritten (Kundenfragebogen, Vor-Ort-Besuch, Rating).

Gleichwohl sind die CSR-Gesamtnoten vorsichtig zu interpretieren, insbesondere ist ein Vergleich nur bei ähnlichen Projektcharakteristika (Land, Branche, Unternehmensgröße) sinnvoll.

Offene methodische Fragen zur CSR-Rating-Matrix sind: Sollten die 7 Kernthemen ggf. nicht „gleich“ gewichtet werden? Gleich das arithmetische Mittel unerwünscht Stärken und Schwächen aus? Sollten kritische Mindestwerte für einzelne Kernthemen bzw. Unterpunkte eingefügt werden?

Insgesamt betrachtet stellt das CSR-Rating eine innovative Methode zur ganzheitlichen Bewertung von gesellschaftlicher Unternehmensverantwortung von DEG-Projektunternehmen dar, die erstmalig von einer europäischen Entwicklungsbank angewandt wurde.

