

»» Evaluierungsergebnisse der DEG



Evaluierung der Förderung von Umwelt- und Sozialstandards bei Finanzierungen der DEG für Finanzinstitute und Eigenkapitalfonds

Kurzzusammenfassung von sieben Fallstudien

Hier finden Sie die gesamte Studie: www.deginvest.de

Dieser Bericht ist aus der entwicklungspolitischen Evaluierungsarbeit der DEG entstanden. Das entwicklungspolitische Monitoring- und Evaluierungsteam der DEG überprüft regelmäßig, ob über die mitfinanzierten Vorhaben nachhaltige entwicklungspolitische Erfolge erzielt werden und zeigt Möglichkeiten für weitere Verbesserungen für DEG und Kunden auf. Dabei wird das Team häufig von externen Beratern unterstützt um die Unabhängigkeit der Ergebnissen zu gewährleisten.

Diese Studie wurde vorbereitet von Citrus Partners LLP.

Wir bedanken uns bei allen Kunden für die sehr gute Zusammenarbeit bei der Durchführung dieser Evaluierung.

Foto: KfW-Bildarchiv / photothek.net

Stand: Januar 2017

KFW DEG

DEG – Deutsche Investitions- und
Entwicklungsgesellschaft mbH
Kämmergasse 22
50676 Köln
Telefon 0221 4986 0
Fax 0221 4986-1290
evaluation@deginvest.de
www.deginvest.de

Inhaltsverzeichnis

Einleitung.....	1
1. Bank Windhoek - Namibia.....	2
2. Metier Capital Growth Fund 2 - Südafrika	3
3. Banco Internacional de Moçambique S.A. - Mosambik	4
4. Banco Promerica – El Salvador	5
5. Multibank - Panama	6
6. Techcombank - Vietnam	7
7. TBC Bank - Georgien.....	8

Einleitung

Als Entwicklungsfinanzierungsinstitut fördert die DEG den wirtschaftlichen Erfolg und nachhaltige Geschäftspraktiken privatwirtschaftlicher Unternehmen. Die DEG investiert in Länder und Sektoren mit sehr unterschiedlichen gesetzlichen Regelungen zu Umwelt- und Sozialstandards. Darüber hinaus ist die Durchsetzung solcher Gesetze nicht immer gewährleistet. Aus diesem Grund fordert die DEG von ihren Kunden eigene Aktivitäten, insbesondere die Einführung einer Reihe formalisierter Umwelt- und Sozialstandards, die an die entsprechenden Tätigkeiten und den jeweiligen Kontext angepasst sind.

Um die Umsetzung der Umwelt- und Sozialstandards bei ihren Investitionen in Finanzinstitute (FI) und Private-Equity-Fonds (PEF) sicherzustellen, nimmt die DEG in ihre Verträge mit diesen Kunden explizite Anforderungen hinsichtlich der Implementierung eines formalen Umwelt- und Sozialmanagementsystems (USMS) auf. Das USMS umfasst beispielsweise die Anwendung einer speziellen Ausschlussliste für die Kundenauswahl, die Ernennung eines Umwelt- und Sozialbeauftragten in einer eigens geschaffenen Position und die Vorlage eines jährlichen Nachhaltigkeitsberichts, der auf die Umwelt- und Sozialrisiken eingeht. Die Planung und Einführung eines USMS bei FIs und PEFs sind für das Erreichen der Umwelt- und Sozialstandards der DEG von zentraler Bedeutung.

Die DEG evaluierte aus diesem Grund das Umwelt- und Sozialrisikomanagements der Investitionen über FI und PEF. Die Evaluierung umfasst auch Fallstudien, die beispielhaft die Umsetzung und die Wirkungen der Umwelt- und Sozialanforderungen der DEG in Verbindung mit ihren Darlehen oder Kapitalbeteiligungen zeigen.

Auf den folgenden Seiten finden Sie die Zusammenfassungen von sieben Fallstudien der Evaluierung.

Haftungsausschluss: Citrus Partners LLP übernimmt nach Ausstellung des Dokuments keinerlei Haftung gegenüber Dritten für Angelegenheiten, die außerhalb des vereinbarten Auftragsumfangs liegen. Dieses Dokument wurde in vertraulicher Weise für den Kunden erstellt. Citrus Partners LLP haftet nicht gegenüber Dritten, an die dieses Dokument ganz oder teilweise weitergegeben wird; wenn diese Dritten sich auf den Inhalt dieses Berichts stützen, geschieht dies ausschließlich auf ihre eigene Gefahr.

1. Bank Windhoek - Namibia

Das Darlehen für Bank Windhoek in Namibia wurde im September 2015 unterzeichnet. Die DEG finanziert die Konzeption und Einführung eines USMS bei Bank Windhoek mit Mitteln für Begleitmaßnahmen (Business Support Services - BSS).

Zusammengefasst kann gesagt werden, dass Bank Windhoek bei der Einführung eines USMS volles Engagement zeigt und alles nach Plan läuft. Allerdings ist die Bank immer noch in der Pilotphase und muss noch einen neuen Umwelt- und Sozialbeauftragten einstellen – ein wesentliches Hindernis für die Entwicklung eines USMS. Auf Kundenebene wurden noch keine signifikanten Effekte realisiert. Die Bank hat über die Finanzierung hinaus Unterstützung seitens der DEG erhalten, insbesondere durch das BSS-Programm, das Impulse gab und aufzeigte, wo und wie man bei der Entwicklung des formalen USMS am besten starten sollte.

Im Folgenden die wichtigsten Ergebnisse dieser Fallstudie:

- Die Führungsebene der Bank Windhoek engagiert sich nachdrücklich für das Management der Umwelt- und Sozialrisiken durch die Implementierung eines USMS. Die Fallstudie veranschaulicht, dass die DEG das Engagement der Führungsebene als einen entscheidenden Faktor für die Wirksamkeit des USMS berücksichtigen sollte.
- Das USMS wurde in der Bank Windhoek entwickelt und pilotweise eingeführt. Aber die Implementierung erfordert weitere Zeit und Ressourcen. Aus der Fallstudie geht hervor, dass eine Pilotphase ein wichtiger Teil der Implementierung ist und dass diese lang genug sein muss, damit das USMS vor der vollständigen Implementierung gründlich getestet werden kann.
- In diesem Stadium ist die Ernennung eines Umwelt- und Sozialbeauftragten ein äußerst wichtiger Aspekt für eine langfristige Anwendung des USMS in der Bank Windhoek. Die Bank Windhoek war nicht in der Lage, einen geeigneten namibischen Kandidaten mit praktischer Erfahrung als Ersatz für den bisherigen Beauftragten zu finden, der die Bank im Dezember 2015 verlassen hat. Obwohl Bank Windhoek mit einem Beratungsunternehmen für Umwelt- und Sozialrisiken eine effiziente Übergangslösung gefunden hat, sollte die DEG den Kunden bei der Identifizierung eines Umwelt- und Sozialbeauftragten unterstützen. Dies wäre beispielsweise möglich durch BSS-Mittel für den Ausbau der Fähigkeiten eines weniger erfahrenen Kandidaten, sobald dieser eingesetzt wird.
- Der von der Bank Windhoek geplante Umfang des USMS wird für dieses frühe Stadium als zu ambitioniert angesehen. Die Bank plant den Einsatz eines Instruments für die strukturierte Umwelt- und Sozialrisikobewertung für alle und damit auch einzelne Privatkunden. Es wäre effizienter, wenn die Bank sich in der Pilotphase auf die Anwendung nur für größere Kunden in risikoreicheren Sektoren konzentrieren würde.
- Die Bank Windhoek verfügt über ein Portfolio, in dem weniger als 20 % des Gesamtvolumens in risikoreichere Sektoren investiert werden. Daher ist das Rating der DEG in der Kategorie B für das Umwelt- und Sozialrisiko angemessen.
- Der Evaluierungsbesuch bestätigte, dass in Namibia für Investitionen im Umwelt- und Sozialbereich beträchtliche Möglichkeiten bestehen und dies insbesondere im Hinblick auf das Management von Wasserressourcen und Solarenergieprojekten. Investitionen der Bank in diesen Sektoren würden direkt zum Umweltschutz und der nachhaltigen Nutzung von Ressourcen beitragen.

2. Metier Capital Growth Fund 2 - Südafrika

Der Metier Capital Growth Fund 2 (MCGF2) („Metier“) ist ein regionaler Fonds, der in Ländern Sub-Sahara Afrikas investiert. Im Jahr 2015 investierte die DEG in MCGF2. Der Fonds investiert gegenwärtig in vier Unternehmen – eine kleinere Zahl von Teilprojekten als bei anderen Eigenkapitalfonds (Private Equity Funds – PEFs). Die DEG finanzierte die Entwicklung und Einführung des Umwelt- und Sozialmanagementsystems (USMS) für den MCGF2 mit Mitteln der DEG-Begleitmaßnahmen (Business Support Services - BSS).

Insgesamt ist das USMS für den MCGF2 für dieses Umwelt- und Sozialrisiko angemessen und wird vom Managementteam gut unterstützt. Die Beziehung mit der DEG ist überaus positiv, insbesondere in Bezug auf das BSS-Programm. Die Erfahrung des Kunden zeigt jedoch, dass weitere Unterstützung im Hinblick auf Beispiele für Good Practice und die Identifizierung umweltfreundlicher Investitionen vorteilhaft wäre.

Im Folgenden die wichtigsten spezifischen Feststellungen und Erkenntnisse aus dieser Fallstudie:

- Die Führungsebene von Metier setzt sich stark für das Umwelt- und Sozialrisikomanagement ein, und das USMS ist in die Tätigkeiten des Fondsmanagementteams integriert.
- Das derzeitige USMS von Metier ist für die Steuerung der Portfoliorisiken von MCGS2 geeignet. Momentan ist für das Umwelt- und Sozialrisiko die Kategorie B für den MCGF2 angemessen. Falls der Fonds jedoch in Unternehmen anderer Länder investiert, muss die DEG die potenziellen Risiken ermitteln.
- Der MCGF2 ist besonders daran interessiert, die Unternehmen, in die er investiert, zu stärken. Dies schließt explizit das Management der Umwelt- und Sozialrisiken dieser Unternehmen mit ein, da dies ebenfalls den Unternehmenswert bis zum Verkauf durch den Fonds erhöht.
- Metier verlangt von jedem Kunden im Portfolio die Einrichtung eines Sozial- und Ethikausschusses entsprechend der südafrikanischen Regulierung. Diese Ausschüsse kommen mindestens einmal im Quartal zusammen und ein Metier Mitarbeiter übernimmt den Vorsitz. Dieser Mechanismus ist für Metier hilfreich, um das Umwelt- und Sozialrisikomanagement zu überwachen.
- Der wichtigste Bereich, der beim MCGF2 verbessert werden könnte, sind die Umwelt- und Sozialaktionspläne (Environmental and Social Action Plans, ESAP), deren Einführung Metier von den Unternehmen verlangt. Die ESAPs bewegen sich noch zu sehr auf einer Metaebene und fokussieren auf Maßnahmen wie der Überprüfung von Richtlinien und der Einrichtung von Ausschüssen. Diese Maßnahmen wären sinnvoller, wenn sie detailliertere und spezifischere Vorgaben sowie Terminpläne und präzisere Endpunkte vorsehen würden.
- Der Kunde gab besonders positives Feedback zum praxisorientierten Ansatz der DEG insgesamt und insbesondere in Bezug auf das USMS sowie die DEG Begleitmaßnahmen.
- Der Kunde und das Management der Fondskunden verlangten sämtlich Best Practice Fallstudien im Umwelt- und Sozialmanagement. Der DEG könnte hierbei eine Rolle zukommen, diese Prozesse zu unterstützen. Darüber hinaus könnte die DEG weitere Maßnahmen ergreifen, um Einfluss auf die Fonds auszuüben, damit diese mehr Möglichkeiten für Umwelt- und Sozialinvestitionen, etwa in Energieeffizienz, identifizieren.

3. Banco Internacional de Moçambique S. A. - Mosambik

[Die vollständigen Fassung der Fallstudie enthält eine kurze Information zu den Neuerungen bei der Bank, die seit dem Besuch durch die Evaluatoren große Fortschritte zu verzeichnen hat.]

Das Darlehen der DEG für die Banco Internacional de Moçambique S. A. (BIM) wurde im November 2013 unterzeichnet. Die DEG teilfinanzierte die Konzeption und die Einrichtung eines USMS bei BIM im Rahmen einer DEG Begleitmaßnahme (Business Support Services - BSS).

Es ist wichtig, die Einführung und die Anwendung von Umwelt- und Sozialrisikomanagementsystemen (USMS) entsprechend dem Kontext in Mosambik zu evaluieren. Dort werden die Umwelt- und Sozialrisiken bei den Tätigkeiten des Bankensektors im Allgemeinen nicht berücksichtigt.

Die allgemeinen Schlussfolgerungen aus der Fallstudie sind: BIM hat bisher trotz BSS-Unterstützung kein USMS in Übereinstimmung mit den Umwelt- und Sozialanforderungen der DEG eingeführt. Zum Zeitpunkt der Fallstudie hatte die Geschäftsführung noch nicht entschieden, wann und wie das USMS-Pilotsystem starten sollte. BIM verzeichnete weitreichende Veränderungen bei hochrangigen Mitarbeitern und benötigt Beratung seitens der DEG für die Wiederaufnahme der Konzeption und der Implementierung des USMS. Bisher ging der Kontakt hinsichtlich der USMS-Implementierung vor allem vom BSS-Berater aus, weniger von der DEG. Um den Prozess wieder in Gang zu setzen und die Rolle der DEG bei der Förderung von Umwelt- und Sozialstandards zu stärken, muss die DEG aktiver werden, wenn sie die Fortschritte mit dem Kunden bespricht und auf die Einführung des vertraglich vereinbarten USMS drängt; sie muss mögliche Einschränkungen offen ansprechen und diskutieren.

Im Folgenden die wichtigsten Ergebnisse aus dieser Fallstudie:

- Das Portfolio der BIM besteht überwiegend aus Investitionen in Sektoren mit geringerem Risiko. Die DEG hat der Bank ein Umwelt- und Sozialrisiko der Kategorie B zugeordnet, was anhand der von BIM bereitgestellten Informationen für das derzeitige Portfolio als angemessen betrachtet wird. Beispiele für Investitionen in Sektoren mit potenziell höherem Risiko sind der Bergbau, die Finanzierung von Ölimporten, der Bau- und der Transportsektor, Versorgungsunternehmen und die Landwirtschaft.
- Die BIM hat ihr USMS nicht wie in den Bedingungen des Darlehensvertrags mit der DEG vorgesehen implementiert und bleibt mehr als zwölf Monate hinter dem Zeitplan. Obwohl die Einführung des USMS-Pilotsystems für die nächsten Monate erwartet wird, könnte es zu weiteren beträchtlichen Verzögerungen kommen.
- Nach der Unterzeichnung des Darlehensvertrags mit der DEG wurde Ende 2014 eine umfassende Umstrukturierung in der BIM-Geschäftsführung vorgenommen; es gab einen Wechsel bei über 80 % der Positionen. Zum Zeitpunkt des Fallstudienbesuchs erklärte der Kunde, aufgrund der Umstrukturierung der Geschäftsführung Ende 2014 benötige er mehr Zeit, bevor er mit der Implementierung des USMS beginnen könne: Es werden Mitarbeiter für den Umwelt- und Sozialbereich benötigt. Dazu müssen die neuen Mitglieder der Geschäftsführung an Bord geholt werden, indem ihnen die Vorteile des USMS vermittelt werden. Für die erfolgreiche Einführung des USMS ist das Engagement des Managements von wesentlicher Bedeutung.
- Bei BIM ist die Position des Umwelt- und Sozialbeauftragten seit über zwölf Monaten nicht besetzt. Dies stellt eine weitere wichtige Anforderung der DEG dar, wobei die Ernennung und Schulung eine wichtige Komponente der USMS-Implementierung sein wird. Die Evaluierung zeigt, dass die Position des Umwelt- und Sozialbeauftragten, wenn sie besetzt wird, von BIM lediglich den Aufgabengebieten einer bestehenden Stelle zugeschlagen würde, aber keine eigenständige spezifische Position wäre. Angesichts der Herausforderungen der USMS-Implementierung ist es unwahrscheinlich, dass dieser Ansatz ausreichend ist.
- Die derzeitige Situation (Juli 2016) sieht wie folgt aus: BIM plant, 2016 ein USMS-Pilotsystem zu starten, sofern die Geschäftsführung das USMS genehmigt. Obwohl es für die DEG wichtig ist, zwischen einer starken Beziehung mit dem Kunden und der Durchsetzung der Vertragsbedingungen eine Balance zu fin-

den, wäre es von Vorteil, wenn die DEG hinsichtlich der Umwelt- und Sozialanforderungen regelmäßiger mit dem oberen Management des Kunden kommunizieren würde. Diese Kommunikation sollte einen regelmäßigeren Dialog mit dem höheren Management des Kunden einschließen, um das Profil der Umwelt- und Sozialrisiken weiter zu schärfen und die Vorteile eines USMS zu vermitteln; dies sollte durch die Erinnerung an Verpflichtungen, durch Beratung und Fallstudien für bewährte Praktiken erfolgen. Dieser strategische Ansatz einer „weichen“ Kommunikation und der schrittweisen Beratung und Unterstützung ist eher dazu angetan, das Engagement der Geschäftsführung im Laufe der Zeit zu stärken.

4. Banco Promerica – El Salvador

Das Darlehen der DEG für die Banco Promerica in El Salvador (BPSV) wurde im Jahr 2012 unterzeichnet. Die DEG teilfinanzierte in den Jahren 2012/13 die Konzeption und die Einführung eines Umwelt- und Sozialmanagementsystems (USMS) im Rahmen einer DEG Begleitmaßnahme (Business Support Services - BSS). Das USMS diente als Modell für die Einführung in den acht anderen Konzernbanken von Promerica, die in ganz Mittelamerika verteilt sind: Die BPSV ist für die Betreuung von zwei dieser Banken bei der Implementierung des USMS und der Schulung des Personals verantwortlich. Insgesamt befindet sich das USMS der Banco Promerica in einem fortgeschrittenen Stadium und genießt die volle Unterstützung des Managements. Es wurde im gesamten Portfolio der Bank angewandt. Das USMS ist gut an das Risikoprofil (FI-B) und das Entwicklungsstadium der Bank-Kunden in Bezug auf die Einhaltung der Umwelt- und Sozialstandards angepasst. Das USMS hat die Portfolio-Qualität der Bank verbessert und dürfte zur Einräumung weiterer Kreditlinien von Entwicklungsfinanzierungsinstituten (Development Finance Institution - DFI) beitragen – ein direkter wirtschaftlicher Nutzen. Die Rolle der DEG wurde gut aufgenommen, insbesondere hinsichtlich der BSS-Maßnahme.

Im Folgenden die wichtigsten Schlussfolgerungen und Erkenntnisse aus dieser Fallstudie:

- Das obere Management der Banco Promerica ist äußerst engagiert und sah von Anfang an die Vorteile eines USMS im Hinblick auf das Risiko- und Reputationsmanagement sowie im Rahmen des Nachhaltigkeitsansatzes des Unternehmens. Es liegt auf der Hand, dass es sehr vorteilhaft ist, wenn sich ein Mitglied des oberen Managements laufend engagiert, sich nachdrücklich für das USMS einsetzt und bei dessen Einführung in anderen Banken eine Führungsrolle übernimmt.
- Das USMS wurde von Banco Promerica in El Salvador entwickelt und nachdrücklich implementiert. Die Fallstudie veranschaulicht die Bedeutung eines konkreten und pragmatischen Systems, das dem Umwelt- und Sozialrisikoprofil und dem durchschnittlichen Kreditvolumen angemessen ist und das von Beginn an in den kommerziellen Kreditprüfungsprozess eingebunden wird. In den ersten drei Jahren liegt der Schwerpunkt darauf zu gewährleisten, dass die Kunden die nationalen Umwelt- und Sozialvorschriften und die Lizenzierungsanforderungen einhalten, statt bereits von Anfang an die hohen Leistungsstandards der Internationalen Finanz-Corporation (IFC) zu fordern. Angesichts der Kategorisierung der BPSV als FI-B und der sehr begrenzten Zahl von hochriskanten Projekten in ihrem Portfolio ist dies angemessen.
- Die BPSV verfolgt bei der Rekrutierung von Personal für Umwelt- und Sozialbelange einen pragmatischen Ansatz, da es schwierig ist, auf dem nationalen Markt erfahrene Fachkräfte für diesen Bereich zu finden. Stattdessen schult die Bank Mitarbeiter im Umwelt- und Sozialbereich „on the job“: einen erfahrenen Senior-Analyst, dem die Position des Umwelt- und Sozialkoordinators anvertraut wurde, und junge, begeisterungsfähige Finanzanalysten, die komplexere Due-Diligence-Prüfungen der Umwelt- und Sozialstandards durchführen und andere unterstützen können. Die Auswahl einer Mitarbeiterin, die die Verfahrensweise und die Kunden der Bank sowie die Umwelt- und Sozialproblematik versteht, hat diese zu einem effizienten „Gate Keeper“ gemacht und stellt sicher, dass die Umwelt- und Sozialanforderungen in vollem Umfang erfüllt werden.
- Auf der Basis ihrer erfolgreichen USMS-Implementierung arbeitet die BPSV nun mit zwei anderen Banken der Promerica-Gruppe zusammen und unterstützt diese bei der Einführung der gleichen Richtlinien, Verfahren und Tools, die bei Bedarf an den jeweiligen Kontext der Banken angepasst werden. Dieser konzernweite Ansatz bringt Vorteile mit sich, da er den Kunden von Promerica hilft, in andere mittelamerika-

nische Märkte zu exportieren und zu investieren und die Bank dabei unterstützt, Kreditlinien von anderen DFI zu erhalten.

- In El Salvador gibt es erhebliche Möglichkeiten für Aktivitäten und Investitionen im Umwelt- und Sozialbereich, die die Ressourceneffizienz in den wichtigsten Investmentsektoren der Bank verbessern könnten, so etwa bei Zuckerrohr, Kunststoffen, dem öffentlichen Verkehr und Transport und anderen Prozessen der Leichtindustrie. Die Gruppe Banco Promerica erforscht derzeit eine „Grüne Kreditlinie“, um einige dieser Möglichkeiten mit einer anderen DFI auszuloten.

Die BPSV und die Promerica-Gruppe geben sehr positives Feedback zu der Unterstützung ab, die sie durch die DEG und deren BSS-Programm erhalten haben. Sie wären außerdem sehr dankbar für Feedback zu ihrem jährlichen Umwelt- und Sozialbericht und weiterer Beratung und Unterstützung bei der Entwicklung einer zentralen Datenbank für Umwelt- und Sozialprüfungen sowie die Bereitstellung bewährter Praktiken, die im gesamten Konzern eingeführt werden könnten. Dazu wäre der Zugang zu Ressourcen in Bezug auf Best Practices und gesetzliche Anforderungen in Sektoren, die für die Bank neu sind, hilfreich und die Möglichkeit, an Schulungen oder Workshops teilzunehmen, um sich mit anderen Umwelt- und Sozialbeauftragten in Mittel- und Lateinamerika über bewährte Praktiken auszutauschen und ihre Kenntnisse über umweltfreundliche Investmentmöglichkeiten, etwa erneuerbare Energien und Ressourceneffizienz, zu vertiefen.

5. Multibank - Panama

Die Multibank in Panama wird mit einem Darlehen über die Holding Multifin Panama finanziert. Die DEG finanzierte die Konzeption und die Implementierung eines USMS bei der Multibank.

Insgesamt ist die Multibank eine von sehr wenigen Banken Panamas mit einem vollständig implementierten USMS und aufgrund ihres starken Engagements für Nachhaltigkeit einer der Marktführer bei Umwelt- und Sozialstandards für kleine und mittlere Unternehmen (KMU). Bisher lag der Schwerpunkt auf der Einhaltung der Standards; nun möchte die Bank ihre Leistung verbessern und umweltfreundliche Investmentmöglichkeiten identifizieren, insbesondere im Bereich erneuerbare Energien. Die Multibank erhielt in den Jahren 2013 und 2014 von der DEG Mittel für Begleitmaßnahmen (Business Support Services - BSS) bei der Konzeption und Implementierung ihres Umwelt- und Sozialmanagementsystems (USMS). Das USMS hat zu eindeutigen wirtschaftlichen Verbesserungen im Hinblick auf Energie- und Kosteneinsparungen und den Erhalt zusätzlicher Finanzierungslinien geführt. Die Bank nutzt ihr USMS zur Verbesserung ihrer eigenen Umweltbilanz, was auch zu mehr Recycling und zur Senkung der Energiekosten usw. führte. Die Beziehung der Multibank mit der DEG war und ist sehr gut, und die Bank ist zuversichtlich, dass sie sich stets an die DEG wenden kann, wenn sie weitere Beratung benötigt.

Im Folgenden die wichtigsten Schlussfolgerungen und Erkenntnisse aus dieser Fallstudie:

- Die Führungsebene der Multibank engagiert sich nachdrücklich für das Umwelt- und Sozialrisikomanagement durch die Implementierung eines USMS und trieb die Entwicklung des USMS anfänglich als Teil ihrer Risikomanagementverfahren voran, in zunehmendem Maße jedoch auch als Mittel zur Verbesserung der Umweltleistung der Kunden.
- In der Multibank wurde ein pragmatisches und verhältnismäßiges USMS entwickelt und vollständig implementiert. Für die Projekte erfolgt ein Screening anhand einer Ausschlussliste, die nach dem spezifischen Umwelt- und Sozialrisiko (drei Kategorien: geringes bis hohes Risiko) und dem finanziellen Risiko der Bank (Kredite unter oder über USD 500.000) kategorisiert ist. Bei allen hochriskanten Projekten und Baustellen erfolgen eine Besichtigung und die Abzeichnung einer Umwelt- und Sozialbewertung durch einen Umwelt- und Sozialbeauftragten, bevor die Genehmigung durch einen Investitionsausschuss erteilt wird. Bis Ende 2015 enthielt das kommerzielle Portfolio keine hochriskanten Projekte, sodass keine Umwelt- und Sozialaktionspläne (ESAP) in Verbindung mit den Darlehen erforderlich waren.
- Die Einstufung der Multibank in die Umwelt- und Sozialrisikoklasse B ist angemessen, da das Portfolio Investitionen in einige industrielle Prozesse und zunehmend auch in erneuerbare Energien (kleine Was-

ser- und Solaranlagen und ein Windpark) umfasst, aber überwiegend aus kleineren Projekten in den Bereichen Land-, Vieh- und Forstwirtschaft, Bau, Einzelhandel und Dienstleistungen besteht.

- Seit Mitte 2016 wird das USMS auch auf die internationalen Transaktionen von Multibank angewandt, die vermutlich mit größeren und riskanteren Umwelt- und Sozialprojekten einhergehen. Für das Management der potenziell höheren Risiken werden geeignete Maßnahmen vorgehalten; unter anderem wurde ein zusätzlicher Umwelt- und Sozialbeauftragter eigens für internationale Darlehen eingesetzt, der durch den Zugang zu externen Beratern (mit Kompetenzen im Industrie-, Bau- und Energiesektor) unterstützt wird; ferner erhalten die Kreditsachbearbeiter und Analysten eine spezielle Umwelt- und Sozialschulung.
- In dieser Phase ist es für die Implementierung des USMS bei der Multibank am wichtigsten, über das Risikomanagement und die Einhaltung der nationalen Rechtsvorschriften und Genehmigungsvorgaben hinauszugehen: In einer zweiten Phase sollte die Leistung gesteigert werden, um gegebenenfalls die IFC-Standards zu erfüllen und den Kunden zu helfen, ihre Umwelt- und Sozialleistung durch umweltfreundliche Investitionen, insbesondere in erneuerbare Energien, zu verbessern. Unter ihren Kunden des Bau-sektors und des Handels hat Multibank weitere Chancen identifiziert. Das Team hat 2016 damit begonnen, die Kunden im Bausektor durch ein Seminarprogramm für Umwelt- und Sozialthemen zu sensibilisieren.

6. Techcombank - Vietnam

Techcombank erhielt im Jahr 2011 einen Kredit der DEG. Die Bank hat ein Umwelt- und Sozialmanagementsystem (USMS auf Basis der IFC-Standards eingeführt. Das System ist selbst operativ, allerdings liegt sein Schwerpunkt auf der vorschriftsgemäßen Einhaltung der Standards. Der Due-Diligence-Prozess ist minimal und beschränkt sich auf eine Aktenprüfung der Teilprojekte anhand der nationalen Umwelt- und Sozialvorschriften. Vor-Ort-Besuche sind momentan für das Umwelt- und Sozialteam nicht möglich. Die Umwelt- und Sozialbeauftragten rekrutieren sich aus den professionellen Investment-Mitarbeitern. Auch die bisherigen Schulungen durch die IFC waren prozessorientiert. Kurz gesagt, ist das Managementteam besorgt, dass ein zu strenges USMS die Wettbewerbsfähigkeit der Bank einschränkt. Die derzeitige Anwendung des USMS ist nur teilweise geeignet, um Risiken auf der Teilprojektebene zu steuern.

Im Folgenden die wichtigsten Ergebnisse aus dieser Fallstudie:

- Das USMS wurde in Übereinstimmung mit den IFC-Anforderungen entwickelt. Das System selbst ist in Bezug auf die wichtigsten Elemente konform.
- Das Umwelt- und Sozialteam, das aus drei Mitarbeitern besteht, die vorher in der Kreditprüfungsabteilung tätig waren, konzentriert sich auf die Prüfung der notwendigen Genehmigungen und die allgemeine Einhaltung der nationalen Vorschriften. Kundenbesuche gehören momentan nicht zum Arbeitsauftrag des Teams. Das Umwelt- und Sozialteam hat gewisse Schwierigkeiten bei der Definition und Bewertung der spezifischen Umwelt- und Sozialrisiken in Verbindung mit unterschiedlichen Industriezweigen.
- Die Techcombank hält eine Umwelt- und Sozialbewertung, die über die Prüfung der erforderlichen Genehmigungen hinausgeht, im lokalen Finanzsektor für eine potenzielle Herausforderung, da die Kunden die Notwendigkeit für strengere Standards, die von ihren Mitbewerbern nicht gefordert werden, noch nicht sehen.
- Da keine Vor-Ort-Besuche durchgeführt werden, ist die vor Ort sichtbare Wirkung begrenzt.
- Die Techcombank berichtet, dass die Anforderungen der DEG alle eindeutig sind – und den Verfahren der IFC entsprechen, für die sie von der IFC über Begleitmaßnahmen geschult wurde. Dies umfasst beispielsweise eine jährliche Auffrischungsschulung.
- Die Techcombank unterhält keine enge Beziehung mit der DEG, hält sich jedoch an die jährliche Berichterstattung entsprechend den Darlehensbedingungen. Die letzte Darlehensrückzahlung war während des

Evaluierungsauftrags fällig. Daher ist es unklar, in welchem Umfang die DEG künftig Einfluss ausüben kann. Sollte das Darlehen verlängert werden, würde die Techcombank von einem BSS-Programm und/oder einer weitaus engeren Beziehung mit der DEG profitieren. Insbesondere wäre es hilfreich, die Umwelt- und Sozialbeauftragten (zumindest) im Bereich Risikokategorisierung und -bewertung für das risikoreichere Segment des Bankenportfolios weiter zu schulen.

7. TBC Bank - Georgien

Die DEG unterzeichnete zum ersten Mal 1998 ein Darlehen mit der TBC Bank. Im Jahr 2000 wurde sie Eigenkapitalpartner und erhöhte danach ihren Eigenkapitalanteil in mehreren Stufen. Die DEG verkaufte die Mehrzahl ihrer Aktien beim Börsengang im Jahr 2014. Die verbliebenen Aktien verkaufte sie im Jahr 2015. Die DEG vergibt weiter Darlehen an die TBC Bank, wobei der Fokus auf Krediten für KMU liegt.

Insgesamt befindet sich das USMS der TBC Bank in einem fortgeschrittenen Stadium und erhält sehr gute Unterstützung seitens des Managements. Es wurden keine Bereiche der Nichteinhaltung von Standards identifiziert. Die Beziehung mit der DEG ist überaus positiv. Durch weitere Schulungen und die Weiterentwicklung des Programms für „grüne“ Investitionen könnte jedoch zusätzlicher Mehrwert geschaffen werden.

Im Folgenden die wichtigsten spezifischen Feststellungen und Erkenntnisse aus dieser Fallstudie:

- Engagement der Führungsebene: Das USMS wird bei TBC auf einem hohen Standard implementiert. Das nachdrückliche Engagement der Führungsebene ist einer der Hauptfaktoren für die Unterstützung des USMS durch die Kreditsachbearbeiter. Der Erfahrungswert für die DEG liegt darin, dass die Implementierung von USMS dadurch gestärkt werden kann, dass das Engagement der Führungsebene erhöht wird. Dazu sollten die Vorteile eines USMS erläutert und ein laufender Dialog mit dem höheren Management der Banken geführt werden.
- Eine erfahrene Umwelt- und Sozialbeauftragte: Die Umwelt- und Sozialbeauftragte der TBC Bank ist proaktiv. Sie unterstützt die Kreditsachbearbeiter, besucht die Kunden zwecks Überwachung, stellt Kundenunterstützung bereit, leitet regelmäßige Schulungen zu den Umwelt- und Sozialstandards für Kreditsachbearbeiter usw. Ihre Tätigkeiten tragen zur erfolgreichen Implementierung des USMS bei. Allerdings ist die Abhängigkeit von einem einzigen Umwelt- und Sozialbeauftragten das Hauptrisiko für eine Weiterentwicklung des USMS, weshalb ein Umwelt- und Sozialteam vorzuziehen wäre.
- Wahl eines kooperativen Ansatzes mit den Kunden: Einer der Hauptgründe für das wachsende Engagement der Kunden der TBC Bank in Bezug auf das Umwelt- und Sozialrisikomanagement ist der kooperative Ansatz, den die TBC im Umgang mit den Umwelt- und Sozialbelangen ihrer Kunden verfolgt. Die TBC hilft den Kunden, Probleme zu identifizieren und Korrekturmaßnahmen einzuleiten. Außerdem bietet die Umwelt- und Sozialbeauftragte den Kunden regelmäßige Unterstützung und Beratung an.
- Möglichkeiten für „grüne“ Investitionen: Im Rahmen dieses Fallstudienbesuchs wurden infolge des Einflusses der TBC Bank mehrere Beispiele für Umwelt- und Sozialverbesserungen bei Teilprojekten identifiziert. Bei den Evaluierungssitzungen mit der TBC wurde diskutiert, welche weiteren Schritte nun anstehen, um auf dem hohen Standard des USMS aufzubauen, denn das System bietet eine ausgezeichnete Grundlage für eine aktivere Strategie zur Identifizierung spezifischer Investmentmöglichkeiten im Umwelt- und Sozialbereich. Künftige Unterstützung der DEG für TBC: Das Feedback der TBC zur Beziehung mit der DEG und der Wertschöpfung durch die DEG war ausgezeichnet. Auf der Basis der Evaluierung wäre ein Schwerpunkt der künftigen Unterstützung durch die DEG die weitere Schulung der Kreditsachbearbeiter (und der Umwelt- und Sozialbeauftragten) bei der Identifizierung von Investmentmöglichkeiten im Umwelt- und Sozialbereich (z. B. Energieeffizienz, Ressourceneffizienz).