

---

# Evaluierung der Förderung von Umwelt- und Sozialstandards im Rahmen von Finanzsektorinvestitionen der DEG: Evaluierungsbericht

Erstellt für  
DEG

Januar 2017

**Citrus Partners LLP**  
180 Piccadilly  
London W1Y 9HI  
Vereinigtes Königreich  
[www.citrus-partners.com](http://www.citrus-partners.com)

## Executive Summary

### Einleitung

Als Entwicklungsfinanzierungsinstitut (Development Finance Institution, DFI) fördert die DEG wirtschaftlichen Erfolg und nachhaltige Geschäftspraktiken, indem sie der Privatwirtschaft in Entwicklungs- und Schwellenländern Finanzmittel bereitstellt. Für die DEG gehört das Management von Umwelt- und Sozialrisiken (U&S-Risiken), die sich aus der Geschäftstätigkeit ihrer Kunden ergeben, ganz wesentlich zur guten Geschäftspraxis.

Die DEG investiert in Länder und Branchen, in denen unterschiedlich ausgeprägte Vorschriften und Standards für Umwelt- und Sozialfragen gelten, die zudem auch in unterschiedlichem Maße durchgesetzt werden. Infolgedessen verlangt die DEG von ihren Kunden, dass sie einen strukturierten U&S-Risikomanagementprozess einführen, der an die Tätigkeiten und den Geschäftskontext jedes Kunden angepasst ist.

Für die DEG ist es eine besondere Herausforderung, die Einhaltung von U&S-Standards zu überwachen und das U&S-Risikomanagement zu verbessern, wenn sie Kunden nur indirekt über Finanzsektorunternehmen finanziert – d. h. über Kapitalbeteiligungsfonds (Private-Equity Funds, PEFs) und Finanzinstitute (FIs). Dies ist insbesondere der Fall bei Geschäftsbanken, die Tausende von Kunden mit unterschiedlichen U&S-Risiken haben können.

### Evaluierung

Um die Herausforderungen im Zusammenhang mit dem Portfolio der Finanzsektorunternehmen besser zu verstehen, beauftragte die DEG die Beratungsfirma Citrus Partners LLP, das U&S-Risikomanagement der Finanzsektorunternehmen umfassend zu evaluieren, wobei der Fokus insbesondere auf der Einführung von Umwelt- und Sozialmanagementsystemen (USMS) lag.

Finanzsektorunternehmen stellen mehr als 40 % des Kundenportfolios der DEG und sind daher ein wichtiger Bereich der Geschäftstätigkeit der DEG:

- 238 Finanzsektorunternehmen (138 Banken (,FI') und 100 Kapitalbeteiligungsfonds (,PEF')) mit einem DEG-Zusagevolumen für Finanzierung von insgesamt EUR 3,2 Milliarden sind im Gesamtportfolio der DEG in Höhe von EUR 7,2 Milliarden enthalten; das entspricht ~44 % des DEG-Portfolios.<sup>1</sup>
- Das DEG-Portfolio der Finanzsektorunternehmen ist auf alle Weltregionen verteilt; der größte Anteil der Finanzausgaben entfällt auf Asien und Lateinamerika.
- Mehr als die Hälfte der Finanzausgaben betrifft Kunden mit mittlerem U&S-Risiko (Kategorie B, 53 %), während ein Drittel der Kunden ein höheres Risiko aufweist (Kategorie A, 33 %). Die restlichen Kunden weisen ein geringes U&S-Risiko auf (Kategorie C, 14 %).

**Management der U&S-Risiken:** Der Schwerpunkt der Evaluierung lag auf dem U&S-Risikomanagement durch die Einführung und Integration von USMS-Prozessen und -Verfahren.

Aus DEG-Perspektive besteht der Ausgangspunkt darin, standardisierte U&S-Anforderungen in die Verträge mit sämtlichen DEG-Finanzsektorunternehmen aufzunehmen. Die DEG verlangt von ihren Kunden, ein formelles USMS einzurichten. Ziel ist es, U&S-Risiken in angemessener Weise zu identifizieren, zu steuern und zu überwachen, um sicherzustellen, dass die U&S-Standards der DEG eingehalten werden.

Ein USMS umfasst den Einsatz einer speziellen Ausschlussliste (für verbotene Geschäftstätigkeiten) im Screening-Prozess, die Kategorisierung der U&S-Risiken, die eindeutige Ernennung eines U&S-Beauftragten und die Vorlage eines jährlichen Berichts über die U&S-Performance. Die Planung und

<sup>1</sup> Portfoliodaten vom 31.12.2015. Die Daten weichen leicht von den offiziellen DEG-Daten ab, da diese Analyse i) alle Geschäftsbanken und Private-Equity-Fonds-Kunden in den DEG-Clustern „Finanzinstitute“ und „Fonds“ ii) mit einem Barobligo von >0 enthält. Aus der resultierenden Liste wurden Kunden, die aufgrund ihrer Finanzierungsstruktur zu dem Cluster gehörten, z. B. Kunden aus dem Bereich Leasing usw., manuell aussortiert.

Einführung eines USMS auf der Ebene der Finanzsektorunternehmen ist für das Erreichen der U&S-Anforderungen der DEG von zentraler Bedeutung.

Die DEG überwacht und unterstützt des Weiteren ihre Kunden mit geschultem kaufmännischen Personal und einer eigenen Nachhaltigkeitsabteilung. Darüber hinaus bietet die DEG Begleitmaßnahmen (Technical Assistance, TA) über ihre Business-Support-Services (BSS) an, um die Entwicklung und die Umsetzung von USMS zu unterstützen und zu verbessern.

#### **Ziele der Studie waren die Evaluierung:**

1. der Einführung und praktischen Anwendung eines USMS durch die DEG-Kunden;
2. der Effektivität und Wirkung des USMS auf der Ebene i) der DEG-Kunden und ii) der Kunden der FIs und der PEFs;
3. (i) der Arbeitsweise der DEG und (ii) des Mehrwert der DEG (insbesondere im Rahmen der TA für USMS).

**Angewandte Methodik:** Die Evaluierung umfasste vier zentrale Phasen. Jede Phase lieferte durch ein besseres Verständnis des Portfolios und der U&S-Risiken die Informationen für die nächste Phase. Die vier Phasen umfassten:

- eine **Portfolioanalyse** der bereits vorhandenen Daten. Sie diente dazu, ein umfassendes Verständnis des Gesamtportfolios zu gewinnen, Kunden für die Kontrollgruppe der Online-Befragung auszuwählen und das Portfolio für die folgende Verfeinerung der Analyse zu clustern;
- eine **Online-Befragung** von 108 Kunden auf Basis einer geclusterten Stichprobe des DEG-Portfolios, die unterschiedliche Tätigkeitsregionen und Grade der Durchsetzung von U&S-Standards, U&S-Risikokategorien, Kunden mit KMU-Aktivitäten usw. repräsentierte. Durch die Clusterung und die hohe Rücklaufquote (57 %) war es möglich, Informationen einer repräsentativen Gruppe von Kunden des Finanzsektors zu gewinnen;
- eine **telefonische Folgebefragung** von 19 Kunden, die tiefer gehende Erkenntnisse in Bezug auf bestimmte in der Online-Befragung gestellte Fragen und eine bessere Repräsentation der Kunden in Regionen mit niedrigerer Rücklaufquote ermöglichte;
- **Evaluierungsbesuche** (Fallstudien) bei acht Kunden in sämtlichen Regionen des DEG-Portfolios: Afrika (Mosambik, Namibia, Südafrika), Asien (Kambodscha, Vietnam), Lateinamerika (Panama, El Salvador) und Europa (Georgien). Die Fallstudien sind zusammen mit diesem Bericht online verfügbar und liefern ausführliche Beispiele für die USMS-Einführung aus der Praxis und vor Ort.

#### **Allgemeine Ergebnisse**

Die folgenden allgemeinen Ergebnisse können aus der Evaluierung abgeleitet werden:

##### **1. Einführung und praktischen Anwendung eines USMS durch die DEG-Kunden**

- Bei allen PEFs sind die meisten Komponenten eines USMS vorhanden. Dies gilt ebenso für die meisten FIs der Kategorie A (>80 % der Teilnehmer an der Online-Befragung bei jeder Komponente).
- Bei den PEFs ist dies vor allem deshalb der Fall, weil das USMS eine vertragliche Anforderung vor der ersten Auszahlung durch die DEG darstellt und dessen Einführung von den Fondsmanagern, die ein USMS als Kernelement ihres Geschäfts betrachten, stark unterstützt wird.
- FIs mit mittlerem Risiko (Kategorie B) sind tendenziell mit mehr Herausforderungen konfrontiert. Die Online-Befragung lässt darauf schließen, dass bei bis zu einem Drittel der FI-Kunden der DEG in Kategorie B kein wirksames USMS vorhanden ist. Für diese FIs der Kategorie B erweist sich die USMS-Einführung als schwierig, insbesondere wenn das Umfeld durch niedrige

*Einkommensniveaus oder schwache Durchsetzung von U&S-Standards geprägt ist oder viele KMU-Kunden vorhanden sind.*

## **2. Effektivität und Wirkung des USMS auf der Ebene i) der DEG-Kunden und ii) der Kunden der FIs und der PEFs.**

- *Die Studie zeigte deutlich, dass der effektive Einsatz eines USMS viele unmittelbare wirtschaftliche Vorteile mit sich bringt, unter anderem:
 
  - o *sinkende Portfoliorisiken, steigende Kapitalrenditen oder verbesserter Zugang zu Finanzmitteln, insbesondere von anderen Entwicklungsfinanzierungsinstituten;*
  - o *eine Stärkung der Reputation und der Unternehmensmarke sowie eine Verbesserung der Beziehungen zu ortansässigen Gemeinden.**
- *Ein USMS ist für den Geschäftserfolg von großer Bedeutung und auch für die Mitarbeitermotivation wichtig; es hilft, gute Kreditsachbearbeiter und Analysten zu gewinnen und zu halten.*
- *In einigen Fällen, in denen die Einführung des USMS abgeschlossen ist und das geschulte Personal motiviert wurde, über die Vorgaben („Compliance“) hinauszugehen, beginnen die FIs, ‚grüne‘ Investitionen in Branchen wie erneuerbare Energien, Energieeinsparungen, Recycling und Wiederverwertung von Abfall und Wasser usw. zu tätigen. Dieser nächste Schritt ist ein wichtiger Übergang von der Compliance hin zu Verbesserungen, die für die beteiligten Unternehmen sichtbar vielfältige Vorteile mit sich bringen. Bis eine große Zahl von FIs über die Compliance hinausgeht, ist jedoch noch ein beträchtlicher Weg zurückzulegen.*
- *Bei den durch die DEG-Kunden finanzierten Unternehmen sind positive Effekte wahrscheinlich; dabei ist es allerdings schwieriger, den spezifischen Einfluss eines USMS nachzuweisen. DEG-Kunden geben an, dass sich die Anwendung des USMS - insbesondere die Due Diligence und die Vor-Ort-Besuche durch U&S-Beauftragte - positiv auf ihre Kunden auswirkt. Überall dort, wo Umwelt- und Sozialaktionspläne (Environmental and Social Action Plans, ESAP) erstellt wurden, verbessert der USMS-Prozess die U&S-Performance. Mehrere durch DEG-Kunden finanzierte Unternehmen berichteten, dass Gesundheitsschutz, Sicherheit und Arbeitsbedingungen als unmittelbare Folge einer USMS-Einführung verbessert wurden.*

## **3. Arbeitsweise der DEG und Mehrwert der DEG (insbesondere im Rahmen der TA für USMS).**

- *Die Evaluierung zeigte deutlich, dass die DEG-Kunden die Beziehung mit der DEG sehr schätzen. Es gab sehr wenige Negativmeldungen mit Ausnahme einiger FIs, die keine Anmerkungen zu ihren U&S-Berichten erhielten, die weitere Schulungen wünschten, denen die U&S-Risikokategorisierung nicht klar war und nicht wussten, wo sie Unterstützung erhalten konnten – ein im Rahmen der Evaluierung erstellter Leitfaden zum Thema USMS sollte hier Abhilfe schaffen.*
- *Die Online-Befragung ergab, dass die Kunden die DEG als das Entwicklungsfinanzierungsinstitut betrachten, das bei der U&S-Performance am engagiertesten ist und den größten Einfluss besitzt.*
- *Die Technical Assistance (TA) der DEG deckt ein breites Spektrum von Ländern ab und funktioniert im Allgemeinen gut. Die Kunden betonen die Vorteile der Entwicklung eines USMS zusammen mit einem erfahrenen Berater. Das TA-Programm wurde sehr gut aufgenommen – in einigen Fällen wurde die Maßnahme jedoch schon vor mehreren Jahre abgeschlossen und die Kunden wünschen sich nun von der DEG eine Auffrischungsschulung oder weiteren Zugang zu Tools und Orientierungshilfen sowie zu Good Practices; einige Kunden hatten Schwierigkeiten mit der TA - entweder wegen der Dauer der Umsetzung oder wegen der Herausforderungen infolge einer Betriebsunterbrechung; dies zeigt die Notwendigkeit für einen flexibleren Ansatz und mehr Beratung am Anfang.*

- *Zusammenfassung der Ergebnisse: Die DEG spielte bei der aktiven Unterstützung von Strukturveränderungen eine positive Rolle.*
  - *Die U&S-Standards der DEG wurden weitgehend durch die Finanzsektorunternehmen im DEG-Portfolio umgesetzt; die DEG-Kunden sehen in der Einführung eines integrierten USMS sogar zunehmend einen wesentlichen Bestandteil der Unternehmensführung und weniger eine zusätzliche Bürde; durch diesen Prozess konnten DEG-Kunden zu Marktführern beim Thema U&S Management werden, oder sie wirken in einigen Fällen an Runden Tischen und anderen Formaten der Wissensvermittlung in der Finanzbranche mit; zudem können sie Finanzierungen, die unannehmbar hohe Risiken mit sich bringen, vermeiden oder aus ihren Portfolios entfernen.*
  - *Die Ergebnisse der repräsentativen Umfrage zeigen, dass eine große Mehrheit der FIs und PEFs (>70 %) im DEG-Portfolio seit der Investition durch die DEG erstmals ein USMS eingeführt oder ihr USMS verbessert hat;*
  - *25 % der FIs und 39 % der PEFs in der Online-Befragung wurden über das TA-Programm der DEG aktiv bei der Entwicklung oder Verbesserung des USMS unterstützt.*

#### **Herausforderungen, Lösungen und Erfolgsfaktoren bei der Einführung eines USMS**

- *Durch die Online-Befragung, die telefonische Befragung und die Fallstudien wurden auch Informationen zu den Herausforderungen, Lösungen und wichtigen Erfolgsfaktoren für ein erfolgreiches U&S-Management identifiziert, die nachstehend zusammengefasst werden:*
  - **Es bleiben Herausforderungen**, insbesondere in Ländern, in denen sich die U&S-Gesetzgebung und ihre Durchsetzung in einem frühen Stadium befindet: übliche Herausforderungen sind etwa die Rekrutierung und Bindung von U&S-Personal mit ausreichender Qualifikation, die Anwendung einer angemessenen Risikokategorisierung und die Risikoerfassung vor Ort.
  - **Maßgeschneiderte Lösungen:** Die Studie ergab, dass die Lösungen für Herausforderungen immer an den jeweiligen FI- oder PEF-Kontext angepasst werden mussten und von der Geschäftsleitung und dem Personal in gemeinsamer Arbeit entwickelt wurden. Der Bericht zeigt, wie einige der Kunden der DEG die unterschiedlichen Herausforderungen bewältigt haben und welche Erkenntnisse andere daraus ziehen können; in einigen Fällen wurden innovative Lösungen entwickelt.

#### **Schlüssel zum Erfolg:**

- *Obwohl maßgeschneiderte Lösungen notwendig sind, konnten einige allgemeine Erfolgskriterien bei der Einführung eines USMS identifiziert werden: i) Engagement der Führungsebene und strategische Vision für das USMS, ii) günstige Marktbedingungen, iii) ein angemessen ausgerichtetes USMS, das auf das bestehende Portfolio zugeschnitten ist, iv) Schnellverfahren für kleine Darlehen mit geringem U&S-Risiko, v) ein erfahrener oder umfassend ausgebildeter U&S-Beauftragter/-Manager, (vi) ein flexibler Ansatz für die USMS-Einführung bei neuen FIs oder bei solchen in schwächeren Rechtssystemen, wo sich das obere Managements mehr für die Einführung einsetzen muss.*

#### **Ergänzende Unterlagen**

- *Fallstudien: Fallstudien ergänzten die quantitativen Ergebnisse der Befragung und boten die Möglichkeit, die spezifischen Erfahrungen, die Kunden mit dem USMS gemacht haben, nachzuvollziehen. Dadurch konnten die externen Berater sowohl den innovativen Gebrauch des USMS – beispielsweise bei der Ermittlung ‚grüner‘ Investmentmöglichkeiten in El Salvador – als auch den möglichen Bedarf an weiteren Maßnahmen erkennen; das Beispiel einer Bank in Mosambik etwa zeigte, dass die DEG sich mehr auf Banken mit mittlerem Risiko und großen Kreditportfolios sowie systematische Folgearbeiten nach einer USMS-Einführung konzentrieren sollte.*
- *Leitfaden für Kunden: die durch die Evaluierung gewonnenen Informationen und Erkenntnisse wurden in einem USMS-Leitfaden zusammengefasst. Dieser Leitfaden zeigt die Vorteile, die ein solides U&S-Risikomanagement mit sich bringt, erläutert die U&S-Anforderungen der DEG,*

beschreibt Lösungen für typische Probleme und gibt Empfehlungen für die Einführung und den Betrieb eines erfolgreichen USMS.

### **Empfehlungen an die DEG für die kontinuierliche Verbesserung**

- In der Evaluierung wurden fünf Hauptbereiche identifiziert, in denen Verbesserungen möglich sind:
  - USMS-bezogenes TA-Angebot nach Landes- und Kundenkontext differenzieren;
  - Feedback zur U&S-Berichterstattung mit besonderem Schwerpunkt auf Kunden der Kategorie B liefern;
  - Online-Werkzeuge zum U&S-Risikomanagement und Kerninformationen zu Hilfethemen an zentraler Stelle leicht verfügbar machen;
  - Daten- und Informationsmanagement verbessern, um FIs und PEFs bei Leistungsvergleich und Problemlösung zu unterstützen;
  - Bestandskunden beim Übergang zum nächsten USMS-Stadium durch die Identifizierung ‚grüner‘ Investmentmöglichkeiten helfen;
  - maßgeschneiderte Schulungen zum U&S-Risikomanagement und insbesondere zu U&S-Aspekten im Zusammenhang mit bestimmten Branchen anbieten.
- Ein besonderer Schwerpunkt sollte auf Banken mit mittlerem Risiko gelegt werden – insbesondere Banken mit großen Portfolios und/oder mit KMU-Finanzierungen. Eine der gemeinsamen Herausforderungen, mit welcher Banken mit mittlerem Risiko konfrontiert sind, ist die richtige Kategorisierung des U&S-Risikos und die Zuweisung der entsprechenden Ressourcen. Diese Kunden benötigen ein dem Portfolio und dem Länderkontext angepasstes USMS, sodass begrenzte personelle Ressourcen die größtmögliche Wirkung erzielen können; dafür ist mehr Orientierungshilfe nötig.

### **Allgemeine Schlussfolgerung**

- Insgesamt wird deutlich, dass die DEG einen starken positiven U&S-Einfluss auf ihre Finanzsektorkunden hat. Die DEG erzielte erhebliche Fortschritte bei der Einführung von USMS im gesamten Finanzsektorportfolio. Die Umsetzungsquote von USMS ist hoch, und die geschäftlichen Vorteile sind eindeutig. Herausforderungen gibt es in Verbindung mit der FI-Komponente des Portfolios, insbesondere bei FIs mit mittleren Risiken und großen Portfolios.
- Die Evaluierung führte zu einer Reihe klarer Empfehlungen, die durch Fallstudien gestützt werden. Eine Weiterentwicklung des TA-Programms wird die Bestandskunden dabei unterstützen, über die reine Erfüllung von Anforderungen hinaus Umwelt- und Sozialmanagement zu verbessern und Chancen für Investitionen in ‚grüne‘ oder soziale Verbesserungen erkennen zu können.