

## »» Evaluierungsergebnisse der DEG



### Engagement für faire Arbeitsbedingungen

DBL-Gruppe: Hohe Arbeits- und Sicherheitsstandards  
im Textilsektor Bangladesch zahlen sich aus

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 verfasst von Ulrike Dangelmaier, Volkswirtin bei der DEG, als Beitrag zu Let's Work ([www.letswork.org](http://www.letswork.org)).

Let's Work ist eine globale Partnerschaft von Organisationen, die das Ziel verfolgt effektive Lösungen zur Überwindung der weltweiten Beschäftigungskrise bereitzustellen, indem sie das Potenzial des Privatsektors nutzt. Das Arbeitspaket umfasst drei Säulen – 1) die Gestaltung und Umsetzung von Länderpiloten, 2) die Entwicklung von Methoden zur Schätzung und Messung von Beschäftigungseffekten, sowie 3) die Förderung des Wissensaustauschs.

Die vorliegende Fallstudie wurde im Rahmen der Säule 2 durchgeführt und zielt darauf ab, Unternehmen aufzuzeigen, dass bessere Arbeitsbedingungen durchaus einen Business Case darstellen.

Wir danken der DBL Gruppe, insbesondere Mohammed Zahidullah, Abteilungsleiter Nachhaltigkeit, für die gute Zusammenarbeit bei der Durchführung dieser Evaluierung.

**Stand: Dezember 2015**



DEG – Deutsche Investitions- und  
Entwicklungsgesellschaft mbH  
Kämmergasse 22  
50676 Köln  
Telefon 0221 4986-0  
Telefax 0221 4986-1290  
[evaluation@deginvest.de](mailto:evaluation@deginvest.de)  
[www.deginvest.de](http://www.deginvest.de)

## Die Unternehmensgruppe im Überblick

Die DBL Gruppe<sup>1</sup> ist ein familienbetriebener, vertikal integrierter Textilbekleidungshersteller in Gazipur, Zentral-Bangladesch, ungefähr 40 km von Dhaka entfernt. Die Gruppe wurde 1991 gegründet und hat sich seitdem zu einem der führenden Textilfabrikanten in Bangladesch entwickelt. Mit den insgesamt 16 Fabriken zum Weben, maschinellen Nähen, Färben, Waschen, Drucken sowie Verpacken ist die Gruppe in der Lage, monatlich 5,6 Millionen Kleidungsstücke zu Kunden weltweit zu exportieren. Dieses Volumen wird von einer Belegschaft von 21.000 Mitarbeitern produziert, 7.400 davon sind Frauen.



Die Textilindustrie in Bangladesch floriert seit 15 Jahren und hat sich zum führenden Exportsektor des Landes entwickelt. Im letzten Jahr machten fertige Kleidungsstücke 70% des Gesamtexports aus und Unternehmen in Bangladesch erwirtschafteten Umsätze in Höhe von 22,4 Mrd. US-Dollar durch den Export von Textilien nach Westeuropa und Nordamerika.<sup>2</sup> Mit einem durchschnittlichen jährlichen Wachstum von 12% sind Kleidungsexporte der Hauptmotor für das Wirtschaftswachstum<sup>3</sup> sowie für die Schaffung von formeller Beschäftigung.

Derzeit arbeiten in Bangladesch vier Millionen Menschen in den Bekleidungsfabriken. Die steigende Nachfrage für höherwertige Textilprodukte aus Bangladesch<sup>4</sup> fördert die nachhaltige wirtschaftliche und soziale Entwicklung des Landes, da der Sektor viele Produktionsschritte kombiniert, moderne Technologien verwendet und höher qualifizierte Arbeitskräfte benötigt. Diese höher qualifizierten und besser bezahlten Arbeitsplätze stellen sicher, dass sich Arbeitnehmer eine bessere Bildung für ihre Kinder leisten können, was wiederum das gesamte Bildungsniveau des Landes anhebt. Dieser Effekt ist besonders relevant im Hinblick auf den hohen Anteil an weiblichen Arbeitskräften.

## Sektorale Herausforderungen in Bezug auf Arbeitsbedingungen

Mit 5.000 in Betrieb befindlichen Fabriken dominiert Bangladesch den Markt für gebrauchsfertige Textilien in Südostasien.<sup>5</sup> Die drei wichtigsten Wettbewerbsvorteile des Landes sind niedrige Fertigungskosten, hohe Produktionskapazitäten sowie zollfreier Zugang zu europäischen Märkten. Dennoch sind die Produzenten einem starken Wettbewerbsdruck durch Länder wie Indien, China und Pakistan ausgesetzt, die ihre Arbeitskräfte effektiver einsetzen.<sup>6</sup>

Die große Anzahl an Wettbewerbern in der Region, der daraus resultierende Preisdruck auf dem Markt sowie der rasante Expansionskurs des Sektors in den letzten Jahren haben dazu geführt, dass Arbeits- und Sicherheitsbedingungen zu langsam angepasst wurden. Die sehr niedrigen Gehälter der Arbeitnehmer bewegen sich nahe der Armutsgrenze. Als Folge davon arbeiten die Angestellten lange Schichten und machen viele Überstunden – oft über dem gesetzlichen Maximum – um ihre Gehälter zu erhöhen. Die Arbeitsschutzstandards wie etwa Brandschutz, sind oft niedrig und Arbeitsunfälle daher häufig.

<sup>1</sup> DBL kofinanzierte ihre Investitionen unter anderem durch die Unterstützung von DEG, FMO, IFC und OeEB.

<sup>2</sup> Economist Intelligence Unit (2014): *Länderrisikoservice – Bangladesch – Juni 2014*, [http://country.eiu.com/FileHandler.ashx?issue\\_id=1481899732&mode=pdf](http://country.eiu.com/FileHandler.ashx?issue_id=1481899732&mode=pdf), abgerufen im Internet am 26.06.2014, p.14 und USDA (2014), *Bangladesh- Cotton and Products Annual*.

<sup>3</sup> McKinsey&Company, Inc. (2011): *Bangladesh's ready-made garments landscape: The challenge of growth*, [http://www.mckinsey.de/sites/mck\\_files/files/2011\\_McKinsey\\_Bangladesh.pdf](http://www.mckinsey.de/sites/mck_files/files/2011_McKinsey_Bangladesh.pdf).

<sup>4</sup> Ibid.

<sup>5</sup> Während Bangladesch 5.000 Kleidungsfabriken betreibt, hat Indonesien nur 2.450, Vietnam 2.000 und Kambodscha 260 (McKinsey&Company, Inc. 2011).

<sup>6</sup> McKinsey&Company, Inc. (2011): *Bangladesh's ready-made garments landscape: The challenge of growth*, [http://www.mckinsey.de/sites/mck\\_files/files/2011\\_McKinsey\\_Bangladesh.pdf](http://www.mckinsey.de/sites/mck_files/files/2011_McKinsey_Bangladesh.pdf).

Trauriger Höhepunkt dieser Bedingungen war 2013 der Einsturz des Rana Plaza Gebäudes in der Nähe von Dhaka, als mehrere hundert Personen starben. Der Unfall zog weltweite Aufmerksamkeit auf die unzureichenden Sicherheits- und Arbeitsbedingungen in bangladeschischen Fabriken und löste Initiativen von westlichen Unternehmen zur Verbesserung von Gebäudesicherheit und Sozial- und Umweltstandards aus. Arbeits- und Sicherheitsbedingungen verbessern sich langsam, um dem öffentlichen Druck und den damit einhergehenden Anforderungen der Regierungen sowie internationalen Vereinbarungen gerecht zu werden.<sup>7</sup>

Um trotz sich verbessernder Standards und steigender Gehälter wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen die Textilbekleidungshersteller die steigenden Kosten durch höhere Effizienz ausgleichen und so die Produktivitätslücke schließen. Studien benennen den Mangel an ausgebildeten Mitarbeitern sowohl in der Produktion als auch im mittleren Management als Hauptgrund für Bangladeschs Produktivitätsrückstand in der Textilherstellung.<sup>8</sup> Dies ist u.a. Folge der schlechten Bildungseinrichtungen im Land und verdeutlicht die Notwendigkeit, dass Arbeitgeber in unternehmensinterne Schulungen für ihre Arbeitnehmer investieren. Aber auch mit internen Weiterbildungsmaßnahmen bleibt das durchschnittliche Qualifikationsniveau der Angestellten niedrig. Die hohe Fluktuationsrate verhindert, dass Arbeitnehmer produktivere Aufgabenbereiche übernehmen und effizienter werden. Zudem prägen ein hoher Anteil an Wanderarbeitern und begrenzte Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber den Niedriglohnsektor. Bessere Mitarbeiterbindung kann durch das Bereitstellen eines sicheren Arbeitsumfeldes sowie einer adäquaten Entlohnung erreicht werden. Zusätzlich erhöht eine effizienter gestaltete Produktion mit ressourcenschonenden Technologien die Produktivität.

Die öffentliche Aufmerksamkeit zwingt bangladeschische Textilbekleidungshersteller – auch die DBL Gruppe – dazu, die anhaltenden Probleme in Bezug auf Arbeits- und Sicherheitsstandards in ihren Fabriken zu lösen. Wenn die Hersteller wettbewerbsfähig bleiben wollen und gleichzeitig diesen Anforderungen gerecht werden möchten, müssen sie ihre Produktivität erhöhen. Sie erreichen dieses Ziel, indem sie in eine besser qualifizierte Belegschaft investieren und die Arbeitszufriedenheit ihrer Arbeiter erhöhen, um somit die Fluktuationsrate zu senken und gleichzeitig die technologische Effizienz der Produktion zu erhöhen.

### Maßnahmen der DBL Gruppe, um Herausforderungen gerecht zu werden

Die DBL Gruppe hat bessere Arbeits- und Sicherheitsbedingungen als entscheidende Voraussetzung für die Zukunftssicherung ihrer Marktposition identifiziert. Indem sie ihre eigenen Richtlinien und Kontrollsysteme entwirft, geht die Gruppe über die Forderungen der externen Initiativen hinaus und beweist ihre soziale Integrität als Unternehmen. 2009 hat DBL ein **Sozialmanagementsystem** entwickelt, das einen ausführlichen Verhaltenskodex definiert und unternehmensinterne Leitlinien zur Einhaltung von nationalen Gesetzen und Regelungen, internationalen Standards und Kundenansprüchen, Gesundheits- und Sicherheitsaspekten sowie Verfahren zum Anwerben und Weiterbilden von Arbeitskräften formuliert. DBL veröffentlicht diese Richtlinien auf Anschlagtafeln, die für die Arbeiter gut sichtbar sind. Sie sind in einfacher Sprache geschrieben und benutzen viele Bilder, Zeichen und Symbole zum besseren Verständnis für die Arbeiter. DBLs Sozialmanagementsystem stimmt mit den Business Social Compliance Initiative (BSCI) und Fair Labor Association (FLA) Standards überein.

<sup>7</sup> McKinsey&Company, Inc. (2011): *Bangladesh's ready-made garments landscape: The challenge of growth*, [http://www.mckinsey.de/sites/mck\\_files/files/2011\\_McKinsey\\_Bangladesh.pdf](http://www.mckinsey.de/sites/mck_files/files/2011_McKinsey_Bangladesh.pdf).

<sup>8</sup> Ibid.

Des Weiteren hat DBL SEDEX und WRAP Zertifizierungen für die Einhaltung von Sozialnormen erhalten. Die verantwortlichen Abteilungen für die Einhaltung sozialer, gesundheitlicher und sicherheitstechnischer Standards sowie Umweltnormen sind derzeit mit 12 Personen besetzt. Um die Beschäftigten in den Prozess der Unternehmensentwicklung zu integrieren und ein Zugehörigkeitsgefühl zu entwickeln, hat die Gruppe sich verpflichtet, Meldungen seitens der Arbeitnehmer in Bezug auf eine mögliche Nichteinhaltung der Richtlinien zu berücksichtigen und, wenn nötig, korrigierende Maßnahmen zu ergreifen. In diesem Zusammenhang hat DBL Arbeitnehmerkomitees sowie einen Beschwerdemechanismus eingerichtet, der es den Mitarbeitern ermöglicht, ihre Anliegen in anonymisierter Form direkt dem Management zukommen zu lassen.

#### **Sozialbeauftragte**

Die Sozialbeauftragten der DBL Gruppe interagieren direkt mit den Beschäftigten und sind speziell dafür ausgebildet, Sorgen und Beschwerden von Mitarbeitern professionell zu handhaben. Wenn Mitarbeiter ihre persönlichen oder arbeitsbezogenen Sorgen den Sozialbeauftragten mitteilen, versuchen diese, die Probleme direkt zu lösen, wenn sie innerhalb ihres Tätigkeitsbereiches liegen. Probleme, die ein Einschreiten von höherer Stelle erfordern, werden an die Personalabteilung der jeweiligen Fabrik weitergeleitet, die wiederum mit der zuständigen Abteilung kommuniziert. DBL Mitarbeiter haben eine spezielle, emotionale Bindung zu diesen Sozialbeauftragten aufgebaut.

Aufgrund dieser ganzheitlichen Herangehensweise ist die DBL Gruppe in Bangladesch zu einem Vorzeigeunternehmen der Textilbranche im Bereich des Sozial- und Umweltmanagements geworden. Einige der wichtigsten Maßnahmen, die dieses gute Ansehen verdeutlichen und DBLs Erfolg im Markt belegen, werden im Folgenden beschrieben.

### ***Gute und sichere Arbeitsbedingungen für einen besseren Arbeiterschutz***

Die DBL Gruppe hat schon lange vor den Vorfällen von Rana Plaza im Jahr 2013 großen Wert auf gute Arbeitsbedingungen gelegt. Zu den Grundbedingungen gehört eine angemessene Bezahlung, aber auch ein sicherer Arbeitsplatz. Um den Mitarbeitern ein sicheres Arbeitsumfeld zu schaffen, hat DBL stark in **Gebäude- und Brandschutz sowie in elektrische Sicherheit** investiert. Die Gruppe hat umfangreiche Brandschutzmaßnahmen, wie das Installieren von Rauchmeldern, Sprinkleranlagen und Hydrantensystemen, vorgenommen und arbeitet kontinuierlich daran, die Risiken weiter zu reduzieren. Schon seit 2005 gibt es vier Gruppen (Feuerwehrlente, Rettungsteam, Erste-Hilfe-Team und Absperrmannschaft), die regelmäßig an Übungen teilnehmen und stets auf den Ernstfall – die Feuerbekämpfung – vorbereitet sind. Zusätzlich gibt es weitere Mitarbeiter in der Produktion, die auch im Brandschutz ausgebildet sind.

Darüber hinaus wurden viele kleine Veränderungen mit großem Einfluss auf die Arbeitsbedingungen eingeführt, wie die Installation von Kühlaggregaten auf jedem Produktionsstockwerk, die die Raumtemperatur effektiv reduzieren sowie Gebläse, die Staubpartikel entfernen. All diese Maßnahmen verbessern nicht nur das Arbeitsumfeld, sondern verringern auch das Risiko von Produktionsstopps und erhöhen somit die Produktivität.

### ***Verbesserte Arbeits- und Lebensbedingungen für höhere Loyalität***

Zusätzlich zu diesen grundsätzlichen Maßnahmen hat DBL viele weitere innovative Ansätze entwickelt, die das Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter stärken. Dies verbessert gleichzeitig die Identifikation und Loyalität der Mitarbeiter mit DBL, was wiederum die Abwesenheitsquote und Fluktuationsrate senkt und zu einer Steigerung der Produktivität führt:

- *Faire Preise für ein höheres Realeinkommen*

Auf dem Fabrikgelände hat die Gruppe den **Bandhan Fair Price Shop** errichtet, in dem die Mitarbeiter Nahrungsmittel, Speiseöl, Tee und Getränke sowie alltägliche Haushalts- und Hygieneprodukte zu Großhandelspreisen kaufen können, die rund 15% unter den regulären Preisen liegen. Somit erhöht der Laden effektiv das verfügbare Einkommen der Arbeiter. Er steht nicht nur den Arbeitern der finalen Kleidungsproduktion offen, sondern auch den Mitarbeitern anderer Produktionseinheiten.



Einzelne Angebote dieses Ladens haben unmittelbar Auswirkungen auf das Wohlbefinden der Mitarbeiterinnen am Arbeitsplatz und deren Produktivität, so die Bereitstellung von subventionierten Damenbinden. 2012 führte DBL in der Belegschaft eine Umfrage über Gesundheitsaspekte durch. Die Ergebnisse zeigten, dass Mitarbeiterinnen günstige Hygienebinden benötigten. Viele Arbeiterinnen konnten es sich nicht leisten, Binden zu kaufen und erschienen ein oder zwei Tage pro Monat nicht zur Arbeit. Oft benutzten sie auch Abfalltextilien aus der Produktion anstelle von Hygienebinden, was häufig zu Infektionen oder Allergien führte und zusätzliche Produktionsausfälle für die Firma zur Folge hatte. **DBL bietet nun günstige Pakete mit Damenbinden (bis zu 2 Pakete à 8 Stück pro Monat pro Arbeiterin) zu subventionierten Preisen von 0,13 US-Dollar an**, was vom Arbeiternehmerkomitee als erschwinglich angesehen wird. Jedem Arbeitnehmer ist es gestattet, ein weiteres Paket für ein weibliches Familienmitglied mitzunehmen. Binden können in einem separaten Teil des Fair Price Shops gekauft werden, in dem nur Mitarbeiterinnen tätig sind.

- *Medizinische Betreuung für eine gesündere Belegschaft*

Auf dem Fabrikgelände können Arbeitnehmer nicht nur Lebensmittel und alltägliche Produkte zu fairen Preisen für sich und ihre Familien kaufen, sondern auch Medikamente erwerben. Zusätzlich gibt es ein **Gesundheitszentrum**, das grundlegende medizinische Versorgung anbietet, inklusive Impfungen und Schwangerschaftsvorsorgeuntersuchungen. **Im Durchschnitt sparen die Arbeitnehmer 55% ihrer monatlichen Ausgaben, wenn sie medizinische Produkte auf dem Fabrikgelände kaufen und das Gesundheitszentrum aufsuchen.** In Informationskursen, organisiert in Kooperation mit dem United Nations Populations Fund (UNFPA) und der bangladeschischen Textilproduzenten- und Exportgewerkschaft (BGMEA), schafft die Gruppe Bewusstsein für die Risiken von HIV/AIDS und Tuberkulose.

Um Aufmerksamkeit für die Bedeutung genereller **Gesundheits- und Sicherheitsprobleme** zu schaffen, werden neue Mitarbeiter zu diesen Themen geschult. Die ganze Belegschaft wird außerdem regelmäßig über relevante Themen informiert. Außerdem sind alle Mitarbeiter über DBL **sozialversichert**.

- *Zusätzliche Anreize für die Mitarbeiterbindung*

Aufgrund des hohen Frauenanteils in den Fabriken bietet DBL ihren Mitarbeitern an, ihre Kinder in der **Kindertagesstätte** der Firma betreuen zu lassen. Dies gibt auch Frauen eine Arbeitschance, die ihre Kinder nicht bei Verwandten, Freunden oder Kollegen unterbringen können.



Um Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, sich zu treffen und ihre Freizeit miteinander zu verbringen, hat DBL 2005 einen **Kulturklub** gegründet. Der Klub bietet u.a. zweimal pro Woche

Musikunterricht mit professionellen Lehrern an und engagiert sich für einen branchenweiten Wettbewerb in Musik, Tanz, Schauspiel und Literatur. Roksana Khatun, eine Näherin, hat den BGMEA Ganer Gorbo Wettbewerb gewonnen (eine Talentshow exklusiv für die Branche, ähnlich wie „Deutschland sucht den Superstar“). Sie bekam ein Preisgeld von 1 Million BDT (ca. 12.800 US-Dollar). Zusätzlich wurde sie befördert und arbeitet nun als Sozialbeauftragte im Unternehmen. Dies stärkt die Solidarität der Arbeitnehmer untereinander und die Identifikation mit dem Unternehmen. Mitgliedschaft und Teilnahme an den Aktivitäten des Klubs sind gratis. Den Arbeitern der Nähereien bietet die Unternehmensgruppe auch kostenlose **Unterkünfte**.

### **Bessere Ausbildung für höhere Produktivität**

Um den Mangel an qualifizierten Arbeitskräften, die DBL für die modernen Produktionsanlagen benötigt, auszugleichen, veranstaltet das Unternehmen interne Schulungen. Neue Arbeiter durchlaufen ein komplettes Schulungsprogramm im hauseigenen Textilschulungszentrum. Diese Schulungen beinhalten Ausbildungen an der Nähmaschine sowie Qualitätskontrollen für Arbeiter ohne jegliche Erfahrung in der Kleidungsproduktion. Die ungeschulten Mitarbeiter bekommen so eine praktische Ausbildung, um ihre technischen Fähigkeiten als Fließbandmitarbeiter weiter zu entwickeln. Nach einem Monat Schulung und anschließender Beurteilung beginnen die Auszubildenden ihre Arbeit am Fließband. Neue Mitarbeiter aus anderen Bereichen werden im Rahmen eines Orientierungsprogramms für die persönliche Entwicklung zu verschiedenen Themen geschult. Zusätzliche Schulungen für das mittlere Management verbessern die Produktivität durch bessere Unternehmensführung.

**Niedrigere Fluktuationsraten sowie bessere Ausbildung sind wichtige Grundvoraussetzungen für eine höhere Produktivität der Mitarbeiter.** DBL erklärt, dass ein Mitarbeiter, der die Prozesse und Strukturen des Unternehmens kennt, doppelt so viel produzieren kann wie ein neuer Mitarbeiter und sich auch am Arbeitsplatz wohler fühlt. Die Unternehmensgruppe hat zudem die technologische Effizienz der Produktion in den letzten Jahren deutlich erhöht und dadurch die Produktivität weiter gesteigert.

### **Effizientere Produktion ermöglicht Zahlung überdurchschnittlicher Löhne**

Um die Effizienz der Produktion zu erhöhen und den Weg für qualitativ höherwertige Kleidung zu ebnen, sind schlanke Produktionsprozesse sowie Energieeffizienz für DBL von zentraler Bedeutung. Die Unternehmensgruppe integriert deshalb Produktions- und Ressourcenplanungssysteme und etabliert eine kontinuierliche Produktionsüberwachung. Ein Beispiel für die erhöhte Produktionseffizienz ist die verbesserte Wassernutzung bei der DBL Gruppe: **Der Wasserverbrauch wurde von 110 Litern pro kg produzierter Faser im Jahr 2010 auf 60 Liter pro kg im Jahr 2015 gesenkt, was deutlich unter dem Branchendurchschnitt liegt.**

Gleichzeitig hat die Unternehmensgruppe die Nutzung von Färbemitteln und anderen Chemikalien sowie ihren Stromverbrauch deutlich reduziert, was zu erheblichen Kosteneinsparungen geführt hat.

Dank der effizienten Produktion sowie der besseren Qualität ihrer Produkte ist DBL in der Lage, höhere Arbeits- und Sicherheitsstandards einzuhalten und gleichzeitig in diesem hochkompetitiven Markt zu bestehen. Zudem kann **DBL für 90% ihrer Mitarbeiter Löhne zahlen, die deutlich über dem gesetzlichen Mindestlohn liegen.**

**Im Durchschnitt sind die Löhne um 20% höher als der nationale Mindestlohn von 5.300 BDT und sechs Prozent höher**



**als der Branchendurchschnitt.** Dadurch verbessert DBL die Lebensumstände ihrer Mitarbeiter und erkennt ihre Arbeit entsprechend an.

*„In erster Linie ist ein Unternehmen dem Wohlergehen seiner Mitarbeiter verpflichtet. Dann kommt die Verantwortung gegenüber dem direkten Umfeld, in dem das Unternehmen tätig ist. Darüber hinaus sollte ein Unternehmen die größten Probleme einer Gesellschaft angehen, wie Bildung und Infrastruktur. Die Gründung der DBL-Gruppe basiert auf starken Werten. Wir arbeiten kontinuierlich daran, unser Bekenntnis dazu - unsere Geschäftspraxis sozial und ökologisch zu führen -, aufrecht zu erhalten.“*

**Mohammed Zahidullah, Head of Sustainability. DBL**

## Investitionen: Kosten, die mit diesen Maßnahmen verbunden sind

Die Kosten und Nutzen, die die oben beschriebenen Maßnahmen mit sich bringen, sind vielfältig:

2013 investierte die Gruppe verstärkt in **Brandschutz und elektrische Sicherheit**: Die Kosten für die Installation neuer Rauchmelder, Sprinkleranlagen sowie Hydrantensysteme betragen 1,25 Millionen US-Dollar – dies entspricht dem Betrag, den die Gruppe jährlich für das komplette Gebäude- und Brandschutzmanagement ausgibt. Die Investitionen für die Einsparungen von Wasser, Färbemitteln und anderen Chemikalien, Gas sowie Elektrizität betragen 80.000 US-Dollar.

Eine kleine Veränderung mit großer Wirkung war die Aufnahme von Damenbinden in das Sortiment des **Bandhan Fair Price Shops**. Diese Anschaffung kostet DBL umgerechnet 570 US-Dollar pro Jahr. Andere Maßnahmen, um das Wohlergehen der Arbeiter zu verbessern und niedrigere Fluktuationsraten zu erreichen, z.B. der Kulturklub, verursachten kaum Kosten. Insgesamt kostet das Betreiben des **Fair Price Shops, der Kindertagesstätte, der Apotheke sowie des Gesundheitszentrums** 80.000 US Dollar im Jahr.

**Die internen Schulungen** für Mitarbeiter und das mittlere Management verursachen Kosten von umgerechnet 17.000 US-Dollar pro Jahr. Die jährlichen Kosten des Personalmanagementsystems belaufen sich auf 340.000 US-Dollar.

## Ergebnis: Nutzen für das Unternehmen, verbessertes Geschäftsergebnis

Die geschilderten Maßnahmen erbringen einen hohen Nutzen für die Arbeiter und für das Unternehmen. Dazu zählen ein geringeres Unfallrisiko und weniger Produktionsausfälle, niedrigere Abwesenheitsquoten aufgrund von Krankheiten oder fehlender Kinderbetreuung, höhere Motivation und ein höherer Einsatz der Mitarbeiter für ihre Arbeit und das Unternehmen. Im Speziellen sind folgende Vorteile zu erkennen:

### **Verbesserte Arbeitsbedingungen für eine Verringerung der Fehlzeiten**

Bessere und sichere Arbeitsbedingungen sind der Schlüssel zu einer größeren Mitarbeiterbindung. Die Anzahl der Arbeitsunfälle und Produktionsausfälle bei DBL sowie die generellen betrieblichen Risiken konnten durch verbesserte Sicherheitsvorkehrungen deutlich reduziert werden. Es gab in den letzten zwei Jahren keinerlei Unfälle in der Kleidungsfabrik. Zuletzt mussten Brandbekämpfer im Jahr 2005 eingesetzt werden, als ein Feuer in der Kleidungsfertigungssektion ausbrach. Aufgrund der direkten Brandbekämpfung gab es keinerlei Schäden.

Die Daten zeigen, dass Produkte und Dienstleistungen des Bandhan Fair Price Shops, der Apotheke, des Gesundheitszentrums sowie der Kindertagesstätte bei DBL-Mitarbeitern sehr beliebt sind: Jedes



Jahr verkauft der Bandhan Fair Price Shop fast 40.000 Waren, mehr als 2.000 Mitarbeiter nutzen die Produkte und Dienstleistungen der Apotheke. Das Gesundheitszentrum nutzen 8.000 Angestellte. Jährlich lassen bis zu 300 Mitarbeiter ihre Kinder durch das qualifizierte Personal der Kindertagesstätte betreuen. Das Angebot an subventionierten Produkten, die medizinische Versorgung sowie die hohen Sicherheitsstandards in den DBL Produktionsbetrieben haben die Abwesenheitsquoten deutlich gesenkt. **Seit 2012 ist die Abwesenheitsquote um 2,3 Prozentpunkte auf 1,09% gefallen, was deutlich unter dem Durchschnittswert von 10% im Sektor liegt**, der von DBL als genereller Vergleichswert genannt wurde.

Jahr	Abwesenheitsquote
2012	3.35%
2013	2.72%
2014	1.09%

Indem DBL durch einfache und gezielte Lösungen die Arbeitsbedingungen verbessert, ist sie in der Lage, ihre Produktivität zu steigern, da ihre Mitarbeiter gesünder sind, weniger Zeit bei Arztbesuchen außerhalb des Fabrikgeländes verbringen und weniger häufig die Firmen verlassen, um anderswo eine Arbeit zu finden. Zudem leistet DBL einen Beitrag zur Verbesserung der Gesundheit und des Wohlbefindens ihrer Mitarbeiter und deren Familien.

Die Anerkennung für die DBL-Maßnahmen wurde einmal mehr im November 2013 sichtbar: DBL Mitarbeiter nahmen nicht am Generalstreik der Textilarbeiter teil, der sich auf höhere Löhne und bessere Arbeitsbedingungen bezog.

### **Bessere medizinische Versorgung für gesündere Arbeitnehmer**

DBL sieht einen positiven Einfluss ihrer Maßnahmen auch im Bereich der Aufklärung zu HIV/Aids sowie Tuberkulose. Ein Team des Zentrums für Gesundheit für Frauen und Kinder (CWCH) hat Tuberkulosetests bei allen Arbeitern im Jinnat Komplex durchgeführt. Bei den 10.297 Fabrikarbeitern, die am Test teilnahmen, wurde nur bei drei Personen Tuberkulose diagnostiziert und diese wurden umgehend kostenlos behandelt. Das Team führt alle sechs Monate Folgeuntersuchungen für alle bisher getesteten Arbeiter sowie für das neueingestellte Personal durch. Mittlerweile sind die Arbeiter für Tuberkulose und deren Symptome sensibilisiert. Auf lange Sicht hilft das nicht nur den Arbeitern selbst, sondern es reduziert auch das Risiko, dass Kollegen oder Familienmitglieder angesteckt werden.

### **Höhere Zufriedenheit führt zu geringerer Mitarbeiterfluktuation**

Die Vorteile von Arbeitsbedingungen, die den Fokus auf das Wohlbefinden der Arbeiter und ihrer Familien legen, werden manchmal erst auf den zweiten Blick sichtbar: Die Zahlung von überdurchschnittlichen Löhnen und umfassender Gesundheitsschutz verbessern nicht nur die Produktivität der Mitarbeiter. Sie erhöhen auch die Zufriedenheit der Arbeiter und damit die Mitarbeiterbindung - ein zunehmend wichtiger Aspekt für Arbeitgeber in der boomenden Textilproduktionsbranche in Bangladesch. Das weitere Wachstum des Sektors und der zunehmende Wettbewerb der Unternehmen um die besten Mitarbeiter machen es Unternehmen immer schwerer, Mitarbeiter zu halten. Durch die oben beschriebenen Maßnahmen **konnte DBL bis 2014 ihre monatliche Fluktuationsrate um zwei Prozentpunkte gegenüber 2012 senken. In 2014 betrug die Fluktuation nur 2,99% pro Monat im Vergleich zum Bran-**

Jahr	Arbeitnehmerfluktuation (monatlicher Durchschnitt)
2012	4.70%
2013	3.90%
2014	2.99%

chendurchschnitt von acht bis zehn Prozent.<sup>9</sup> Bis Juli 2014 reduzierte sich die Rate weiter auf 2,8%.

### **Geringere Mitarbeiterfluktuation führt zu niedrigeren Schulungskosten und höherer Produktivität**

DBL nimmt an, dass ein Mitarbeiter nach rund einem Monat ganztägiger Schulungen seine volle Produktivität erreicht. Während dieser Zeit werden neue Angestellte von erfahrenen Kollegen geschult, was zusätzliche Kapazitäten bindet, die sonst für die Produktion genutzt werden könnten. Deshalb entstehen hohe Kosten, die anfallen, um einen Mitarbeiter zu ersetzen und zu schulen. Seit 2012 konnte DBL ihre Fluktuationsrate fast halbieren. **DBL schätzt, dass sich die dadurch erzielten Einsparungen auf 33.000 US-Dollar pro Jahr belaufen.** Auch hat eine geringere Fluktuation ein besseres Ausbildungsniveau der Mitarbeiter zur Folge, was wiederum die Produktivität erhöht.

*„Ein besseres Arbeitsklima hat unsere Belegschaft effizienter und produktiver gemacht.“*

**M. A. Rahim, Vice-Chairman and Group CEO, DBL**

### **Gesteigerte Effizienz führt zu höheren Erträgen**

Technische Investitionen, die die Effizienz der Produktion erhöhen (z.B. schlankes Produktionsmanagement, implementiert durch die Einführung von einem Ressourcen- und Produktionsplanungssystem oder Energieeffizienzüberwachung) sorgen durch die Verkürzung der Produktionszeit sowie die Senkung von Beschaffungskosten für große Kosteneinsparungen. **Insgesamt betragen in den letzten drei Jahren die finanziellen Einsparungen durch erhöhte Ressourceneffizienz fast 1,9 Millionen US-Dollar.** Positiver Nebeneffekt dieser Maßnahmen ist die Reduzierung der Risiken für die von der Textilproduktion abhängigen Menschen und deren unmittelbares Umfeld. Im Juni 2014 wurde Jinnat Knitwears Ltd., ein Unternehmen der DBL Gruppe, mit dem CPI2-Top Factory Award 2013-2014<sup>10</sup> für ihr besonderes Umweltengagement in der Produktion ausgezeichnet.

*„Investitionen in bessere Arbeitsbedingungen sind ein wichtiger Aspekt in Bezug auf Kosteneinsparungen und Effizienzverbesserung.“*

**Mohammed Zahidullah,  
Head of Sustainability, DBL**

Die erhöhte Produktivität ermöglicht es DBL, mehr und höherwertige Produkte pro Tag zu verkaufen und somit ihre Marktposition zu stärken und mittelfristig zu verbessern. Dies sichert die Arbeitsplätze von derzeit 16.000 Mitarbeitern und kann weitere Arbeitsplätze und ein konstantes Einkommen für mehr Menschen schaffen. Mit der modernen Produktionstechnologie kann DBL auch die steigende Nachfrage nach höherwertigen Kleidungsprodukten bedienen.<sup>11</sup> Dies wiederum ermöglicht es, höhere Löhne zu zahlen, was die Lebensbedingungen der Mitarbeiter dauerhaft verbessert.

Die erhöhte Produktivität ermöglicht es DBL, mehr und höherwertige Produkte pro Tag zu verkaufen und somit ihre Marktposition zu stärken und mittelfristig zu verbessern. Dies sichert die Arbeitsplätze von derzeit 16.000 Mitarbeitern und kann weitere Arbeitsplätze und ein konstantes Einkommen für mehr Menschen schaffen. Mit der modernen Produktionstechnologie kann DBL auch die steigende Nachfrage nach höherwertigen Kleidungsprodukten bedienen.<sup>11</sup> Dies wiederum ermöglicht es, höhere Löhne zu zahlen, was die Lebensbedingungen der Mitarbeiter dauerhaft verbessert.

<sup>9</sup> Mirova (2014): *Ready-Made Garment Industry: The Road to Progress*: Weiterführende Informationen online unter: [http://www.mirova.com/Content/Documents/Mirova/publications/va/focus/MIROVA\\_FOCUS\\_RMGtheroadtoprogress\\_EN.pdf](http://www.mirova.com/Content/Documents/Mirova/publications/va/focus/MIROVA_FOCUS_RMGtheroadtoprogress_EN.pdf). Eine Studie von Shamsuzzoha (2007), Universität Vaasa (Finnland), berichtet sogar von einer Fluktuationsrate von 30% bei einem bangladeschischen Kleidungsproduzenten, siehe <http://www.fvt.tuke.sk/journal/pdf07/3-str-64-68.pdf>.

<sup>10</sup> Die „Carbon Performance Improvement Initiative“ (CPI2) ist eine Initiative von Einzelhändlern und Markenproduzenten, um den schlechten Einfluss der Produktion von Konsumgütern auf die Umwelt zu reduzieren. Dies wird realisiert durch Förderung der Energieeffizienz innerhalb der Wertschöpfungskette. CPI2 wird durch das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) sowie der Deutschen Investitions- und Entwicklungsgesellschaft (DEG) unterstützt. Für mehr Informationen, siehe: <http://www.cpi2.org/cpi2-for-factories>.

## Fazit und „Lessons learned“

Die oben geschilderten Erfahrungen der DBL Gruppe zeigen, dass sehr kleine Veränderungen manchmal einen großen Einfluss haben können. Durch die Schaffung eines sicheren Arbeitsumfelds, effektive Kommunikation mit den Mitarbeitern und konsequente Maßnahmen konnte das Management die Arbeitsbedingungen in den Fabriken deutlich verbessern. Dies führte zu einer niedrigeren Fluktuationsrate, höherer Produktivität und Kosteneinsparungen, die Wettbewerbsvorteile für DBL schaffen. Dadurch kann die Unternehmensgruppe ihren Mitarbeitern überdurchschnittliche Löhne zahlen und deren Lebensbedingungen deutlich verbessern.

Die DBL Gruppe gilt in der Branche als Geschäftspartner und Arbeitgeber, der sich dazu verpflichtet hat, hohe Sozialstandards in all seinen Aktivitäten einzuhalten. Diese Reputation und Vermarktungsstrategie ermöglichen es der Unternehmensgruppe, ihre starke Position im wettbewerbsintensiven und dynamischen Textilmarkt zu behaupten.

Von den Erfahrungen der DBL könnten auch andere Firmen im produzierenden Gewerbe profitieren:

*„Die DBL Gruppe ist überzeugt, dass eine neue Perspektive, die die Umwelt und die Gesellschaft als wichtige Akteure anerkennt, zusammen mit Innovation der Schlüssel zum Erfolg in der Zukunft sein wird.“*

**M. A. Jabbar, Managing Director, DBL**

- DBL glaubt daran, dass sich bessere und sicherere Arbeitsbedingungen auszahlen. Voraussetzung dafür ist eine gute Kommunikation mit den Mitarbeitern. Dies schafft eine Win-Win Situation für DBL und die Angestellten. So wurde DBL nur durch die Mitarbeiterumfrage auf den Bedarf an subventionierten Damenbinden aufmerksam. Deshalb führen nun DBL Sozialbeauftragte mit Hilfe der Personalabteilung monatlich Mitarbeiterumfragen durch, um die Bedürfnisse der Mitarbeiter zu verstehen und die Arbeitsbedingungen weiter zu verbessern. Durchschnittlich nehmen zwischen 8.500 und 9.000 Mitarbeiter an den Umfragen teil.
- Eine der wichtigsten Erkenntnisse für DBL ist, dass sich die **frauen- und familienfreundliche Personalpolitik positiv auf den Unternehmenserfolg** auswirken. Seit der Eröffnung der Kindertagesstätte, des Kulturklubs und des Fair Price Shops ist die monatliche Fluktuationsrate um 40% von 4,7% im Jahr 2012 auf 2,8% im Jahr 2014 gefallen.

## Die nächsten Schritte

Die DBL Gruppe hat sich immer stark für das Wohlergehen ihrer Mitarbeiter eingesetzt und ist sich ihrer Verantwortung gegenüber der bangladeschischen Gesellschaft bewusst. Obwohl schon viel erreicht wurde, möchte DBL ihre bereits hohen Arbeits- und Sicherheitsstandards weiter verbessern. In Kooperation mit CARE arbeitet DBL aktuell an einem Programm zur Stärkung der finanziellen Bildung der Mitarbeiter. Im Fokus des Programmes steht der Zugang zu Bankkonten und -automaten sowie digitalem Bargeld. Durch die elektronische Übermittlung der Gehälter auf Banken- und mobile Konten mittels subventionierter Mobiltelefone möchte DBL das Diebstahlrisiko für ihre Angestellten reduzieren. In einer Weiterentwicklung dieses Projektes könnten die Kommunikationskanäle auch genutzt werden, um etwa Informationen über Bildungs- und Gesundheitsthemen zu verbreiten. Es wird erwartet, dass diese relativ simplen Maßnahmen die Arbeitsbedingungen auch langfristig verbessern.

DBL ist überzeugt, dass die Schaffung von Arbeitsplätzen und neuen Industriezweigen die beste Möglichkeit ist, um die Lebensbedingungen für möglichst viele Menschen zu verbessern. DBL hat einen Wachstumsplan aufgestellt, der die Unternehmensgruppe sowie den gesamten wettbewerbsintensiven Textilsektor in Bangladesch langfristig verändern soll: Ziel ist es, bis zum Jahr 2016 30.000 menschenwürdige Arbeitsplätze durch weitere Expansion zu schaffen.