

## »» Evaluierungsergebnisse der DEG



### Beitrag von Virú zur nachhaltigen Entwicklung von Peru

Entwicklungseffekte eines peruanischen Agrarunternehmens und Erfassung dieser Effekte durch das neue Development Effectiveness Rating (DERa) der DEG

Dieser Bericht ist aus der Evaluierungsarbeit der DEG zur entwicklungspolitischen Wirksamkeit 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 die DEG und ihre Kunden auf.

Diese Studie wurde erstellt von Ulrike Dangelmaier, Entwicklungsökonomin der DEG-Abteilung Strategie und Entwicklungspolitische Grundsätze, und von der Leiterin der Abteilung, Christiane Rudolph, editiert.

Wir danken Virú für die gute Zusammenarbeit bei der Durchführung dieser Evaluierung. Unser besonderer Dank gilt Yoselyn Malamud, Gabriel Cabada, Sebastian Rodrigo, Oscar Echegaray, Mario Deza, Bruno Wenzel und Pablo Diaz sowie Rafael De la Cruz, Elvis Abanto, den Arbeitern und Arbeiterinnen auf den Spargelfeldern und dem Virú-Lieferanten César Cárdenas Roque.

Des Weiteren danken wir den folgenden Kolleginnen und Kollegen bei der DEG: Yris Pulido Huertas, Bernt Hagenlocher, Caroline Kremer, Jens Hönerhoff, Christopher Cosack, Esther Kabey-Wuntke, Oliver Lenze und Markus Geibel sowie Eleke Maliepaard, Clemens Domnick, Julian Frede, Veronika Seibt, Daniela Röttger-Jann, Cordula Theunissen, Hannah Milberg, Axel Waldbach, Lena Ziebe und Klara Borgers.

Bildnachweis: DEG / ich.tv

**Februar 2018**

**KFW** DEG

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

## Vorwort

Finanziell erfolgreiche und verantwortungsvoll handelnde Unternehmen des Privatsektors fördern in verschiedener Hinsicht lokale Entwicklung: Sie schaffen mehr und bessere Arbeitsplätze, sind eine Quelle für lokales Einkommen und unterstützen Länder in ihrem Transformationsprozess, während sie gleichzeitig verantwortungsvoll handeln und Nutzen für lokale Gemeinden stiften. Die Aktivitäten des Privatsektors sind somit für die Erreichung der UN-Ziele für nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals, SDGs) von entscheidender Bedeutung.<sup>1</sup>

In Entwicklungs- und Schwellenländern ist der Zugang zu Finanzierungsmöglichkeiten für langfristige Investitionen jedoch nach wie vor ein wesentliches Hemmnis für ein nachhaltiges Wachstum des Privatsektors. Die DEG – eine der führenden europäischen Entwicklungsfinanzierungsinstitutionen (EDFI) – fördert seit 55 Jahren Initiativen von Privatunternehmen, um einen Beitrag zu nachhaltigem Wachstum und besseren Lebensbedingungen der lokalen Bevölkerung zu leisten. Durch langfristige Finanzierungen und Beratung unterstützt die DEG Unternehmen weltweit in mehr als 80 Ländern.

Wie können die Beiträge des Privatsektors zur Erreichung der globalen Ziele für nachhaltige Entwicklung gemessen werden? Unter Verwendung von international harmonisierten Indikatoren bewertet die DEG mit ihrem neu entwickelten Development Effectiveness Rating (DERa)<sup>2</sup> die entwicklungspolitische Wirksamkeit. Das DERa ist ein multidimensionaler Index, der sich an den SDGs orientiert und auf fünf Wirkungskategorien ausgerichtet ist: gute und faire Beschäftigung, lokales Einkommen, Entwicklung von Märkten und Sektoren, umweltverträgliches Wirtschaften und Nutzen für lokale Gemeinden. Anhand des DERa wird jährlich überprüft, ob sich der geleistete Beitrag seit der DEG-Investition verändert hat.

Diese Fallstudie, die auf eingehenden Dokumentenanalysen und Interviews vor Ort basiert, verfolgt zwei Ziele: Sie zeigt erstens, welchen Beitrag das Agribusiness-Unternehmen Virú zu der Entwicklung von Peru leistet, und zweitens, wie das DERa der DEG diesen Beitrag widerspiegelt. Die für das DERa herangezogenen Indikatoren beziehen sich auch auf den Beitrag von Unternehmen zu den relevanten SDGs. Virú trägt mit seinen Aktivitäten zur Erreichung der folgenden SDGs bei:



<sup>1</sup> Weitere Informationen zu den Zielen für nachhaltige Entwicklung und die Agenda 2030: <https://sustainable-development.un.org/>.

<sup>2</sup> Weitere Informationen zu dem neuen Development Effectiveness Rating (DERa) der DEG: <https://www.deginvest.de/Internationale-Finanzierung/DEG/Über-uns/Was-wir-bewirken/Wir-messen-Wirksamkeit/>.

---

## Inhalt

<b>Executive Summary</b> .....	<b>1</b>
<b>A. Hintergrundinformationen zum Unternehmen – Geschäftsaktivitäten von Virú</b> .....	<b>3</b>
<b>B. Virús Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung von Peru und wie die DEG dies misst</b> .....	<b>3</b>
Gute, faire Beschäftigung .....	4
Lokales Einkommen .....	8
Entwicklung von Märkten und Sektoren.....	12
Umweltverträgliches Wirtschaften .....	16
Nutzen für lokale Gemeinden .....	19
<b>C. Zusammenfassung der Ergebnisse des DERA für jede Kategorie</b> .....	<b>21</b>
<b>D. Die Rolle der DEG</b> .....	<b>22</b>
<b>E. Fazit und Ausblick</b> .....	<b>23</b>

## Executive Summary

Die Virú Group („Virú“) zählt zu den drei größten Agrarexporteurs in Peru. Das auf 8.000 ha eigenen Flächen sowie von lokalen Kleinbauern angebaute Gemüse und Obst wird an drei Standorten weiterverarbeitet und weltweit vertrieben. Zum Angebot zählen Spargel, Artischocken, Avocados, Paprika, Mangos und Palmherzen sowie weiterverarbeitete Produkte wie Pestos, Bruschettas und Fertiggerichte. Hauptkunden von Virú sind Supermarktketten wie REWE, Carrefour und EDEKA sowie lokale Händler.

Die DEG fördert Virú's Expansionspfad seit 2013 durch die Bereitstellung von langfristigen Darlehen und unterstützte im Rahmen ihrer Business Support Services (BSS) Virú's Wassereffizienzmaßnahme inklusive der Realisierung einer seerosenbasierten Abwasseraufbereitungsanlage.

### Gute, faire Beschäftigung schaffen

Als Produzent von Agrarprodukten und größter Arbeitgeber in Peru bietet Virú vor allem in ländlichen Regionen Arbeitsmöglichkeiten. Virú beschäftigt über 7.500 Festangestellte in acht Verarbeitungsstätten, während der Haupterntesaison kommen weitere 1.500 Saisonkräfte hinzu. Die Beschäftigten, zu 50 % Frauen, kommen überwiegend aus den umliegenden Gemeinden. Ihre Anzahl ist um 39 % gestiegen, seitdem die DEG 2013 erstmals in das Unternehmen investierte.

Virú hält die ILO-Kernarbeitsnormen, etwa im Bereich Löhne, Arbeitszeiten oder Mindestbeschäftigungsalter, ebenso vollständig ein wie die internationalen Anforderungen an Gesundheitsschutz und Sicherheit am Arbeitsplatz. Durch den direkten Transfer der Gehälter auf Bankkonten und dem damit ermöglichten Nachweis des Bezuges von regelmäßigem Gehalt, hat Virú dazu beigetragen, seine Mitarbeiter kreditfähig zu machen. Virú bietet allen seinen Mitarbeitern Trainings sowohl im Hard- als auch im Soft-Skills Bereich. Das Unternehmen arbeitet eng mit seinen 275 Kleinlieferanten zusammen, um u.a. sicherzustellen, dass diese die ILO-Kernarbeitsnormen einhalten und schult auch diese, z.B. zur Verwendung von Arbeitsschutzkleidung.

Im Rahmen der integrierten CSR-Strategie des Unternehmens bietet Virú u.a. kostenlose Transportmöglichkeiten, medizinische Versorgung, Kinderbetreuung, Kantinenversorgung und Produkte zu reduzierten Preisen.

### Lokales Einkommen steigern

Agrarunternehmen wie Virú zahlen ihren Mitarbeitern vor Ort Löhne und Gehälter, beziehen Rohstoffe, Verpackungsmaterialien, Wasser, Biomasse, Düngemittel, Landpacht von lokalen Lieferanten, investieren in neue Ländereien, Gebäude und Maschinen, zahlen Zinsen an lokale Banken und entrichten Steuern und Lizenzgebühren an kommunale und nationale Behörden.

Mit diesen Ausgaben ermöglichte Virú lokale Einkommen in Höhe von 130 Mio. EUR in 2017. Davon profitieren die Menschen vor Ort und deren Familien sowie die staatlichen Stellen, die Mittel für die notwendige Infrastruktur bereitstellen.

### Märkte und Sektoren entwickeln

Mit seiner exportorientierten Produktion trägt Virú dazu bei, die Export- und Deviseneinnahmen des Landes zu erhöhen und dessen Leistungsbilanz zu verbessern. Bislang exportiert das Unternehmen zu jeweils 45% in die USA und nach Europa. Künftig will Virú seine Absatzmärkte auf Peru und Mittelamerika sowie China ausweiten.

Mit seiner Diversifikationsstrategie zählt Virú zu den innovativsten Agrarunternehmen Perus, es entwickelt neue Produkte, verwendet modernste Produktionstechnologien und nutzt effektive Logistiklösungen.

### **Umweltverträglich wirtschaften**

Mit seinem Einsatz für den Schutz der Biodiversität, für die Reduzierung von Emissionen, chemischen Düngern und Pestiziden sowie für effizientes Wasser- und Abwassermanagement leistet Virú einen Beitrag zu den globalen Klimaschutzziele. Das Umweltmanagement des Unternehmens ist nach EU – sowie US-Standards zertifiziert. Da Virú in Regionen mit eher geringem Niederschlag produziert, hat insbesondere das Wasser- und Abwassermanagement eine hohe Bedeutung. So verwendet das Unternehmen moderne Tröpfchenbewässerungssysteme, um den Wasserverbrauch zu reduzieren und computerbasierte Instrumente zur Grundwasserüberwachung. Auf Basis einer von der DEG-mitfinanzierten Machbarkeitsstudie nahm Virú Ende 2017 eine Abwasseraufbereitungsanlage in Betrieb und wird damit in der Lage sein, die Standards dauerhaft einzuhalten.

### **Nutzen für lokale Gemeinden schaffen**

Mit einem Budget von 1,2 Mio. EUR pro Jahr für die Unterstützung von Schulen, die Förderung von Schülern und Studenten, den Bau von Gesundheitseinrichtungen und Wasserleitungen sowie die Unterstützung von Zulieferern in Form von Schulungen und Bereitstellung von Arbeitsschutzkleidung, verbessert Virú kontinuierlich den Lebensstandard der umliegenden Gemeinden.

Bei jeder Produktionserweiterung prüft Virú potenzielle Auswirkungen und Risiken des Projekts für die lokale Gemeinde und entwickelt in Zusammenarbeit mit den Anwohnern Lösungen. Zusätzlich hat das Unternehmen einen anonymen Beschwerdemechanismus für Mitarbeiter und die Allgemeinheit eingerichtet.

Das Unternehmen hat die Bevölkerung in der Region San Martin dabei unterstützt, durch Grundbucheintragungen die Rechtstitel für insgesamt über 10.000 ha zu erhalten. Dies ermöglichte der Bevölkerung rechtskonform zu entsprechenden Preisen rund 2.000 ha an Virú zu veräußern oder zu verpachten.



## A. Hintergrundinformationen zum Unternehmen – Geschäftsaktivitäten von Virú



Die Virú Group („Virú“) zählt mit einem Umsatz von 151 Mio.<sup>3</sup> EUR und einem Nettogewinn von 13,6 Mio. EUR im Jahr 2017 zu den drei größten Agrarexporteurs in Peru. Das vollintegrierte Geschäftsmodell von Virú umfasst den Anbau, die Verarbeitung und den Vertrieb von Gemüse und Obst, ob frisch (15 % des Umsatzes im Jahr 2017), konserviert (73 %) oder gefroren (12 %). So zum Beispiel weißer und grüner Spargel, Artischocken, Avocados, Paprika, Mangos und Palmherzen. Das Angebot an höherwertig, weiterverarbeiteten Produkten umfasst Pestos, Bruschettas und Fertiggerichte.

Zum Zeitpunkt seiner Gründung vor 24 Jahren verfügte das Unternehmen über eine landwirtschaftliche Nutzfläche von 150 Hektar. Inzwischen ist die Anbaufläche auf über 8.000 Hektar gestiegen und Virú beschäftigt über 7.500 festangestellte Peruaner auf seinen Feldern und in acht Produktionsstätten in den Tälern von Sullana, Virú, Tarapoto und Chincha. Virú baut nicht nur selbst Gemüse an, sondern bezieht dieses auch von mehr als 275 Kleinbauern, die eine Fläche von 3.632 Hektar für den Obst- und Gemüseanbau bewirtschaften. Fast die gesamte Produktion wird weltweit exportiert, wobei sich die Hauptkunden – Supermarktketten wie REWE, Carrefour und EDEKA und Händler – in den USA (45 %) und der EU (45 %) befinden.

Virú ist in einem für Peru relativ neuen Sektor tätig. Die Entwicklung des modernen, exportorientierten Agribusiness-Sektors begann vor 27 Jahren mit dem Bau von drei großen Bewässerungssystemen (Chavimochic in Trujillo, Majes Siguanas in Arequipa und Chira in Piura). In den letzten Jahren ist der Sektor schnell gewachsen (2005-2016: 18,8 %) und zählt neben dem Bergbau zu den wichtigsten Wachstumstreibern des BIP von Peru. Außerdem bietet der Sektor das größte Potenzial für Produktivitätssteigerungen. Für das Jahr 2018 wird erwartet, dass der Sektor 15 % zum BIP-Wachstum und 7,5 Mrd. USD zum Export beitragen wird.

Das tropische Klima und die Gebirgskette der Anden wirken an der gesamten Küste wie ein natürliches Gewächshaus, sodass in Peru fremde Nutzpflanzen wie Spargel, Mangos, Weintrauben, Artischocken, Avocados und Paprika angebaut werden können. Virú ist sich bewusst, dass der Schutz des Ökosystems durch intelligente und effiziente Nutzung knapper Ressourcen von entscheidender Bedeutung ist.

## B. Virús Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung von Peru und wie die DEG dies misst

Finanziell erfolgreiche und verantwortungsvoll handelnde Unternehmen des Privatsektors fördern in verschiedener Hinsicht lokale Entwicklung: Sie schaffen mehr und bessere Arbeitsplätze, sind eine Quelle für lokales Einkommen und unterstützen Länder in ihrem Transformationsprozess, während sie gleichzeitig verantwortungsvoll handeln und Nutzen für lokale Gemeinden stiften.<sup>4</sup>



Im folgenden Kapitel werden die Entwicklungseffekte von Virú im Zusammenhang mit diesen gesellschaftlichen Auswirkungen

<sup>3</sup> Wechselkurs 31.12.2017, <https://www.oanda.com/lang/de/currency/converter/>, Internetquelle vom 19.02.2018. Dieser Wechselkurs findet für die gesamte Fallstudie Anwendung.

<sup>4</sup> Siehe auch ODI (2016): <https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/resource-documents/11182.pdf> oder EDFI (2016) „Investing to create jobs, boost growth and fight poverty“ <https://www.edfi.eu/wp/wp-content/uploads/2017/10/EDFI-Flagship-Report-2016.pdf>.

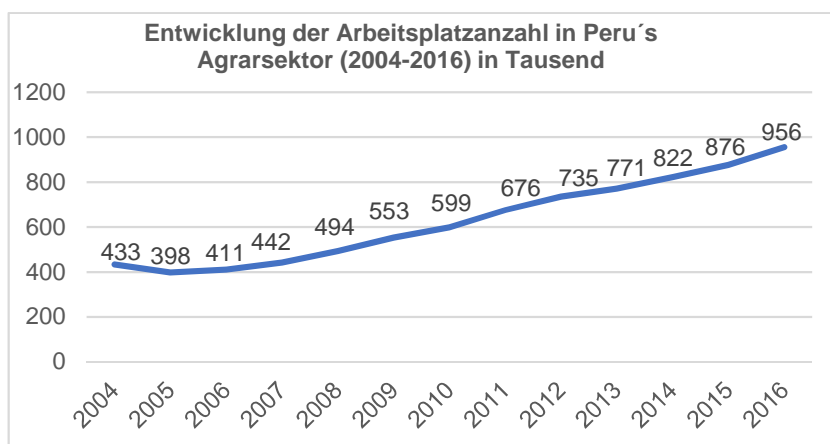
beschrieben. Darüber hinaus wird erläutert, wie die Beiträge mithilfe des Development Effectiveness Ratings (DERa)<sup>5</sup> der DEG bewertet werden, auch im Hinblick auf die Beiträge von Virú zur Erreichung der globalen Ziele für nachhaltige Entwicklung (SDGs).<sup>6</sup>

### Gute, faire Beschäftigung

Beschäftigung ist der beste Weg aus der Armut! Ein Arbeitsplatz sichert das finanzielle Einkommen und ermöglicht ein selbstbestimmtes Leben.<sup>7</sup> Im Zeitraum 2006 bis 2016 wurden in Peru zwischen 9 und 10 Millionen Menschen aus der Armut geführt. Die Anzahl der (nach nationalen Maßstäben) unter der Armutsgrenze lebenden Menschen wurde von 50 % der Bevölkerung (2006) auf ein Fünftel (2016) gesenkt. 9 % der Bevölkerung leben von weniger als 3 pro Tag EUR.<sup>8</sup> Da 80 % der Haushalte in Peru Einkommen aus informeller Beschäftigung erhalten, sind formelle Arbeitsplätze besonders wichtig.

### Anzahl der Arbeitsplätze

In den letzten 12 Jahren ist die Anzahl der formellen Arbeitsplätze im Agrarsektor in Peru von 433.000 auf 956.000 gestiegen und hat sich somit mehr als verdoppelt. Virú trägt zu dieser positiven Entwicklung bei, indem das Unternehmen **im Durchschnitt 7.500 bzw. in der Hochsaison über 10.500 Peruaner formell beschäftigt**, die in den Verarbeitungsstätten in La



Libertad, Chinchá und Caynarachi sowie auf den Feldern (je nach Erntegut 3-10 Personen pro Hektar) eingesetzt werden. Angaben des Arbeitsministeriums zufolge war Virú 2017 der größte Arbeitgeber in Peru. Als Produzent von Agrarprodukten bietet Virú Menschen in ländlichen Gegenden die Möglichkeit, für sich und ihre Familien ein Einkommen zu erzielen. Die Beschäftigten stammen in der Regel aus den umliegenden Gemeinden und 50 % von ihnen sind Frauen. Nur in der Hochsaison werden auch Arbeitskräfte aus weiter entfernten Gegenden eingestellt.

### Menschenwürdige Bedingungen

Für die Entwicklung eines Landes ist jedoch nicht nur die Anzahl der Arbeitsplätze von Bedeutung. Die Arbeitsbedingungen müssen auch menschenwürdig sein. Als Mindestanforderungen muss ein Unternehmen die Kernarbeitsnormen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) sowie die Grundlegenden Beschäftigungsbedingungen (*ILO Terms and Conditions of Employment*) der ILO

<sup>5</sup> Weitere Informationen zum Development Effectiveness Rating (DERa): <https://www.deginvest.de/Internationale-Finanzierung/DEG/Über-uns/Was-wir-bewirken/Wir-messen-Wirksamkeit/index.html>.

<sup>6</sup> Weitere Informationen zu den Zielen für nachhaltige Entwicklung und die Agenda 2030: <https://sustainable-development.un.org/>.

<sup>7</sup> Weitere Informationen unter: <http://www.worldbank.org/en/topic/jobsanddevelopment>.

<sup>8</sup> Weitere Informationen: Weltentwicklungsbericht 2013 „Jobs“ zum Thema Beschäftigung, [http://site-resources.worldbank.org/EXTNWDR2013/Resources/8258024-1320950747192/8260293-1322665883147/WDR\\_2013\\_Report.pdf](http://site-resources.worldbank.org/EXTNWDR2013/Resources/8258024-1320950747192/8260293-1322665883147/WDR_2013_Report.pdf).



einhalten.<sup>9</sup> Des Weiteren muss das Unternehmen für Personalwesen, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz über ein gutes Managementsystem verfügen.

Virú kommt den Anforderungen der relevanten **Kernarbeitsnormen & Grundlegenden Beschäftigungsbedingungen der ILO** nach, so zum Beispiel im Bereich der Arbeitszeiten und Vergütung. Der tägliche Mindestlohn für landwirtschaftliche Arbeitskräfte in Peru betrug 2016 29,27 Sol (7,5 EUR). Das Unternehmen bezahlte nicht qualifizierten Arbeitskräften für Handarbeit 33,17 Sol (8,5 EUR) und qualifizierten Arbeitskräften zwischen 34 Sol (8,7 EUR) und 100 Sol (25,7 EUR). Dies scheint zunächst wenig, es sollte jedoch berücksichtigt werden, dass der Großteil im Agrarsektor in Peru informell beschäftigt ist und damit deutlich geringer abgesichert ist (Informationen zur Durchschnittsvergütung: siehe auch Kapitel *Lokales Einkommen – Personalausgaben*).<sup>10</sup>

Da alle Mitarbeiter offiziell gemeldet sind, zahlt Virú Sozialbeiträge, einschließlich Beiträge an Pensionsfonds und Bildungsförderungsfonds für Industriearbeiter. Virú überweist die Löhne und Gehälter wöchentlich auf die Bankkonten seiner Mitarbeiter. Durch die Altersprüfungsverfahren wird hinreichend gewährleistet, dass das Mindestbeschäftigungsalter von 18 Jahren eingehalten wird. Ein ähnlicher Ansatz wird bei den Lieferanten im Rahmen von Stichproben- und systematischen Kontrollen verfolgt.

„Ich habe es in den letzten 14 Jahren zu schätzen gewusst, dass die Löhne und Gehälter von Virú pünktlich auf wöchentlicher Basis gezahlt werden. Durch das regelmäßige Einkommen kann ich meine Familie ausreichend versorgen, zum Beispiel mit Nahrung und Kleidung, und uns eine Wohnung mieten. Virú unterstützt mich auch, wenn ich für meine fünf Kinder Schulsachen wie Hefte und Bücher benötige.“

Das Unternehmen hat eine **Occupational Health and Safety Unit** für Gesundheitsschutz und Sicherheit am Arbeitsplatz eingerichtet und Verfahren eingeführt, um den Anforderungen gemäß Occupational Health and Safety 18001<sup>11</sup>, IFC Performance Standard<sup>12</sup> und den allgemeinen Umwelt-, Gesundheits- und Sicherheitsrichtlinien der Weltbankgruppe (EHS-Richtlinien)<sup>13</sup> sowie speziellen Branchenrichtlinien zur Lebensmittel- und Getränkeverarbeitung zu entsprechen. So führt das Unternehmen beispielsweise Analysen zum Berufsrisiko am Arbeitsplatz durch, um zu ermitteln, welche Vorbeugungsmaßnahmen zur Vermeidung oder Reduzierung von Unfallquellen vorrangig ergriffen werden sollten.

<sup>9</sup> Die sogenannten *ILO-Kernarbeitsnormen*, die 1998 in der ILO-Erklärung über grundlegende Prinzipien und Rechte bei der Arbeit angenommen wurden, beziehen sich auf die folgenden vier Grundprinzipien: Vereinigungsfreiheit und Recht auf Kollektivverhandlungen, Beseitigung der Zwangsarbeit, Abschaffung von Kinderarbeit, Verbot der Diskriminierung in Beschäftigung und Beruf. Diese Grundprinzipien sind in acht Übereinkommen niedergelegt. Darüber hinaus decken die *Grundlegenden Beschäftigungsbedingungen der ILO* (ILO Terms and Conditions of Employment) die Themen Arbeitszeiten, Vergütung/Mindestlohn sowie Gesundheitsschutz und Sicherheit am Arbeitsplatz ab. Weitere Informationen unter: <http://www.ilo.org/global/standards/introduction-to-international-labour-standards/conventions-and-recommendations/lang--en/index.htm>.

<sup>10</sup> Organización Internacional del Trabajo (2014): Incumplimiento con el salario mínimo en América Latina: El peso de los factores económicos e institucionales, [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms\\_311072.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms_311072.pdf).

<sup>11</sup> OHSAS 18001, Occupational Health and Safety Assessment Series, ist eine international angewandte britische Norm für Arbeitsschutz-Managementsysteme. Weitere Informationen unter: <https://www.bsigroup.com/en-GB/ohsas-18001-occupational-health-and-safety/>.

<sup>12</sup> IFC PS 2 (Labor and Working Conditions) bezieht sich auf die Arbeitsbedingungen: faire Behandlung der Arbeitskräfte, sichere und gesunde Arbeitsbedingungen, Vermeidung von Kinder- und Zwangsarbeit sowie Identifizierung von Risiken in der Hauptlieferkette. Weitere Informationen unter: [http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics\\_ext\\_content/ifc\\_external\\_corporate\\_site/sustainability-at-ifc/policies-standards/performance-standards/ps2](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/sustainability-at-ifc/policies-standards/performance-standards/ps2).

<sup>13</sup> Weitere Informationen zu den EHS-Richtlinien der Weltbankgruppe: [http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics\\_ext\\_content/ifc\\_external\\_corporate\\_site/sustainability-at-ifc/policies-standards/ehs-guidelines](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/sustainability-at-ifc/policies-standards/ehs-guidelines).

## Schulungsangebote und Personalmanagement

Das durchschnittliche Bildungsniveau in Peru ist für den Privatsektor eine Herausforderung: 5,9 % der Peruaner sind Analphabeten, und nur 68 % der Schüler haben einen High-School-Abschluss. In Peru mangelt es im Agribusiness-Sektor aufgrund der weiter zunehmenden Automatisierungsprozesse vor allem an Technikern. Die Schulung der Mitarbeiter ist für den Erfolg eines Unternehmens daher von entscheidender Bedeutung.

Virú bietet all seinen Mitarbeitern **zahlreiche Schulungsmöglichkeiten**: Schulungen für den Erwerb fachlicher Fähigkeiten wie Bedienung und Wartung von Maschinen und Anlagen und anderer technischer Qualifikationen sowie verschiedene Soft-Skill-Schulungen in den Bereichen Kommunikation, Verantwortung und Mitarbeiterführung. Wenn in Peru kein Trainer mit den erforderlichen Kenntnissen zur Verfügung steht, findet Virú kreative Lösungen. Zum Beispiel hat das Unternehmen vor einigen Jahren italienische Maschinen gekauft, die aufgrund von Fehlanwendungen oft ausfielen.

Dem Produktionsleiter Mario Deza kam daher die Idee, zwei Techniker für eine Schulung nach Italien zu schicken. Seither laufen die Maschinen reibungslos. Insgesamt investiert Virú **308.000 EUR pro Jahr für Schulungsmaßnahmen.**

Drei Mitarbeiter in der Personalabteilung sind für die Mitarbeiterentwicklung zuständig. Unter anderem geben sie den Mitarbeitern einen transparenten Karriereplan an die Hand, aus dem klar ersichtlich ist, welche Schritte auf der Karriereleiter möglich sind und welche Unterstützung die Mitarbeiter von Virú – zum Beispiel durch entsprechende Schulungen – erhalten können. Die anderen Mitarbeiter der Personalabteilung sind in erster Linie für die Personalbeschaffung sowie Lohn- und Gehaltszahlungen verantwortlich. Die Verfahren und Umsetzungen im Personalbereich entsprechen dem IFC Performance Standard 2 (siehe *Fußnote 12*).

### Vom Arbeiter zum Supervisor – ein besseres Leben für seine Kinder

Vor 14 Jahren hat Rafael De la Cruz als Fließbandarbeiter in Virú's Spargelproduktionsanlage begonnen und dabei den Mindestlohn verdient. Schritt für Schritt ist er die Karriereleiter hinaufgeklettert, nachdem er die Prozessschritte vom Einlegen bis zum Konservieren gelernt hatte. Virú hat ihn dabei mit Fortbildungen, beispielsweise in der Produktion, Steuerung und auf dem Gebiet der Führungsfähigkeiten, unterstützt.



Heute ist Rafael für mehr als 60 Mitarbeiter verantwortlich und sein Einkommen hat sich verdreifacht. Dadurch war er in der Lage seine Tochter und seinen Sohn zu Schule zu schicken. Sein Sohn studiert heute Informatik. Durch Rafael's stetigen Lernprozess war er in der Lage seinen Kindern mehr Möglichkeiten zu bieten, als er es in seinen Anfangsjahren konnte – die Chance für sie, ein besseres Leben zu führen.

### DERa

Die **hohe Anzahl an direkten Arbeitsplätzen** sowie die **sehr fairen Arbeitsbedingungen** ergeben eine Bewertung von **19 von 19 Punkten**.

Virú leistet einen Beitrag zur Erreichung der Nachhaltigkeitsziele **SDG 8 „Gute Arbeit“** und **SDG 5 „Geschlechtergleichheit“**, da 50 % der Beschäftigten Frauen sind. Virú trägt außerdem zu **SDG 1 „Keine Armut“** bei, denn die Mehrheit der peruanischen Landwirte verdient weniger als den Mindestlohn und erhält keine sozialen Absicherungen. **SDG 4 „Hochwertige Bildung“** ist ein weiteres Nachhaltigkeitsziel, das Virú durch qualitative Schulungen für all seine Mitarbeiter und Lieferanten verfolgt.

## Beschäftigungswachstum

Die **Anzahl der Beschäftigten ist deutlich gestiegen**, seitdem die DEG 2013 – als das Unternehmen noch 5.400 Mitarbeiter beschäftigte – ihre erste Investition tätigte.<sup>14</sup> Viele der Beschäftigten in den verschiedensten Positionen arbeiten bereits seit 10 oder mehr Jahren für Virú. Die aktuellen Geschäftspläne prognostizieren ein anhaltendes Beschäftigungswachstum, sodass sich bis 2021 die Anzahl der Mitarbeiter voraussichtlich auf rund 9.000 durchschnittlich erhöhen wird.

**DERa** Das Beschäftigungswachstum von 39 % seit der DEG-Investition ergibt eine Bewertung mit **3 von 9 Punkten im DERa**.

## Schaffung indirekter Arbeitsplätze

Die 275 Kleinlieferanten, von denen Virú jährlich 40.000 Tonnen Gemüse und Obst bezieht, beschäftigen insgesamt rund 5.000 Arbeitskräfte. Das Unternehmen kontrolliert aktiv die Felder der Lieferanten, um sicherzustellen, dass diese die ILO-Kernarbeitsnormen einhalten.

Virú schult nicht nur seine eigenen Mitarbeiter, auch Lieferanten dürfen an den Schulungen teilnehmen. Im letzten Jahr erhielten 150 Lieferanten von Virú Schulungen zu den Themen integrierte Schädlingsbekämpfung, gute landwirtschaftliche Praxis, Ressourcenmanagement und Notfallhilfe.

**DERa** Die **Schaffung indirekter Arbeitsplätze bei Kleinlieferanten spiegelt sich in einer Bewertung von 9 von 9 Punkten wider**. Virú wirkt durch die Unterstützung dieser Lieferanten Armut entgegen und leistet somit einen Beitrag zu den Nachhaltigkeitszielen **SDG 10 „Weniger Ungleichheiten“** und **SDG 1 „Keine Armut“**.

## Zusatzleistungen

Motivierte Arbeitnehmer sind bereit, gute Arbeit zu leisten. Virú ist sich daher der Bedeutung von Zusatzleistungen für seine Mitarbeiter bewusst. Zum Beispiel stellte das Unternehmen fest, dass seine Produktionsstätten für Mitarbeiter aus entlegenen Gegenden nur schwer erreichbar sind, und bot daraufhin kostenlose Beförderungsmöglichkeiten an. Weitere Zusatzleistungen sind medizinische Zentren, Kinderbetreuung, Kantinenversorgung, Produkte zu reduzierten Preisen und Sozialversicherungen im Rahmen der integrierten CSR-Strategie (Corporate Social Responsibility) des Unternehmens. Darüber hinaus erhalten Beschäftigte für jedes Neugeborene ein Willkommenspaket von Virú, und alle Mitarbeitergeburtstage und Festtage werden gefeiert. Virú wurde für seine internen CSR-Aktivitäten von der BSCI (Business Social Compliance Initiative), der ABE AMCHAM (Asociación de Buenos Empleadores de la Cámara Americana de Comercio Americana del Perú) und FLO CERT ausgezeichnet. Insgesamt wendet Virú 2,7 Mio. EUR pro Jahr für Zusatzleistungen für seine Beschäftigten auf.

*„Unsere Mitarbeiter sind großartig! 2017 haben wir rund EUR 308.000 für Schulungsmaßnahmen ausgegeben. Unsere Mitarbeiter wurden alle intern geschult, und über 400 besuchten Berufsschulen. Die Ergebnisse einer im letzten Jahr vorgenommenen 360-Grad-Beurteilung haben gezeigt, dass 70 % der Mitarbeiter ihr Leistungsniveau deutlicher verbessert haben als bei den Beurteilungen in den Vorjahren.“*

Oscar Echeagaray, HR-Manager von Virú



<sup>14</sup> Weitere Informationen zu der DEG-Investition in Virú enthält das Kapitel „D. Die Rolle der DEG“.

### Lokales Einkommen

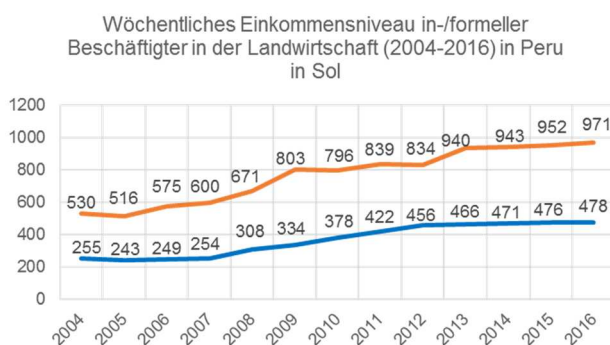
Eigene Einnahmen bieten Menschen und Institutionen die Möglichkeit, selbstbestimmte Entscheidungen zu treffen. Unternehmen wie Virú zahlen ihren Mitarbeitern vor Ort Löhne und Gehälter, beziehen Waren und Dienstleistungen von lokalen Lieferanten (vom bäuerlichen Kleinbetrieb bis zur lokalen Bank) und entrichten Steuern und Lizenzgebühren an kommunale und nationale Behörden. Dadurch profitieren die Menschen vor Ort und ihre Familien von einem Zuwachs an Möglichkeiten, und die staatlichen Stellen erhalten Mittel für die Bereitstellung der notwendigen Infrastruktur.

2017 hatte Virú die folgenden Ausgaben, die gleichzeitig Einnahmen für andere darstellen:

Ausgaben von Virú → Lokale Einnahmen für ...	In 2017
Personalausgaben → Lokale Einnahmen für Beschäftigte	35 Mio. EUR
Beschaffungskosten → Lokale Einnahmen für Lieferanten	74 Mio. EUR
Investitionen → Lokale Einnahmen für Lieferanten / Bauunternehmen	21 Mio. EUR
Steueraufwendungen → Lokale Einnahmen für die Regierung	2 Mio. EUR
Zinsaufwendungen → Lokale Einnahmen für Banken	5 Mio. EUR
Gewinn nach Steuern → Lokale Einnahmen für Anteilseigner (Reinvestition)	14 Mio. EUR
<b>Gesamtausgaben → Summe der lokalen Einnahmen</b>	<b>150 Mio. EUR</b>

### Personalausgaben – Einkommen für die lokale Bevölkerung

Peru hat in den letzten Jahren enorme wirtschaftliche Fortschritte erzielt. Die Einkommen sind jedoch sehr ungleichmäßig verteilt. Dies spiegelt sich auf nationaler Ebene in einem relativ hohen Gini-Koeffizienten von 0,48 wider. Zum Vergleich: In Deutschland liegt der Gini-Koeffizient bei 0,28.<sup>15</sup> Besonders ausgeprägt ist die Ungleichverteilung zwischen Stadt und Land: So ist beispielsweise der Anteil der Menschen, die mit weniger als EUR 1,80 pro Tag auskommen müssen, in ländlichen Gebieten doppelt so hoch wie in den Städten. Ein niedriges Einkommen hemmt nicht nur die betroffenen Personen in ihrer Entwicklung, sondern auch die Entwicklung der Gemeinden. Denn den Menschen fehlt das Geld, um den lokalen Konsum anzukurbeln. Dies gilt insbesondere für ländliche Gebiete, wo die immer noch weit verbreitete Armut die heimische Nachfrage bremst.



<sup>15</sup> Der Gini-Koeffizient ist ein statistisches Maß, das die Einkommens- oder Vermögensverteilung zwischen den Bewohnern eines Landes widerspiegeln soll, und der am häufigsten verwendete Maßstab zur Messung von Ungleichheit. Ein Gini-Koeffizient von null bedeutet absolute Gleichverteilung, ein Wert von 100 absolute Ungleichverteilung. Weitere Informationen: United Nations Development Programme (2016): Human Development Report 2016: Human Development for Everyone, [http://hdr.undp.org/sites/default/files/2016\\_human\\_development\\_report.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/2016_human_development_report.pdf).



Als Produzent von Agrarprodukten bietet Virú armen Peruanern ohne Ausbildung in ländlichen Gebieten die Möglichkeit, ein Erwerbseinkommen für sich und ihren gesamten Haushalt zu erwirtschaften. Virú zahlt im Einklang mit den peruanischen Rechtsvorschriften Löhne und Gehälter sowie Arbeitgeberabgaben, etwa Einzahlungen in Pensionsfonds und Bildungsförderungsfonds für Industriearbeiter (siehe Kapitel *Gute, faire Beschäftigung*). Die **Personalausgaben von Virú im Jahr 2017** beliefen sich insgesamt auf EUR 35 Mio.

### Beschaffungskosten – Einnahmen für (lokale) Lieferanten

Waren und Dienstleistungen von anderen Unternehmen vor Ort zu beziehen, fördert die lokale wirtschaftliche Integration. Es lohnt sich für Unternehmen, lokal einzukaufen. Vorteile ergeben sich unter anderem durch niedrigere Zölle, höhere Lieferzuverlässigkeit und stärkere gesellschaftliche Akzeptanz. Gleichzeitig profitiert natürlich auch das lokale Umfeld, zum Beispiel durch die Schaffung von Arbeitsplätzen, die Weiterentwicklung von Kompetenzen und die Verbesserung der Handelsbilanz.<sup>16</sup>

Virú legt großen Wert darauf, lokal einzukaufen und peruanische Anbieter in seine Lieferkette einzubeziehen. Das reicht von der Beschaffung von Rohstoffen und Verpackungsmaterialien über den Einkauf von Biomasse für den Anbau von Nutzpflanzen bis hin zur Beauftragung von Logistikunternehmen für den Transport der fertigen Güter zum Hafen von Lima. Zum Beispiel:

- **Rohstoffe und Verpackungsmaterialien:** Virú legt großen Wert darauf, bäuerliche Kleinbetriebe in der Umgebung zu unterstützen. Damit will das Unternehmen nicht nur seine Legitimation von Seiten der lokalen Gemeinden („License to operate“) stärken, sondern auch operative Risiken reduzieren. Pro Jahr werden 40.000 Tonnen **Rohstoffe** von mehr als 275 lokalen Kleinbauern angekauft, die Obst und Gemüse auf einer Fläche von über 3.600 Hektar anbauen. Neben den lokal beschafften Rohstoffen importiert Virú einen kleinen Anteil an Zutaten für seine Fertiggerichte aus dem Ausland, beispielsweise Parmesan. **Verpackungsmaterialien** wie Konservendosen und Gläser stammen vorwiegend von einem amerikanischen Unternehmen, das vor Ort in Peru produziert. Seit Beginn des Aufschwungs der Agrarindustrie in Peru vor 20 Jahren wächst auch die Verpackungsbranche.
- **Natürliche Ressourcen:** Für den Anbau und die Weiterverarbeitung seiner Pflanzen wendet Virú jedes Jahr 840.000 EUR für **Wasser**, 475.000 EUR für **Biomasse** – für den Anbau von Getreide werden pro Hektar zwischen 20.000 kg und 100.000 kg benötigt – und 4,3 Mio. EUR für **Düngemittel** auf. Der Großteil des benötigten Frischwassers (70 %) stammt aus dem öffentlichen Bewässerungssystem Chavimochic, und nur ein kleiner Anteil kommt als Reserve aus Grundwasserbrunnen. Die drei öffentlichen Bewässerungsanlagen Chavimochic, Majes und Olmos bilden das Rückgrat für die Agrar-Exportwirtschaft in Peru. Ähnlich wie in der Küstenregion fällt auch hier wenig Regen. Biomasse und Düngemittel werden von lokalen Milchviehhöfen und Großhändlern bezogen.
- **Landpacht:** Virú pachtet für 3,2 Mio. EUR pro Jahr über 2.000 Hektar Land von Privatpersonen in der Umgebung, um dort Obst und Gemüse anzubauen. Das Unternehmen hat alle ursprünglichen Landeigentümer in der Region San Martin dabei unterstützt, durch Grundbucheintragungen die Rechtstitel an ihren Ländereien zu erhalten, sodass sie ihre

<sup>16</sup> Die Boston Consulting Group hat beispielsweise ermittelt, dass Verbrauchsgüterunternehmen mit besonders verantwortungsbewusstem Beschaffungsverhalten bei ansonsten gleichen Bedingungen eine um 4,8 Prozentpunkte höhere Bruttomarge erzielen als Konkurrenten, die im Hinblick auf diesen Aspekt nur durchschnittlich abschnitten. Weitere Informationen unter: <https://www.bcg.com/d/press/25october2017-total-societal-impact-174436>.

Flurstücke rechtskonform an Virú veräußern oder verpachten konnten (siehe Kapitel *Entwicklung von Märkten und Sektoren*).

#### Vom Techniker zum selbstständigen Landwirt

Nachdem César Cárdenas vier Jahre lang als Techniker für Virú gearbeitet hat und 20.000 Sol (5.617 EUR) ansparen konnte, verwirklichte er 2015 seinen Traum: Er trat in die Fußstapfen seines Vaters und Großvaters und machte sich als Landwirt selbstständig.

Inzwischen hat er 13 Hektar Land gepachtet und beschäftigt 12 Arbeitskräfte. Mit Virú hat der Landwirt für Artischocken und Mais eine feste Kaufvereinbarung abgeschlossen, die ihm Planungssicherheit bietet. Er reinvestiert 80% seiner Erträge in den Ausbau seines Unternehmens. Abgesehen von Schulungen zum Thema gute landwirtschaftliche Praxis bietet Virú Beratungsprogramme, einschließlich Vorfinanzierungen, und stellt Betriebsmittel wie Biomasse und Dünger bereit.

Dank dieser Fortschritte mit Unterstützung durch Virú verdient César Cárdenas heute doppelt so viel wie früher als Techniker bei Virú. Was für ihn jedoch noch viel wichtiger ist: Er ist nun endlich sein eigener Herr und hat flexiblere Arbeitszeiten.



#### Investitionen – Einnahmen für (lokale) Lieferanten und Bauunternehmen

Agrarunternehmen auf Expansionskurs müssen neue Ländereien, Verarbeitungsanlagen und Maschinen erwerben – entweder als Ersatzinvestitionen oder Neuanschaffung.

- **Kauf von neuen Ländereien:** Seit 2016 hat Virú von privaten Eigentümern über 1.000 Hektar Land für den Anbau von Spargel, Avocados und Palmherzen erworben. Da Spargel auf einer Bodenparzelle effektiv nur höchstens zehn Jahre lang angebaut werden kann, ist der Landerwerb für Virú ein großer laufender Ausgabenposten.
- **Gebäude:** Im Rahmen seiner Expansionsstrategie baut Virú kontinuierlich neue Verarbeitungsanlagen, Verwaltungsgebäude usw. Die Kosten für die beiden zuletzt gebauten Verarbeitungsanlagen beliefen sich zusammen auf 10 Mio. EUR. Im Jahr 2017 hat Virú EUR 6,1 Mio. in Baumaßnahmen investiert.
- **Maschinen:** Neben Ersatzinvestitionen in Maschinen setzt Virú konsequent auf Automatisierungstechniken, um das Risiko zu reduzieren, dass insbesondere in der Hochsaison keine Arbeitskräfte zur Verfügung stehen, und um die Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Die Maschinen – wie z. B. Spargelschälmaschinen – stammen größtenteils aus Europa. Im Jahr 2017 hat Virú 2,6 Mio. EUR für Maschinen und Ausrüstung ausgegeben.

#### Steuern und Gebühren – Einnahmen für lokale Behörden

Agrarunternehmen in Peru zahlen eine pauschale Ertragssteuer von 15 % und eine Wertsteuer von 18 % an die zentrale Steuerbehörde *Superintendencia Nacional de Administración Tributaria* sowie Handelssteuern und Lizenzgebühren an kommunale Stellen. Dies kommt dem peruanischen Staat



zugute, der auf diese Weise Infrastruktur wie Strom- und Wasserversorgung, Straßen / öffentliche Verkehrsmittel sowie ein gebührenfreies Bildungs- und Gesundheitssystem bereitstellen kann. Hierdurch werden die Voraussetzungen für eine weiterhin positive Entwicklung des Landes geschaffen.

Im Jahr 2017 hat Virú einen Beitrag von 1.634.000 EUR zu den peruanischen Staatseinnahmen geleistet. Offizielle Steuerzahlungen sind in Peru von besonders großer Bedeutung: Das Land wies 2016 ein Haushaltsdefizit von 24,7 % des BIP auf<sup>17</sup>, und 60 % der Wirtschaftskraft entfallen auf den informellen Sektor, der nicht zum Steueraufkommen beiträgt.

Im Korruptionswahrnehmungsindex von Transparency International hat Peru jedoch ein relativ hohes Ranking (Platz 101 von 176).<sup>18</sup> Das bedeutet, dass die Steuereinnahmen nicht unbedingt so effizient und effektiv wie möglich eingesetzt werden. An dieser Stelle sei auch auf den kürzlich aufgedeckten „Odebrecht“-Korruptionsskandal<sup>19</sup> verwiesen.

### Zinsaufwendungen von Virú – Einnahmen für lokale Banken

Indem sich Unternehmen Fremdmittel bei lokalen Banken beschaffen, können sie wesentlich zur Entwicklung und Professionalisierung eines lokalen Bankensektors beitragen. Die Marktdurchdringung peruanischer Banken ist in den letzten Jahren stetig gestiegen. So lag das durchschnittliche Kreditwachstum im Zeitraum von 2011-2015 bei 17,4 %, und das Verhältnis der Bankaktiva zum BIP erreichte 2016 einen Wert von 58,6 %. Im regionalen Vergleich ist die Marktdurchdringung der Banken aber immer noch sehr niedrig. So werden in Peru nur 40 % aller Investitionen von heimischen Banken mitfinanziert. Zudem konzentriert sich das Bankgeschäft stark auf drei internationale Finanzinstitute, die über 60 % der Darlehen und Einlagen für sich verbuchen.

Im Agribusiness-Sektor ist der Bedarf an Working Capital sehr hoch, wofür der lange Geschäftszyklus vom Anbau bis zum Verkauf verantwortlich ist. Für Virú ist der Zugang zu kurzfristigen Finanzierungsmöglichkeiten somit von entscheidender Bedeutung. Darum unterhält das Unternehmen Geschäftsbeziehungen zu diversen lokalen und internationalen Banken, die in Peru präsent sind. Neben klassischen kurzfristigen Kreditlinien von lokalen Banken nutzt Virú Factoring-Lösungen zur Optimierung seines Liquiditätsgrads (Siehe Kapitel *D. Die Rolle der DEG*). Da Darlehen mit langer Laufzeit von lokalen Banken nur schwer zu bekommen sind, hat Virú mit mehreren internationalen Banken langfristige Kreditlinien vereinbart. Insgesamt hat Virú 2017 Zinsen in Höhe von EUR 9,5 Mio. gezahlt, davon 52 % an peruanische Banken.

### Gewinn nach Steuern – Einnahmen für lokale Anteilseigner

Unternehmer sind für das Wirtschaftswachstum ein wichtiger Antriebsfaktor. Mit ihrer Bereitschaft und Fähigkeit, in Unternehmen zu investieren und diese zu führen (sowie die damit verbundenen Risiken einzugehen), schaffen sie einen Mehrwert. Indem sie ihre Gewinne reinvestieren, wird dieser Mehrwert sogar noch gesteigert. Peru verfügt im Vergleich zu anderen lateinamerikanischen Ländern über eine relativ hohe Investitionsquote von 22,5 % im Jahr 2016 und 21,8 % im Jahr 2017

Der peruanische Unternehmer Miguel Nicolini de la Puente hat Virú 1994 gegründet. Er hält fast 100 % der Anteile und ist als Mitglied des Verwaltungsrats immer noch im Unternehmen aktiv. Der Agrarwirtschaft gilt Nicolinis ganze berufliche Leidenschaft. Ein nachhaltiges, erfolgreiches Wachstum

<sup>17</sup> Economist Intelligence Unit (2017): Country Risk Service – Peru – September 2017, S. 8ff.

<sup>18</sup> Transparency International (2017): Korruptionswahrnehmungsindex 2016, [https://www.transparency.org/news/feature/corruption\\_perceptions\\_index\\_2016#table](https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016#table).

<sup>19</sup> BBC News (2017): Odebrecht-Korruptionsskandal in Brasilien, <http://www.bbc.com/news/business-39194395>.

von Virú ist ihm ein Herzensanliegen. Darum hat er seine Gewinne in den letzten Jahren in neue Geschäftsfelder investiert, die eng mit den Aktivitäten von Virú verbunden sind. So hat er in Europa drei kleine Unternehmen gegründet, die auf den Verkauf von Virú-Produkten spezialisiert sind (Spanien: Campos del Pacifico, Frankreich: Ducamp, Italien: Pire Fine Foods). Dies hat zwar keine direkten Auswirkungen auf die Generierung lokaler Einnahmen in Peru, wohl aber einen indirekten Effekt, weil so eine kontinuierliche Abnahme der Virú-Produkte gesichert wird.

Sein jüngstes Projekt ist die Gründung der Caynarachi S.A. („Caynarachi“), eine auf die Produktion und Verarbeitung von Palmherzen ausgerichtete Tochtergesellschaft von Virú. Das Unternehmen bietet über 220 direkte Arbeitsplätze auf den Feldern (2.300 Hektar) in Tarapoto, Caynarachi, beschäftigt 50 Arbeitskräfte in dem Palmherz-Verarbeitungsbetrieb und versorgt 109 Kleinbauern und ihre Mitarbeiter mit Arbeit. Caynarachi S.A. ist das zweitgrößte formelle Unternehmen in der Region (Palmas del Shanusi).

**DERa** **Lokales Einkommen:** Die Ausgaben von Virú beliefen sich insgesamt auf EUR 130 Mio. für **Löhne und Gehälter, Beschaffung, Investitionen und Steuern**. Dabei handelte es sich zu 95 % um lokale Ausgaben, die für Mitarbeiter, Lieferanten, die öffentliche Hand und Anteilseigner Einnahmen darstellen. Dieser Beitrag spiegelt sich im DERa durch eine Bewertung mit 19 von 19 Punkten wider.

**Anstieg der lokalen Einnahmen:** Im Vergleich zum Vorjahr ist bei den lokalen Einnahmen ein Anstieg von 18 % zu verzeichnen. Diese dynamische Entwicklung schlägt im DERa mit 16 von 19 Punkten zu Buche.

Virú trägt durch beträchtliche Steuerbeträge dazu bei, dass die peruanische Regierung in die Infrastruktur investieren kann. Somit leistet Virú einen Beitrag zum Nachhaltigkeitsziel **SDG 17 „Partnerschaft zur Erreichung der Ziele“**.

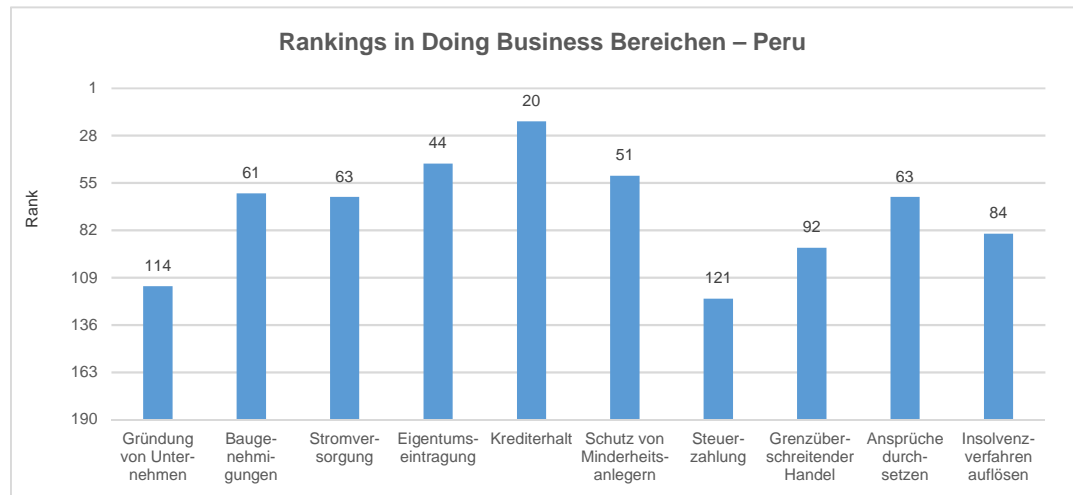
## Entwicklung von Märkten und Sektoren

Investitionen und ihrer Wirkung müssen aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet werden. In Abhängigkeit von dem Investitionsbedarf des Landes und des Sektors, in dem das Unternehmen tätig ist, können ähnliche Geschäftsaktivitäten zu sehr unterschiedlichen Entwicklungseffekten führen. So ist es wahrscheinlich, dass sich Investitionen in die verarbeitende Industrie direkt und unmittelbar auf das Wachstum des Privatsektors auswirken, während unterstützende Sektoren wie der Infrastruktur- oder Finanzsektor dazu beitragen können, das Geschäftsumfeld eines Landes allgemein zu verbessern und so weiteres Wachstum des Privatsektors zu ermöglichen. Investitionen können jedoch in Abhängigkeit vom Sättigungsgrad und Geschäftsumfeld des betreffenden Marktes mehr oder weniger wirkungsvoll sein. Auch die Wettbewerbssituation in dem jeweiligen Sektor und das Innovationspotenzial von Unternehmen spielen im Hinblick auf die Wirkungstärke eine Rolle.

### Marktentwicklung

Eine Investition wird sich in weniger entwickelten Ländern wahrscheinlich stärker auf das Wachstum des Privatsektors auswirken als in Ländern mit mittlerem Einkommen. Das Investitionsvolumen und somit das Wachstumspotenzial für den Privatsektor ist unter anderem von der Geschäftsfreundlichkeit („Ease of Doing Business“) des betreffenden Marktes abhängig. Märkte mit ineffizienten Vorschriften für Unternehmen hindern diese daran, ihr Potenzial auszuschöpfen und Investoren anzuziehen. Werden Investitionen in solchen Märkten getätigt, ermutigt dies andere Investoren, sich ebenfalls zu engagieren, was sich positiv auf zukünftige Investitionen auswirkt.

Peru wird als Land mit mittlerem Einkommen im oberen Bereich eingestuft (DAC-Klassifizierung<sup>20</sup> 2016) und wies 2016 ein Pro-Kopf-BIP nach Kaufkraftparität von 11,741 USD auf. Rund 60 %



des BIP werden im Dienstleistungssektor erwirtschaftet, ein Drittel im Industrie- und Bergbausektor und lediglich 8 % im Agrarsektor. In den letzten Jahren waren jedoch Rohstoffexporte der größte Wachstumstreiber. Durch den Rückgang der Rohstoffpreise im Jahr 2014 ist das Wirtschaftswachstum von Peru nach den Boomjahren 2012-2015 von 8 % auf 3,8 % (im Jahr 2016) zurückgefallen. Für den Zeitraum 2018-21 wird eine jährliche Wachstumsrate von 3,6 % prognostiziert.<sup>21</sup>

Peru konnte sich aufgrund seiner guten Marktausrichtung und der umsichtigen, unternehmensfreundlichen Politik **2016 eine gute Position im Ease of Doing Business Index** sichern: Platz 55 unter 190 Ländern mit 69,5 von 100 Punkten. Damit rangiert das Land in der Region auf dem dritten Platz hinter Mexiko und Kolumbien.<sup>22</sup> Dennoch gibt es noch Verbesserungspotenzial im Hinblick auf die Förderung der Aktivitäten des Privatsektors, die für ein stabiles Wirtschaftswachstum von entscheidender Bedeutung sind. Dies gilt vor allem in Bezug auf Indikatoren wie den Aufwand für Unternehmensgründungen, Steuerzahlungen, die Bereitstellung der notwendigen Infrastruktur (z. B. Stromversorgung), Insolvenzverfahren und den internationalen Handel.<sup>23</sup>

## Sektorentwicklung

Sektoren wie Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT), Transport, Energie und Finanzdienstleistungen sind unterstützende Sektoren, die andere wirtschaftliche Aktivitäten in einem Land ermöglichen. Investitionen in Privatunternehmen dieser Sektoren kommen auch anderen

<sup>20</sup> In der *DAC-Liste der Empfänger von öffentlichen Entwicklungsleistungen* sind alle Länder und Gebiete aufgeführt, die öffentliche Entwicklungsleistungen (ODA: Official Development Assistance) erhalten. Die Liste umfasst alle Länder mit niedrigem und mittlerem Einkommen auf Basis des von der Weltbank veröffentlichten Bruttonationaleinkommens (BNE) pro Kopf, mit Ausnahme von G8-Mitgliedern, EU-Mitgliedstaaten und Ländern mit einem festen Termin für einen EU-Beitritt. In der Liste sind auch alle LDCs (Least Developed Countries), d. h. die am wenigsten entwickelten Länder gemäß der Definition der Vereinten Nationen (UN), enthalten. Weitere Informationen: OECD: DAC-Liste der ODA-Empfänger, <http://www.oecd.org/dac/stats/daclist.htm>.

<sup>21</sup> Economist Intelligence Unit (2017): Country Risk Service – Peru – September 2017, S. 6.

<sup>22</sup> Die Messgröße *Distance to Frontier* (DTF) gibt an, wie weit die jeweilige Volkswirtschaft von der Bestmarke („Frontier“) entfernt ist, die für die einzelnen Indikatoren für alle im Rahmen der „Doing Business“-Erhebung erfassten Volkswirtschaften seit 2005 ermittelt wird. Der Abstand zur Bestmarke wird auf einer Skala von 0 bis 100 abgebildet, wobei 0 für das schlechteste Ergebnis und 100 für den besten Leistungswert steht. In der „Ease of Doing Business“-Rangliste ist eine Platzierung von 1 bis 190 möglich. Weitere Informationen: Weltbank: doing business, <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/peru>.

<sup>23</sup> Weltbank: Doing Business Report Peru 2018 <http://www.doingbusiness.org/~media/WBG/DoingBusiness/Documents/Profiles/Country/PER.pdf> – Report.

Unternehmen zugute, sei es durch eine verbesserte Infrastruktur, z. B. in den Bereichen Stromversorgung, Telekommunikation oder Transport, oder aber durch Finanzierungen mit Eigen- oder Fremdkapital.

Virú ist als Produzent und Verarbeiter von Agrargütern nicht in einem solchen unterstützenden Sektor tätig. Der moderne Agrarsektor bietet jedoch vor allem im Exportbereich – als relativ neuer Sektor in Peru, der in den letzten Jahren schnell gewachsen ist (2005-2016: 18,8 %) – weiterhin das größte Potenzial für Produktivitätssteigerungen. Wie im vorherigen Kapitel beschrieben wurde, führt dies zur Schaffung von lokalem Einkommen. Da Virú fast seine gesamte Produktion exportiert, hat das Unternehmen aufgrund der Export- und Deviseneinnahmen auch positive Auswirkungen auf die Leistungsbilanz von Peru. Diese Einnahmen sind wichtige Impulsgeber für das Wirtschaftswachstum eines Landes und waren in Peru in den letzten zehn Jahren die wichtigsten Faktoren für die Verringerung von Armut und Hunger.<sup>24</sup> Somit leistet Virú auch einen Beitrag zur OECD-Agenda für Handelshilfe **Aid for Trade**<sup>25</sup>.

**DERa** Die **DAC-Länderklassifizierung** von Peru als Land mit mittlerem Einkommen sowie die **Geschäftsfreundlichkeit** (Ease of Doing Business) des Landes spiegeln sich im DERa durch eine Bewertung von 5 von 13 Punkten wider, da der Bedarf des Landes an Privatinvestitionen im Vergleich zu Ländern mit niedrigerem Einkommen moderat ist. Der **Agrarsektor ist kein „unterstützender Sektor“, der für weiteres Wachstum des Privatsektors von Bedeutung ist**, sodass sich im DERa eine Bewertung von 0 von 13 Punkten ergibt.

### Wettbewerbssituation und Innovationspotenzial

Die Nahrungsmittelproduktion in Peru ist immer noch recht arbeitsintensiv und eher dem Low-Tech-Bereich zuzuordnen. Um das Produktivitätspotenzial voll auszuschöpfen, sind daher weitere Investitionen in Innovationen erforderlich.

Mit seiner klaren Diversifikationsstrategie ist Virú für ein Agrarunternehmen in Peru recht innovativ, vor allem in drei Bereichen:

- **Neue Produkte (Entwicklung):** Bei seiner Gründung im Jahr 1994 konzentrierte sich das Unternehmen ausschließlich auf den Spargelanbau, doch in den letzten Jahren hat es neue Nutzpflanzen wie Avocados, Mangos und zuletzt Palmherzen in sein Produktportfolio aufgenommen. Die Einführung neuer Pflanzen und der Anbau im Fruchtwechsel sind besonders wichtig, da sich beim Anbau von Spargel auf einem Feld der Ernteertrag nach 10 Jahren deutlich reduziert. Im Einklang mit seiner klaren Diversifikationsstrategie entwickelt Virú nun auch neue

<sup>24</sup> Peru konnte die Hungersituation des Landes seit 2005 um etwa 50 % verbessern und erreichte 2016 Rang 37 unter 118 Ländern (siehe Welthungerindex 2016 des Internationalen Forschungsinstituts für Ernährungs- und Entwicklungspolitik (IFPRI): <http://www.ifpri.org/publication/2016-global-hunger-index-getting-zero-hunger>, Internetquelle vom 5.2.2018). Des Weiteren werden in einer Studie von Huaranga Moreno und Félix Ricardo die sozioökonomischen Auswirkungen der Agrarexportunternehmen in der peruanischen Provinz Virú aufgezeigt. Siehe *Impacto socioeconómico del desarrollo agroexportador del proyecto especial chavimochic, provincia de virú, la libertad, Perú, 1997-2007* (2008), <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNI-TRU/5300>.

<sup>25</sup> Weitere Informationen über die OECD-Agenda „Aid for Trade“: <http://www.oecd.org/trade/aft/>.

Fertigprodukte wie Bruschettas und Pestos. Die jüngste Entwicklung ist eine Partyplatte und ein Quinoa-Sortiment, zum Beispiel Quinoa-Salat mit Mango, Passionsfrucht, Blaubeeren und Papaya oder Quinoa mit würziger Tomatensoße. Virú entwickelt nicht nur nachgefragte Produkte, sondern generiert proaktiv zusätzliche Nachfrage. Derzeit arbeiten 11 Mitarbeiter in der Produktentwicklung, einschließlich Köche und technisches Personal.

*„Innovation ist in unserer Entwicklungsstrategie von immenser Bedeutung, sodass wir die Diversifizierung von neuen Nutzpflanzen in der Region fördern. Daher sind wir in der Lage, regelmäßig neue Produktlinien und Verpackungen am Weltmarkt einzuführen. In Zusammenarbeit mit angesehenen Köchen und hervorragenden spezialisierten Technikern entwickeln wir neue Produkte und investieren in die Verbesserung unserer Prozesse, Kapazitäten, Anlagen und Einrichtungen.“*

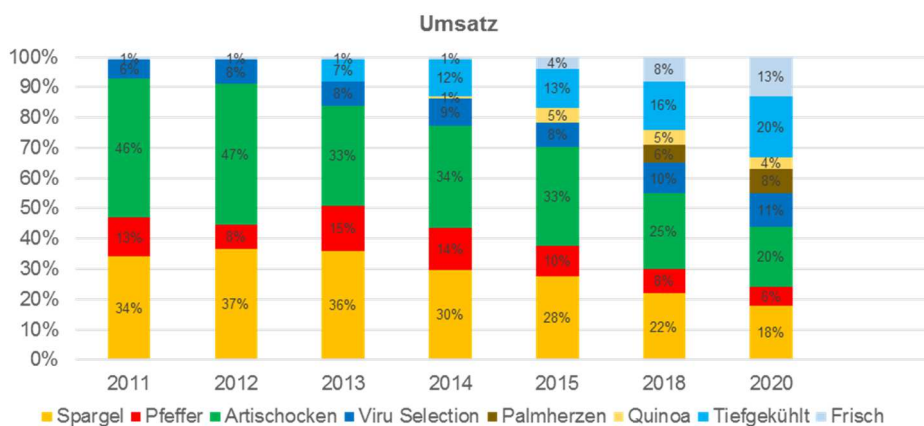
Mario Deza, Produktionsmanager

• **Neue Prozesse und Technologien:**

Virú verwendet modernste Produktionstechnologien – fast alle Maschinen und Anlagen (z. B. Förderbänder, Sortier-, Wasch-, Schäl- und Verpackungsmaschinen) stammen aus Europa oder den USA – und nutzt effektive Logistiklösungen, um die Produkte des Unternehmens umgehend an ihren Bestimmungsort zu versenden. Die Automatisierung der Produktion ist nach wie vor ein wichtiger Faktor, um die Effizienz und Produktivität zu verbessern sowie der Herausforderung einer steigenden Nachfrage nach Arbeitskräften zu begegnen.

• **Marketingstrategie und Erschließung neuer Absatzmärkte:**

Virú hat zur Diversifizierung seiner Absatzmärkte vor Kurzem begonnen, seine Produkte auch in Peru und Mittelamerika zu verkaufen, da dort höhere Margen erzielt werden können, und den Vertrieb auf China auszuweiten. Die Zielkunden von Virú sind nicht nur Händler, sondern auch große Einzelhändler wie Supermarktketten. Dies ist einerseits möglich, weil Virú in der EU dank verbundener Vertriebsgesellschaften



(mit eigenen Lagern) über einen logistischen Vorteil verfügt und somit in kürzerer Zeit größere Mengen liefern kann. Ein weiterer Vorteil von Virú ist sein breites Produktportfolio (Nutzpflanzen, Präsentation, usw.), da Viru Supermarktketten verschiedene Produkttypen derselben Gemüseart anbieten kann.

Diese Innovationen sind – gemeinsam mit der starken (regionalen und nutzpflanzlichen) Diversifizierung von Virú sowie der vertikalen Integrationsstrategie, einer relativ diversifizierten Kundenbasis, einem gut funktionierenden Vertriebskanal über die Tochtergesellschaften in Europa und dem Besitz aller erforderlichen Zertifikate für die EU und die USA – die Basis für die starke Wettbewerbsposition des Unternehmens, sein weiteres Wachstum und den künftigen **Zugewinn von Marktanteilen**, um eines der führenden Agrarunternehmen in Peru zu werden.



Des Weiteren ist Virú ein Game Changer, der „**neue Spielregeln**“ schafft. Durch eine intensive Zusammenarbeit mit dem Distrikt Caynarachi im Bereich der Eigentumsrechte konnte Virú maßgeblich zu der Änderung von Vorschriften in Caynarachi beitragen. Vor Virús Engagement waren Landtitel in der Region um Caynarachi nicht sehr üblich. Durch die Initiative von Virú erfolgte für insgesamt mehr als 10.000 Hektar Eintragungen.

**DERa** Die **Innovationsfähigkeit** von Virú (neue Produkte, Marketingstrategien für verschiedene Märkte, bessere Prozesse) und der anhaltende **Zugewinn von Marktanteilen** spiegeln sich im DERa durch eine Bewertung mit 14 von 16 Punkten wider.

### **Umweltverträgliches Wirtschaften**

Große Bereiche des Privatsektors weltweit sind auf natürliche Ressourcen angewiesen, entweder als Teil des Kerngeschäfts oder innerhalb der Lieferketten. Für eine nachhaltige Entwicklung sind weltweiter Umwelt- und Klimaschutz sowie Ressourceneffizienz entscheidend. Der Privatsektor trägt aktiv zur Erreichung dieses Ziels bei, zum Beispiel durch die Einhaltung internationaler Umweltstandards, die Umsetzung von Initiativen für nachhaltigere Geschäftstätigkeiten oder die Nutzung erneuerbarer Energien.

### **Umweltmanagement – Begrenzung potenzieller negativer Nebeneffekte und proaktive Aktionen**

In den letzten Jahren hat sich die peruanische Regierung verstärkt bemüht, die Einhaltung von nationalen Sozial- und Umweltstandards durch Unternehmen sicherzustellen.

Die Praktiken von Virú zeigen, dass sich das Unternehmen bewusst ist, welche Auswirkungen die Landwirtschaft und damit verbundene Aktivitäten auf die Umwelt haben können. Auf Unternehmensebene hat Virú **ein Environmental Health and Safety (EHS) Committee eingerichtet**. Dieser Umwelt-, Gesundheits- und Sicherheitsausschuss, dem auch Mitglieder der Führungsebene angehören, befasst sich mit Umweltfragen und sozialen Belangen. Die Aufgaben im Bereich Umwelt und Soziales sind klar definiert und zugeordnet, einschließlich eines Umweltschutzplans und konsolidierten Überwachungsrahmens (Monitoring Framework). Der Umweltschutzplan von Virú umfasst anerkannte und geforderte Naturschutztechniken und -programme sowie anerkannte Abfallbewirtschaftungsmaßnahmen. Außerdem verfügt Virú über alle im Bereich Umwelt und Soziales relevanten EU- und US-Zertifikate<sup>26</sup>.

Genauer gesagt verwaltet Virú seine natürlichen Ressourcen, vermindert die potenziellen negativen Auswirkungen des Unternehmens auf die Umwelt und passt seine Geschäftsaktivitäten wie folgt an den Klimawandel an (Auszug):

- **Nachhaltige Landwirtschaft:** Sämtliche Felder von Virú sind nach GlobalG.A.P.<sup>27</sup> zertifiziert. Hierbei handelt es sich um einen internationalen Standard für gute landwirtschaftliche Praxis. 30 % der Ländereien von Virú in Caynarachi gelten als Schutzgebiet und werden von Virú nicht

<sup>26</sup> Cert Global GAP, BRC Global Food Standard, Kosher, IFS Food Standard, HACCP Peru, SCR-Flo Cert, ISO 14001, Fundo Verde, BASC Virtual.

<sup>27</sup> GLOBALG.A.P. ist ein international anerkannter Standard für die landwirtschaftliche Produktion. Der Standard verlangt unter anderem mehr Effizienz in der Produktion. Er verbessert die Geschäftsergebnisse und reduziert die Verschwendung lebenswichtiger Ressourcen. Ebenso erfordert er eine generelle Herangehensweise an die Landwirtschaft, die eine bestmögliche Praxis für zukünftige Generationen begründet. Weitere Informationen: Global G.A.P.: Die Zukunft des Planeten gestalten, <https://www.globalgap.org/de/for-producers/globalg.a.p./>.



landwirtschaftlich genutzt. Somit trägt das Unternehmen in der Region zur Erhaltung und Förderung der Tier- und Pflanzenwelt bei, die zuvor aus einer nur sehr begrenzten Anzahl von Reptilien, Vögeln, Feldnagern und einer sehr kargen Flora bestand. Das Unternehmen kontrolliert aktiv die Felder der Lieferanten, um sicherzustellen, dass die natürlichen Lebensräume erhalten bleiben. Dies erfolgt anhand von georeferenzierten Umwelt- und Sozialdaten über die Produktionsstätten der Lieferanten.

- **Schadstoffemissionen aus Schornsteinen** werden von dem Unternehmen jährlich gemäß den nationalen und internationalen Anforderungen analysiert. Alle erfassten Werte liegen unter den Vorgaben in den allgemeinen EHS-Richtlinien der Weltbankgruppe für die Emissionen von Kleinfeuerungsanlagen (3 MWth-50 MWth) und den nationalen Vorschriften.
- **Effiziente Wassernutzung:** Da Wasser auf unserem Planeten eine knappe Ressource ist und Virú in Regionen mit eher geringem Niederschlag tätig ist, verwendet das Unternehmen moderne Tropfbewässerungssysteme, um den Wasserverbrauch zu reduzieren. Des Weiteren hat Virú in den letzten Jahren zur Steigerung der allgemeinen Effizienz Maßnahmen zum vorsorgenden Umweltschutz (*Cleaner Production*) ergriffen. Darüber hinaus hat das Unternehmen automatisierte Spüleinrichtungen eingeführt und ferngesteuerte computerbasierte Instrumente zur Grundwasserüberwachung in allen Messstellen installiert, um die zukünftige Entwicklung der Grundwasserverfügbarkeit zu verfolgen. Der **Resource Efficiency Management Plan** von Virú zielt darauf ab, gegenüber den Ausgangsdaten vom April 2016 weitere Verbesserungen zu erreichen und den Wasserverbrauch in den Verarbeitungsstätten den internationalen Branchenbenchmarks anzunähern.
- **Abwassermanagement:** Die Parameter für unbehandeltes Prozessabwasser haben in den letzten Jahren in einer Produktionsstätte die in den allgemeinen EHS-Richtlinien<sup>28</sup> der Weltbankgruppe für die Einleitung in Binnengewässer vorgesehenen Werte überschritten. Um Abhilfe zu schaffen, hat Virú eine Abwasseraufbereitungsanlage gebaut, die auf dem neuesten Stand der Technik ist und Ende 2017 in Betrieb genommen wurde. Die Mitarbeiter von Virú haben ferner an einer Schulung der Alliance for Water Stewardship<sup>29</sup> zum verantwortungsvollen Umgang mit Wasser (*Water Stewardship*) teilgenommen, um in allen Geschäftsbereichen eine nachhaltige Wasserwirtschaft zu betreiben.
- **Abfallwirtschaft:** Virú verkauft im Rahmen seines integrierten Ansatzes pflanzliche Abfälle an Kleinbetriebe mit Rinderzucht. Darüber hinaus verfügt Virú über eine Kompostfläche, die zur Herstellung von Dünger für die Felder des Unternehmens genutzt wird.
- **Minimierung der Auswirkungen auf die Umwelt – effizientes Pestizidmanagement:** Virú greift auf biologische Schädlingsbekämpfung zurück, um weniger Chemikalien und Pestizide zu



Tropfbewässerungssystem von Virú

<sup>28</sup> Weitere Informationen zu den allgemeinen EHS-Richtlinien der Weltbankgruppe: [http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics\\_ext\\_content/ifc\\_external\\_corporate\\_site/sustainability-at-ifc/policies-standards/ehs-guidelines](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/sustainability-at-ifc/policies-standards/ehs-guidelines).

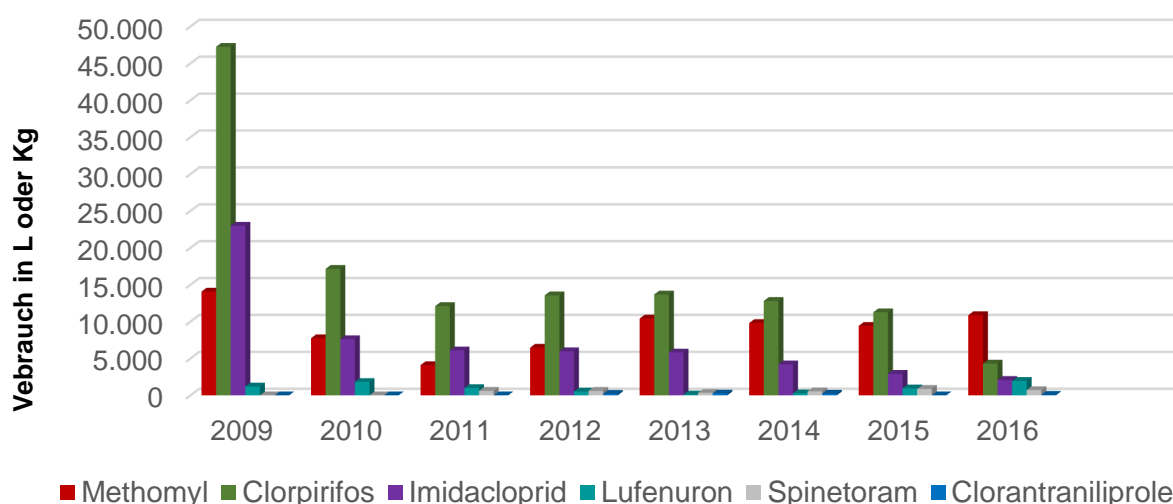
<sup>29</sup> Der Alliance for Water Stewardship Standard gibt großen Wassernutzern ein weltweit anwendbares Rahmenwerk an die Hand, um ihren Wasserverbrauch und dessen Auswirkungen zu verstehen und in einem Einzugsgebiet kooperativ und transparent auf ein nachhaltiges Wassermanagement hinzuarbeiten. Weitere Informationen unter: <http://a4ws.org/about/>.

verwenden. Dank seines spezifischen Programms der integrierten Schädlingsbekämpfung zur Eindämmung des Befalls der Spargelpflanze durch die Gallmücke (*Prodioplosis Longifila*) konnte das Unternehmen seinen Einsatz chemischer Pestizide bis 2011 um rund 70 % reduzieren. Diese Strategie umfasst eine Reihe komplementärer Methoden (physisch, mechanisch, chemisch, biologisch, genetisch, rechtlich und/oder kulturell). Mit seinem technischen Bewässerungssystem optimiert Virú auf den Feldern wirkungsvoll den Einsatz von Nährstoffen und Pestiziden.

„Biologische Schädlingsbekämpfung hat Vorrang vor dem Einsatz von Pestiziden. Wir benutzen Nutzinsekten, um Schädlinge zu bekämpfen. Dies führt zu natürlicheren Produkten, die weniger Chemikalien und Pestizide enthalten. Die Insekten werden in einem Gebiet gezüchtet und anschließend in den Anbaugebieten freigelassen, um den Befall von Nutzpflanzen durch Schädlinge zu begrenzen.“

César Cabrejo, Umweltbeauftragter

Vergleich des Pestizidverbrauchs von Virú 2009-2016



- **Anpassung an den Klimawandel:** Virú hat den Anbau seiner Nutzpflanzen seit einigen Jahren deutlich diversifiziert. Das Unternehmen baut unter anderem neue Sorten wie Avocado und Quinoa an, achtet aber auch auf eine regionale Diversifizierung, indem es Nutzpflanzen in verschiedenen Gebieten anbaut, um negative Einflüsse durch eventuelle El Niño-Ereignisse zu vermindern.

**DERa**

Aufgrund der Strategie des Unternehmens hinsichtlich Klimaschutz und Anpassung an den Klimawandel sowie der effizienten Nutzung von Ressourcen wird Virú als **klimafreundliches Unternehmen** eingestuft. Da die Wasseraufbereitungsanlage jedoch noch nicht mit voller Auslastung läuft, erhält Virú 17 von 25 möglichen Punkten.

Durch sein nachhaltiges Management, den Schutz der Biodiversität und die Reduzierung von chemischen Düngern und Pestiziden leistet Virú einen Beitrag zu den Nachhaltigkeitszielen **SDG 15 „Leben an Land“**, **SDG 2 „Kein Hunger“** und **SDG 12 „Nachhaltiger Konsum“** von Ressourcen. Die klare Strategie des Unternehmens hinsichtlich Klimaschutz und Anpassung an den Klimawandel fördert **SDG 13 „Klimaschutz“**.

## Nutzen für lokale Gemeinden

Unternehmer sind aktive Bürger, die in der Gesellschaft eine wichtige Rolle einnehmen. Unternehmen sollten jedoch nicht nur „keinen Schaden anrichten“, sie können auch „Gutes tun“ und zur Entwicklung beitragen, indem sie aktiv mit den lokalen Gemeinden interagieren. Dies gilt insbesondere in Ländern wie Peru, wo die Wirksamkeit des Regierungshandelns (Government Effectiveness) verbesserungsfähig ist. Bislang schafft es die Regierung nicht, den infrastrukturellen Grundbedarf für Städte und Dörfer – wie Straßen, Schulen und Sicherheitskräfte – zur Verfügung zu stellen. Die Weltbank stuft Peru in Bezug auf die Government Effectiveness auf Platz 107 von 209 Rängen ein – hinter Kuba (104) und Kasachstan (101).<sup>30</sup>

### Risikomanagement in lokalen Gemeinden gemäß IFC PS 4<sup>31</sup> — „keinen Schaden anrichten“

Geschäftliche Aktivitäten können lokale Gemeinden erhöhten Risiken und negativen Auswirkungen in Form von Arbeitsunfällen, gefährlichen Materialien, durch Ausbreitung von Krankheiten oder ein höheres Verkehrsaufkommen aussetzen. Verstärkt werden diese potenziellen Auswirkungen, wenn die Geschäftsaktivitäten einen Bevölkerungsanstieg in der Umgebung nach sich ziehen.

In den Städten Virú und Chao ist die Einwohnerzahl zwischen 1997 und 2007 um 18.035 bzw. 15.145 gestiegen.<sup>32</sup> Um potenzielle negative Auswirkungen für diese Gemeinden in Bezug auf Gesundheit, Sicherheit und Schutz – mit besonderem Augenmerk auf gefährdete Gruppen – zu reduzieren, hat Virú im Sinne seiner Sozialverantwortung verschiedene Maßnahmen eingeführt, zum Beispiel:

- **Folgenabschätzung:** Bei jeder neuen Produktionsstätte oder Geschäftsausweitung prüft Virú vorab die Auswirkungen auf Gesellschaft und Umwelt. Dabei werden potenzielle Auswirkungen und Risiken des Projekts für die lokale Gemeinde identifiziert und gegebenenfalls Lösungen dafür entwickelt. Ziel ist es, die Zahl von Unfällen, Verletzungen, Krankheiten und Todesfällen aufgrund projektbezogener Vorgänge in der Gemeinde im Einflussbereich des Projekts (lokale Gemeinde) zu verringern.
- Im Rahmen des **gesellschaftlichen Engagements** von Virú findet bei Projekten mit potenziell erheblichen Negativeffekten auch das Verfahren zur informierten Partizipation der betroffenen Gemeinden Anwendung.
- **Zugang der lokalen Gemeinden:** Virú gewährt allen Gemeinden, die ihr Land verkauft haben und dort traditionell über Nutzungsrechte verfügten, die Nutzung der dortigen Ressourcen. Dies war auch eine Forderung der DEG, unter anderem der kostenfreie Zugang der Gemeinden zu Forstwegen.

<sup>30</sup> Government Effectiveness (Wirksamkeit des Regierungshandelns): Spiegelt wider, wie die Qualität der öffentlichen Versorgung und der öffentlichen Verwaltung sowie das Maß ihrer Unabhängigkeit von politischem Druck, die Qualität der Formulierung und Umsetzung politischer Leitlinien und die Glaubwürdigkeit der Einsatzbereitschaft einer Regierung für diese politischen Leitlinien wahrgenommen werden. Weitere Informationen: Weltbank, <https://info.worldbank.org/governance/wgi/pdf/ge.pdf>.

<sup>31</sup> Der Performance Standard (PS) 4 der IFC verfolgt zwei Ziele: i) Vermeidung oder Minimierung der Risiken für und der Auswirkungen auf die Gesundheit und Sicherheit der lokalen Gemeinde, die sich während des Lebenszyklus des Projekts sowohl aus Routinevorgängen als auch außerhalb der Routine ergeben; ii) Sicherstellung, dass jegliche Schutzmaßnahmen für Personal und Vermögen legitim sind und Risiken für die Sicherheit und den Schutz der Gemeinde verhindern oder minimieren. Weitere Informationen: International Finance Corporation (2007): Guidance Note 4: Community Health, Safety and Security, [http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/4af353004885583dbf6cff6a6515bb18/2007-2007%2BUUpdated%2BGuidance%2BNote\\_4.pdf?MOD=AJPERES](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/4af353004885583dbf6cff6a6515bb18/2007-2007%2BUUpdated%2BGuidance%2BNote_4.pdf?MOD=AJPERES).

<sup>32</sup> Moreno, Huaranga/ Ricardo, Félix: Impacto socioeconómico del desarrollo agroexportador del proyecto especial Chavimochic, provincia de Virú, la libertad, Perú, 1997-2007 (2008), <http://dspace.uni-tru.edu.pe/handle/UNITRU/5300>.

- Virú hat einen anonymen unternehmensinternen Beschwerdemechanismus (bislang Eingang von etwa 175 Beschwerden) und einen externen **Beschwerdemechanismus** eingerichtet, wozu auch eine „Hotline für ethische Angelegenheiten“ gehört, bei der Mitarbeiter und die Allgemeinheit ihre Beschwerden vorbringen können.
- Virú hat gemäß den Anforderungen der DEG an allen Unternehmensstandorten einen **Verhaltenskodex für sein Sicherheitspersonal** aufgestellt.
- **Kulturelles Erbe:** Vor Beginn einer neuen Investitionsmaßnahme muss sich Virú vom peruanischen Ministerio de Cultura (CIRA) bescheinigen lassen, dass an der fraglichen Stelle kein kulturelles Erbe vorhanden ist. Nur so kann im Rahmen der Umweltfolgenabschätzung die entsprechende Genehmigung erteilt werden.

### Gemeindeentwicklung – „Gutes tun“

Ein aktives Engagement des Privatsektors ist für die lokalen Gemeinden und die Unternehmen eine Win-Win-Situation: Die Gemeinden profitieren beispielsweise von dem Ausbau der Infrastruktur und einem besseren Bildungswesen, während die Unternehmen ihre „License to operate“ vonseiten der Gesellschaft erhalten. Dies ist der Fall, wenn die Geschäftsaktivitäten die kontinuierliche Unterstützung und/oder breite gesellschaftliche Akzeptanz innerhalb der lokalen Gemeinde und von anderen Interessengruppen genießen.

Im peruanischen Recht existiert anders als in Indien, wo Unternehmen 2 % ihrer Gewinne für wohltätige Zwecke aufwenden müssen, kein Gesetz, das die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen (CSR: Corporate Social Responsibility) regelt. Allerdings gibt es ergänzend zu den peruanischen Gesetzen Richtlinien, die CSR-Aktivitäten direkt oder indirekt fördern.<sup>33</sup> Ein Anreiz ist zum Beispiel die Möglichkeit für Unternehmen, ihre CSR-Aufwendungen steuermindernd geltend zu machen.

Auch Virú hat versucht, seine **eindrucksvollen internen und externen CSR-Aktivitäten** auf seine Steuerlast anrechnen zu lassen, ist dabei jedoch bislang an bürokratischen Hürden gescheitert. Mit einem **Budget von EUR 1,1 Mio.** pro Jahr verbessert Virú kontinuierlich den Lebensstandard der umliegenden Gemeinden durch Unterstützung von Schulen, die Förderung von Schülern und Studenten (im Primar-, Sekundar- und Hochschulbereich) sowie den Bau von Gesundheitseinrichtungen und Wasserleitungen. Polizisten werden von Virú mit Mobiltelefonen ausgestattet, damit sie im Notfall für die Bevölkerung erreichbar sind.

Virú hat die Wahrnehmung seiner gesellschaftlichen Verantwortung von internationalen und nationalen Organisationen wie der BSCI, dem SMETA, der ICS und der ABE anerkennen und zertifizieren lassen.

Neben regelmäßigen Hilfen ist Virú auch in Krisenfällen ein verlässlicher Partner: Anfang 2017 waren die Gemeinden in der Umgebung wie auch Virú selbst schwer von landesweiten Überschwemmungen betroffen. Zusammen mit anderen Unternehmen in der Umgebung schuf Virú für sich selbst und die umliegenden Gemeinden Abhilfe: **Die defekte Wasserleitung wurde repariert, es wurden kostenlose Mahlzeiten und medizinische Versorgung für die Bevölkerung bereitgestellt, und es wurden Zelte, Matratzen und Reinigungsgeräte gespendet.** Zudem unterstützte Virú 2.000 Familien durch den Wiederaufbau ihrer zerstörten Häuser.

<sup>33</sup> Casanova-Claros, Mariela: Corporate Social Responsibility: a perspective from Peru. In: International Journal of Liability and Scientific Enquiry [Vol. 4, No. 1] (2011), [http://www.derecho.usmp.edu.pe/cedec/doc-trina\\_nacional/IJLSE040105\\_CASANOVA-CLAROS.pdf](http://www.derecho.usmp.edu.pe/cedec/doc-trina_nacional/IJLSE040105_CASANOVA-CLAROS.pdf), S. 89.

**DERa** Virú **Umgang mit den Risiken für die Gesundheit, die Sicherheit und den Schutz der Gemeinden** gemäß internationalen Standards und die **Einrichtung des externen Beschwerdemechanismus** führen gemeinsam mit dem aktiven Engagement des Unternehmens zur Gemeindeentwicklung **im DERa zu einer Bewertung mit 11 von 17 Punkten.**

Durch die Bereitstellung von medizinischer Versorgung in den lokalen Gemeinden und die Instandsetzung von zerstörter Infrastruktur infolge von El Niño leistet Virú einen Beitrag zu den Nachhaltigkeitszielen **SDG 3 „Gesundheit“** und **SDG 9 „Innovation und Infrastruktur“**. Virú trägt darüber hinaus zu **SDG 16 „Frieden und Recht“** bei, da das Unternehmen die lokalen Polizeistationen mit der notwendigen Ausrüstung ausstattet, als auch zu **SDG 11 „Nachhaltige Städte und Gemeinden“**.

### C. Zusammenfassung der Ergebnisse des DERa für jede Kategorie

Die DERa Bewertung von Virú ist mit 108 Punkten bereits sehr gut. Die Kunden im DEG-Portfolio erreichten 2017 im Durchschnitt 76 Punkte.

Wirkungskategorie	Beiträge von Virú
<b>GUTE, FAIRE BESCHÄFTIGUNG</b> 	<b>Anzahl und Entwicklung der Arbeitsplätze</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Anzahl der Mitarbeiter: 7.500</li> <li>▶ Hohes Potenzial für Beschäftigungswachstum in der Lieferkette</li> <li>▶ 39 % Beschäftigungswachstum seit erster Investition der DEG</li> </ul> <b>Menschenwürdige Bedingungen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Einhaltung der ILO-Kernarbeitsnormen: vollständige Einhaltung</li> <li>▶ Management von Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz: Zertifizierung (ILO 2001/ OHSAS 18001)</li> <li>▶ Personalmanagement: gemäß internationalen Standards / gut</li> </ul>
<b>LOKALES EINKOMMEN</b> 	<b>Generierung von Einnahmen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Insgesamt wurden letztes Jahr lokale Einnahmen von EUR 130 Mio. generiert.</li> <li>▶ Personalausgaben im letzten Jahr: EUR 35 Mio.</li> <li>▶ EUR 73 Mio. wurden für die Beschaffung von Waren und Dienstleistungen ausgegeben.</li> <li>▶ Körperschaftsteuerzahlungen in Höhe von EUR 1,6 Mio.</li> </ul> <b>Entwicklung der Einnahmengenerierung und lokaler Anteil</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Die Generierung lokaler Einnahmen erhöhte sich im letzten Jahr um 18,8 %.</li> <li>▶ 95 % der Ausgaben trugen zur Generierung lokaler Einnahmen bei.</li> </ul>
<b>ENTWICKLUNG VON MÄRKTEN UND SEKTOREN</b> 	<b>Land &amp; Sektor</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Die DEG misst Investitionen in Ländern mit mittlerem Einkommen im oberen Bereich wie Peru eine unterdurchschnittliche Bedeutung für die Entwicklung bei.</li> <li>▶ Der Agribusiness-Sektor ist kein Sektor, der sich hemmend auf die Entwicklung des Landes auswirken könnte.</li> </ul> <b>Innovationen &amp; Wettbewerb</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Unternehmensinnovationen: „Neue Spielregeln“</li> <li>▶ Stärkerer Wettbewerb: Zugewinn von Marktanteilen</li> </ul>



**UMWELTVERTRÄGLICHES WIRTSCHAFTEN**



**Standards**

- ▶ Einhaltung der **Umweltstandards** der DEG: deutliche Abweichungen ohne direkte Risiken

**Umweltmanagement und Umweltschutz**

- ▶ Umweltmanagement des Unternehmens: Zertifizierung (ISO 14001)
- ▶ (Wesentliche) Beiträge zum Klima- und Umweltschutz

**NUTZEN FÜR LOKALE GEMEINDEN**



**Risikomanagement in lokalen Gemeinden**

- ▶ Gesundheits- und Sicherheitsmanagement: gemäß internationalen Standards / gut
- ▶ Das Unternehmen verfügt über einen formellen Beschwerdemechanismus.

**Ausgaben für die Gemeindeentwicklung**

- ▶ Beitrag von EUR 1,1 Mio. zur Gemeindeentwicklung im letzten Jahr

**Beiträge zu den Zielen für nachhaltige Entwicklung (SDGs)**



**D. Die Rolle der DEG**

Im Jahr 2013 hatte Virú Schwierigkeiten, von kommerziellen Finanzdienstleistern zu angemessenen Bedingungen eine laufzeitkongruente langfristige Finanzierung für seine Expansionspläne zu erhalten. Die DEG unterstützte Virú mit einem vorrangigen langfristigen Darlehen, um dem Unternehmen nachhaltig zu ausreichender Finanzkraft zu verhelfen und ihm damit die Möglichkeit zu bieten, von kommerziellen Finanzdienstleistern langfristige Finanzierungen zu angemessenen Bedingungen zu bekommen. Im Jahr 2016 konnte Virú daraufhin durch seine Finanzlage und Wettbewerbsposition einen privaten US-Fonds überzeugen, dem Unternehmen eine langfristige Finanzierung für weitere Expansionspläne zur Verfügung zu stellen. Virú schätzt die DEG jedoch nach wie vor als Finanzpartner, vor allem bei unerwarteten Ereignissen. Die DEG hat außerdem weitere Expansionsaktivitäten im Jahr 2016 mitfinanziert.

„Wir haben uns für die DEG als Finanzpartner entschieden, da die DEG-Mitarbeiter unser Geschäft und unsere Bedürfnisse verstehen und uns immer zur Seite stehen, selbst bei unvorhergesehenen Ereignissen. Die DEG ist ein verlässlicher langfristiger Finanzpartner, der – wie auch wir – an einem langfristigen, nachhaltigen Wachstumspfad interessiert ist. Dies wissen wir zu schätzen.“

Yoselyn Malamud, CEO von Virú

Abgesehen von der Bereitstellung von Finanzierungen ist die DEG in den folgenden Bereichen ein Wertschöpfungspartner:

- **Verbesserung des gesellschaftlichen Engagements und Sozialmanagement**  
Ein Umwelt- und Sozialaktionsplan wurde vertraglich vereinbart, um den **Umgang mit Risiken für die Gemeinden** im Einklang mit internationalen Standards zu verbessern. Unter anderem forderte die DEG von Virú, einen externen Beschwerdemechanismus, einen Verhaltenskodex für sein Sicherheitspersonal an den Unternehmensstandorten und allgemeine Sicherheitsmanagementverfahren für Sicherheitspersonal zu implementieren.



- **Technische Unterstützung: Abwassermanagement und Effizienz**

Nachhaltiges Wassermanagement ist für Virú nicht erst seit dem letzten El Niño eine Herausforderung. Hinzu kommt, dass die peruanische Regierung 2015 neue, strengere Gesetze zur Wassereffizienz verabschiedet hat. Um diesen Herausforderungen zu begegnen, erhielt Virú von der DEG in den folgenden Bereichen technische Unterstützung: Die erste Maßnahme konzentrierte sich auf **Abwassermanagement und -aufbereitung** am Standort von Virú und wurde 2015 abgeschlossen. Ausgehend von diesen Ergebnissen lag der Fokus der zweiten Maßnahme im Rahmen der technischen Unterstützung auf der **Überwachung der Menge und Zusammensetzung des Grundwassers und Abwassers** von Virú. Diese Maßnahme wurde 2016 abgeschlossen. Die Messergebnisse führten zu der technologischen Empfehlung, eine seerosenbasierte Abwasseraufbereitungsanlage zu bauen, die Ende 2017 in Betrieb genommen wurde.

- **Aufbau (lokaler) Netzwerke**

Als international tätiges Unternehmen benötigt Virú Betriebskapital, das durch Instrumente zur Handelsfinanzierung beschafft werden kann. Die DEG hat daher über ihren German Desk<sup>34</sup> den Kontakt zu einer Finanzorganisation in Deutschland mit ausgezeichneten Beziehungen am internationalen Markt für Handelsfinanzierung hergestellt. Die Organisation stellt internationalen Exportunternehmen Liquidität durch eine Kombination aus grenzüberschreitendem, echtem Factoring (Non-Recourse-Factoring), Auftragsfinanzierung und Kreditabsicherung über neue und innovative Wege zur Verfügung.

„Zu Beginn unserer Zusammenarbeit mit Virú im Jahr 2013 stellte das Abwassermanagement eine Herausforderung für das Unternehmen dar. Doch die Unternehmensführung von Virú war sehr daran interessiert, Lösungen zu finden. Mit Unterstützung des BSS-Programms der DEG konnte Virú Wassereinsparungspotenzial identifizieren, Wasserqualitätssparparameter analysieren und für verschiedene Aufbereitungstechnologien eine Kosten-Nutzen-Bewertung erstellen. Letztendlich entwickelte Virú eine eigene innovative Lösung: So wurde eine Wasseraufbereitungsanlage, in der Seerosen eine wichtige Rolle bei der Entfernung organischer Stoffe spielen, 2017 in Betrieb genommen.“

Esther Kabey-Wuntke, Investmentmanagerin bei der DEG, und Bernt Hagenlocher, Business Support Services DEG



<sup>34</sup> Gemeinsam mit lokalen Partnerbanken und den deutschen Handelskammern bietet die DEG einen neuen Service an: den „German Desk – Financial Support and Solutions“. Dieser Service ist speziell auf die Belange mittelständischer deutscher Unternehmen und ihrer lokalen Handelspartner ausgerichtet. Die deutschen Unternehmen und ihre lokalen Partner werden in geschäftlichen Belangen von einem German Desk Relationship Manager betreut, der bei der lokalen Partnerbank beschäftigt ist und sich in beiden Sprachen und Kulturen bewegt. Das Produkt- und Leistungsspektrum reicht von der Kontoeinrichtung über Dienstleistungen für Handelsfinanzierungen und Transaction Banking bis zu Kreditlinien oder Investitionsfinanzierungen für lokale Unternehmen, die deutsche Anlagen erwerben wollen. Weitere Informationen unter: <https://www.deginvest.de/Internationale-Finanzierung/DEG/Unsere-L%C3%B6sungen/German-Desks/>.

## E. Fazit und Ausblick

Finanziell erfolgreiche und verantwortungsvoll handelnde Privatunternehmen wie Virú fördern lokale Entwicklung, indem sie mehr und bessere Arbeitsplätze schaffen, eine Quelle für lokales Einkommen sind und Länder in ihrem Transformationsprozess unterstützen, während sie gleichzeitig verantwortungsvoll handeln und Nutzen für lokale Gemeinden stiften.



*„Wir sind überzeugt, dass wir einen positiven Einfluss auf den Alltag der Menschen haben, indem wir sie in ihrer beruflichen und persönlichen Entwicklung unterstützen. Wir sorgen für Arbeitsplätze und bieten Schulungen, die über die Vermittlung von Fachkenntnissen hinausgehen. Wir schaffen nicht nur Arbeitsplätze, sondern bieten formelle Arbeitsplätze mit Sozialleistungen. Wir haben Maßnahmen zur finanziellen Inklusion unserer Mitarbeiter ergriffen, indem wir gemeinsam mit den lokalen Banken für alle Beschäftigten Bankkonten eingerichtet haben. Dies ist eine wesentliche Voraussetzung für den Erhalt von Darlehen, da regelmäßige Einnahmen nachgewiesen werden können.“*

Yoselyn Malamud, CEO von Virú

Im Hinblick auf die gesellschaftliche Wirkung ist es großartig, dass Virú dies ebenfalls gelungen ist. Es hat sich gezeigt, dass die folgenden Aspekte zum Unternehmenserfolg beitragen:<sup>35</sup>

- **Einhaltung internationaler Umwelt- und Sozialstandards:** Virú erfüllt sämtliche Anforderungen der für EU- und US-Importe erforderlichen Zertifizierungen in den Bereichen Qualitätssicherung, Umweltschutz, Gesundheit und Sicherheit und hat daher Zugang zu den weltweit wichtigsten Märkten. Doch die positiven Ergebnisse des Unternehmens in den Bereichen Umwelt und Soziales öffnen ihm nicht nur die Türen zu internationalen Märkten, sie werden auch mit der Treue und dem Vertrauen seiner Kunden belohnt. 80 % der Kunden des Unternehmens sind ihm seit mehr als 5 Jahren treu.
- **Wertschätzung der Mitarbeiter als Rückgrat für langfristigen Erfolg:** Virú arbeitet kontinuierlich an der Verbesserung der bereits hervorragenden Führungskompetenzen. Die Unternehmensführung versteht es, die Mitarbeiter hinreichend zu motivieren, was gemeinsam mit fortlaufenden Schulungen für alle Mitarbeiter eine zufriedene, loyale und produktive Belegschaft zur Folge hat.
- **Lokale Beschaffung und bürgerschaftliches Engagement:** Virú arbeitet in seiner Lieferkette mit über 300 Kleinbauern und ihren Mitarbeitern zusammen. Hierdurch kann Virú die kontinuierliche Versorgung mit den benötigten Rohstoffen sicherstellen, da sich das operative Risiko auf mehrere Lieferanten verteilt. Aufgrund der Unterstützung lokaler Lieferanten und seines aktiven Engagements für die Gemeindeentwicklung wird das Unternehmen von externen lokalen Interessengruppen akzeptiert und erhält seine Legitimation („License to operate“) vonseiten der Gesellschaft.
- **Verantwortungsvolle Unternehmensführung und nachhaltiges Finanzmanagement:** Das Unternehmen ist sich der Bedeutung einer verantwortungsvollen Unternehmensführung

<sup>35</sup> Der Zusammenhang zwischen dem Engagement von Unternehmen in den Bereichen Umwelt, Soziales und Unternehmensführung (ESG: Environment, Social, Governance) und ihrem wirtschaftlichen Erfolg wurde zum Beispiel auch in einer Studie der Boston Consulting Group aufgezeigt. Siehe: *The Boston Consulting Group Total Societal Impact – A new lens for strategy.*

(Corporate Governance) bewusst und schafft damit die Grundlage dafür, sich das Vertrauen der Anleger zu sichern und benötigtes Kapital anzuziehen. Der Verwaltungsrat besteht beispielsweise aus lokalen und internationalen Fachleuten, die die langfristige Strategie von Virú unabhängig unter Beweis stellen. Trotz dieses positiven Effekts befasst sich das Finanzmanagement-Team von Virú täglich mit den Herausforderungen eines expandierenden, vollintegrierten Agribusiness-Unternehmens, das sich in einem Diversifizierungsprozess befindet. Besondere Bedeutung kommt dem Working Capital Management zu, um die jeweiligen Vereinbarungen mit Kreditgebern einzuhalten, ausreichende Liquidität zu gewährleisten und langfristig die jeweiligen finanziellen Verpflichtungen zu erfüllen.

Virú strebt für den Fünfjahreszeitraum an, bis 2022 einen Umsatz von EUR 400 Mio. durch die Verfolgung einer klaren strategischen Zielsetzung zu erreichen. Diese beinhaltet eine anhaltende Absatz- und Gewinnsteigerung bei niedrigen Produktionskosten, qualitativ hochwertige Produkte, Termintreue, motivierte Mitarbeiter, Wertschätzung durch die Gemeinde und die Verbesserung der Umwelt. Auf lange Sicht konzentriert sich das Unternehmen auf seine globale Vision, sich weltweit als bevorzugter Produzent von erstklassigen Nahrungsmitteln und Marken zu etablieren. Virú hat sich zum Ziel gesetzt, zu den Besten zu gehören.

#### DERa Virús gesellschaftliche Wirkung in fünf Jahren

Angesichts der klaren Strategie von Virú, kontinuierlich nachhaltiges finanzielles Wachstum zu erreichen, wird das Unternehmen weiterhin seinen Beitrag zur Weiterentwicklung von Peru leisten.

**Gute, faire Beschäftigung:** Virú geht davon aus, **1.500 weitere direkte Arbeitsplätze in den nächsten fünf Jahren** zu schaffen. Das Unternehmen wird daher im Jahr 2021 voraussichtlich durchschnittlich 9.000 Mitarbeiter beschäftigen und ihnen auch zukünftig ein menschenwürdiges Arbeitsumfeld bieten. Da Virú weiterhin seine Rohstoffe von zahlreichen Kleinbetrieben beziehen wird, besteht im Hinblick auf die **Schaffung indirekter Arbeitsplätze** großes Potenzial. DERa 31 (aktuell) / 35 (in fünf Jahren).

**Lokales Einkommen:** Da sich Virú weiterhin auf Expansionskurs befindet und über 9.000 Mitarbeitern Löhne und Gehälter zahlt sowie Steuern an den Staat abführt, wird das Unternehmen auch weiterhin – mit einer erwarteten **hohen Wachstumsrate von 12 % p.a.** – die höchste Bewertung für die **Generierung lokaler Einnahmen** erhalten. DERa 35 (aktuell) / 38 (in fünf Jahren).

**Entwicklung von Märkten und Sektoren:** Peru wird weiterhin als **Land mit mittlerem Einkommen im oberen Bereich** eingestuft werden, eine umsichtige, unternehmensfreundliche Politik verfolgen und einen wachsenden Dienstleistungssektor sowie modernen exportorientierten Agribusiness-Sektor aufweisen. Virús **Innovationsfähigkeit** (neue Produkte, Marketingstrategien für verschiedene Märkte, bessere Prozesse) sichern die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. DERa 14 (aktuell) / 14 (in fünf Jahren).

**Umweltverträgliches Wirtschaften:** Dank der klaren Strategie des Unternehmens hinsichtlich Klimaschutz und Anpassung an den Klimawandel, in deren Rahmen auf die Diversifizierung seiner Produkte und der Produktionsstandorte gesetzt wird, sowie der klaren Zielsetzung, Ressourcen effizient zu nutzen, wird Virú auch zukünftig als **klimafreundlich** eingestuft werden. Wenn die neue Wasseraufbereitungsanlage effektiv mit voller Auslastung läuft, wird Virú **die DEG-Umweltstandards erfüllen**. Somit wird sich die DERa Bewertung positiv von 17 (aktuell) auf 25 (in fünf Jahren) entwickeln.

**Nutzen für lokale Gemeinden:** Virú wird sich auch weiterhin im Rahmen seines CSR-Programms aktiv für die **Gemeindeentwicklung** engagieren und die Ausgaben für seine CSR-Aktivitäten zukünftig umfänglicher erfassen. Ausgehend von dem somit höheren ausweisbaren Betrag und einem noch verbesserten **externen Beschwerdemechanismus** wird sich die DERA Bewertung von 11 (aktuell) auf 13 (in fünf Jahren) verbessern.

**Gesamtbewertung:** Insgesamt gesehen wird Virú aufgrund der erwarteten Verbesserungen – vor allem in den Kategorien gute und faire Beschäftigung, umweltverträgliches Wirtschaften und Nutzen für lokale Gemeinden – seine DERA Bewertungen voraussichtlich sogar noch weiter von 108 auf hervorragende 121 Punkte steigern können.

Weitere Fallstudien und Evaluierungen finden Sie auf der DEG-Homepage unter

<https://www.deginvest.de/Internationale-Finanzierung/DEG/Über-uns/Was-wir-bewirken/NEU-Evaluierungen/>







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)