

**Albanien: Förderung von KMU über die Stiftungsbank FEFAD**

### Schlussprüfung

<b>Berichtsdatum</b>	18.10.2001	
<b>OECD-Förderbereich</b>	24030 / Finanzintermediäre des formellen Sektors	
<b>BMZ-Projektnummer</b>	1998 65 429	
<b>Projektträger</b>	Stiftung für Unternehmensfinanzierung und Entwicklung	
<b>Consultant</b>	IPC	
	<b>Projektprüfung</b>	<b>Schlussprüfung</b>
<b>Durchführungsbeginn</b>	II/1998	II/ 2001
<b>Investitionskosten</b>	5,1 Mio EUR	5,1 Mio EUR
<b>Finanzierung, davon FZ-Mittel</b>	5,1 Mio EUR	5,1 Mio EUR
<b>Andere beteiligte Institutionen/Geber</b>	./.	IFC, IMI, EBRD
<b>Erfolgseinstufung</b>	1	
<b>• Signifikanz/Relevanz</b>	1	
<b>• Effektivität</b>	1	
<b>• Effizienz</b>	1	

#### Kurzbeschreibung, Oberziel und Projektziele mit Indikatoren

Im Rahmen eines sogenannten Upgrading-Ansatzes wurde die FEFAD Stiftung 1995 mit deutscher FZ und TZ-Unterstützung zur Finanzierung von Klein- und Mittelunternehmen (KMU) gegründet. Die Stiftung wurde mit 3 Mio DEM Eigenkapital ausgestattet und erhielt zwei Kreditlinien, FEFAD I (Euro 2 Mio) und FEFAD II (Euro 5,1 Mio). Im März 1999 erwarb die Stiftung eine Banklizenz und gründete die FEFAD Bank. Seit Anfang 2000 sind neben der deutsch-albanischen Stiftung FEFAD auch EBRD, IFC und die Internationale Micro Investitionen AG (IMI) an FEFAD Bank beteiligt. Für Ende 2001 ist der Verkauf von Aktien der FEFAD Stiftung an die deutsche Commerzbank vorgesehen, womit die Commerzbank zukünftig einen Anteil an FEFAD Bank von 20% des Aktienpaketes anstrebt.

Im Mai 2001 hat die KfW eine Stand-by-Linie i.H. von 1 Mio USD im eigenem Risiko bereit gestellt.

Projektziel von FEFAD II ist es, privaten KMU dauerhaften Zugang zu Kredit und anderen Finanzdienstleistungen zu marktgerechten Konditionen zu schaffen. Im Rahmen einer begleitenden Aus- und Fortbildungsmaßnahme in Höhe von rd. 0,85 Mio EUR soll das albanische Bankpersonal qualifiziert und perspektivisch auf die Übernahme der Geschäftsführung vorbereitet werden. Damit sollen ein Beitrag zur Nachhaltigkeit des Transformationsprozesses im KMU Sektor und zur Vertiefung des Finanzsystems geleistet sowie Einkommens- und Beschäftigungszuwächse im privaten Sektor ermöglicht werden (Oberziel).

Für die Erreichung des Projektziels wurden folgende Indikatoren festgelegt:

- Rückstandsquote ist nicht höher als 5% (säumiges Kreditportfolio > 30 Tage / ausstehenden Kreditportfolio);
- Ausstehendes Kreditvolumen beträgt Lek 1300 Mio (Euro 9,6 Mio) bei 1100 Kreditkunden;
- Mindestens 1300 Kunden halten Konten bei FEFAD Bank;
- FEFAD Bank erwirtschaftet Gewinn.

### **Wesentliche Abweichungen von der ursprünglichen Projektplanung und deren Hauptursachen**

Keine.

### **Wesentliche Ergebnisse der Wirkungsanalyse und Erfolgsbewertung**

FEFAD Bank hat die für die Zielerreichung festgelegten Indikatoren wesentlich früher als geplant erreicht und bei weitem übertroffen. Nach eher moderatem Wachstum in den ersten vier Jahren ist FEFAD Bank seit Mitte 1999 stark gewachsen. Die Anzahl der ausstehenden Kredite ist im Zeitraum von Juni 1999 bis April 2001 von 748 auf 3006 angestiegen. Das ausstehende Kreditportfolio lag Ende April bei rund Euro 15,3 Mio. Positiv ist die zunehmende Ausrichtung auf kleinere Kredite. Seit Mitte 1999 ist der Durchschnittskredit deutlich von 9.400 auf Euro 5.600 gesunken, 70% aller Kredite liegen unter Euro 5.100, 7% unter Euro 500. Das Kreditportfolio weist mit nur 1,9% über 30 Tagen die niedrigste Säumigkeitsrate im Bankensystem Albaniens auf (durchschnittlich 13,9% über 60 Tage). Insgesamt werden 6412 Konten (Euro 24 Mio) geführt sowie Inlands- und Auslandszahlungen - allein im Jahr 2000 über 4000 Transfers - angeboten.

Die operative Effizienz konnte im letzten Jahr erheblich gesteigert werden, ist jedoch weiterhin verbesserungsfähig. Bereits jetzt gibt es Kreditsachbearbeiter, die monatlich bis zu 30 Kredite vergeben und mehr als 200 Kredite verwalten. Dass die durchschnittlichen Produktivitätsindikatoren dagegen relativ niedrig liegen, liegt daran, dass bedingt durch das starke institutionelle Wachstum in den letzten Monaten viele der erfahrenen Kreditsachbearbeiter ins mittlere Management aufgestiegen sind.

Die Ertragslage hat sich im Zuge des Wachstums ebenfalls positiv entwickelt. Die Eigenkapitalrentabilität konnte von 2% (1999) auf 12,5% (2000) gesteigert werden. Für 2001 wird eine Eigenkapitalrentabilität von 20 – 25% erwartet. Im Ergebnis zu berücksichtigen ist die hohe, weit über den tatsächlichen Verhältnissen liegende Risikoversorgung. Bei der Gewinnermittlung wurden sämtliche Subventionen als Kosten verbucht, d.h. FEFAD Bank wäre auch ohne Subventionen in der Gewinnzone.

### ***Entwicklungspolitische Wirksamkeit***

#### ***Wirkungen auf den Finanzsektor***

Insgesamt wurden folgende wesentliche Wirkungen auf den Finanzsektor festgestellt:

- FEFAD Bank ist Marktführer im KMU-Sektor. Seit 1995 wurden über 5.700 Kredite vergeben. Der Anteil von FEFAD Bank am gesamten Kreditportfolio albanischer Banken beträgt 27%. Mehr als 50% aller Kreditkunden im Bankensystem sind Kunden der FEFAD Bank; für die Mehrheit der Kunden ist es der erste Kredit bei einer formellen Finanzinstitution.
- FEFAD Bank stellt innovative Produkte für den KMU Sektor bereit. Nur FEFAD Bank vergibt im formellen Finanzsektor Albaniens Kredite unter Euro 500 sowie Wohnungsbau- und Modernisierungskredite für Personen und Unternehmen mit niedrigem Einkommen.
- FEFAD Bank hat die niedrigste Kreditsäumigkeit im Finanzsystem und trägt durch seine konsequente Kreditverfolgung dazu bei, die Zahlungsmoral der Albaner zu verbessern.

- FEFAD Bank ist ein Modell für Kundenservice. Mit 8 Zweigstellen (5 außerhalb von Tirana) hat FEFAD Bank neben der Savingsbank das größte Zweigstellennetz. Die Kreditvergabe ist schneller und die Kreditlaufzeiten sind im Durchschnitt länger als bei anderen Banken. Die Kredittechnologie ist an die Bedürfnisse der Kunden angepasst (wenige bürokratische Anforderungen, Kreditsachbearbeiter besuchen den Kunden in seinem Unternehmen und nehmen dort die notwendigen Daten auf, individuelle Analyse der Zahlungsfähigkeit beugt Überschuldung vor). Im Bereich der Depositen verlangt FEFAD Bank im Gegensatz zu anderen Banken keine Mindesteinlagen.
- FEFAD Bank ist ein Modell für Transparenz. Im Gegensatz zu anderen Banken nennt FEFAD Bank Effektivzinssätze und keine Nominalzinssätze. FEFAD Bank Mitarbeiter sind nach Angaben der Kunden nicht korrupt. FEFAD war die erste Bank, die überhaupt ihren Jahresabschluss veröffentlichte und verfügt über ein effizientes System der internen und externen Kontrolle.
- FEFAD Bank betreibt im albanischen Kontext eine modellhafte Personalpolitik. Die Bank gehört mit ihren vorbildlichen Sozialleistungen, einem innovativen Entlohnungssystem, guter Aus- und Weiterbildung zu den bevorzugten Arbeitgeber in Albanien. Die Personalfluktuation ist sehr niedrig.

### ***Wirkungen auf die Zielgruppe***

Die Ergebnisse der Ende 2000 erstellten Studie zur Konfliktprävention durch FZ in Albanien (Boschmann/Klingebiel) sowie eigene Erhebungen zeigen:

- Fast alle Befragten erhielten erstmals Zugang zu Kredit
- In 66% der Fälle wurden zwischen 1 und 26 Arbeitsplätze geschaffen. Die neu eingestellten Arbeitskräfte kommen vornehmlich aus Bevölkerungskreisen mit niedrigem Einkommen (Einordnung **SUA**)
- 70% haben ihren Umsatz gesteigert
- 85% gaben an, heute besser zu leben
- Reputation als FEFAD Bank Kunde schafft Zugang zu anderen Finanzinstitutionen, Kunden bleiben aber zumeist der FEFAD Bank treu
- Frauen wurden bei der Kreditvergabe nicht explizit bevorzugt (Einstufung **GO**)
- In Bezug auf die Umwelt werden bestimmte Aktivitäten grundsätzlich nicht finanziert, ein Großteil der Unternehmen stammt aus den Bereichen Handel und Dienstleistung, so dass von begrenzter Umweltrelevanz ausgegangen werden kann (Einstufung **URO**).

### ***Erfolgseinstufung und Erfolgsfaktoren***

Insgesamt kommen wir zu folgender Beurteilung der entwicklungspolitischen Wirksamkeit des Vorhabens:

Angesichts der hohen Zielerreichung messen wir dem Projekt eine sehr hohe **Effektivität** bei (**Teilbewertung Stufe 1**).

Das Vorhaben hat strukturelle Wirkungen auf den KMU- sowie auf den Finanzsektor als auch auf die gesamtwirtschaftliche Entwicklung Albaniens. Durch den Zugang zur formalen Kreditvergabe für eine hohe Zahl von KMU wird ein signifikanter Beitrag zur Wirtschaftsentwicklung und zur Unterstützung des Transformationsprozesses geleistet. Daher kommen wir in Bezug auf die **Signifikanz und Relevanz** des Vorhabens zu einer sehr guten Bewertung (**Teilbewertung: Stufe 1**).

Das Kreditportfolio wird von FEFAD Bank effizient verwaltet. Die Rückzahlungsquote ist hoch und die operative Effizienz konnte beachtlich gesteigert werden. Die Höhe der administrativen

Kosten im Hinblick auf die erreichte Zielgruppe und die Entwicklungsstufe des Projekts ist als angemessen zu bezeichnen. Die Ergebnisse von FEFAD Bank wurden mit einem angemessenen Einsatz von FZ, TZ und über A+F Maßnahmen aufgebracht Mittel erreicht, die **Effizienz** somit als gut bewertet (**Teilbewertung Stufe 1**).

### Projektübergreifende Schlussfolgerungen

Die wesentlichen Erfolgsfaktoren des Projektes lassen sich wie folgt zusammen fassen:

Ein wichtiger Faktor in diesem Upgrading-Projekt war die Zusammenarbeit mit internationalen, sektorerfahrenen Finanzinstitutionen mit homogenem Geschäftsinteresse. Sie boten FEFAD Bank den nötigen finanziellen Rückhalt, berieten die Bank in ihrer strategischen Ausrichtung, stellten umfangreiche und langfristige, individuelle Unterstützung bereit und wehrten eine eventuelle Einflussnahme lokaler Politik auf die Kreditvergabe ab.

Die Tatsache, dass die Consulting mit ihrer Beteiligung an IMI ins Eigenrisiko tritt, stellt einen weiteren Schlüsselfaktor dar. Darüber hinaus hat FEFAD Bank durch die langjährige Erfahrung der Consulting und deren Beteiligung an 17 weiteren Mikrobanken langfristigen Zugang zu Beratungsleistungen und profitiert von Weiterentwicklungen in anderen Projekten.

Auch die Ausgestaltung der A+F Maßnahme in Form eines Langzeitberaters in Linienfunktion hat sich positiv auf das Ergebnis ausgewirkt. Dabei hat sich gezeigt, dass Erfahrungshintergrund und Qualifikation des Geschäftsführers (möglichst mit Krediterfahrung im KMU Sektor) entscheidend für den Geschäftserfolg sind.

Seit Mitte 1999 werden FZ und A+F Maßnahmen aus „einer Hand“ durch die KfW geleistet und dadurch Reibungsverluste vermieden.

Ein weiterer Erfolgsfaktor ist der gewählte Universalbankenansatz. In kleineren Ländern wird der Markt für rein am KMU-Sektor orientierte Institutionen schnell zu klein. Auf KMU spezialisierte Institutionen sollten daher in relativ kleinen Märkten möglichst schnell einen Universalbankenansatz anstreben, um die Nachhaltigkeit des Angebots zu sichern

### Legende

Entwicklungspolitisch erfolgreich: Stufen 1 bis 3	
Stufe 1	Sehr gute oder gute entwicklungspolitische Wirksamkeit
Stufe 2	Zufriedenstellende entwicklungspolitische Wirksamkeit
Stufe 3	Insgesamt ausreichende entwicklungspolitische Wirksamkeit
Entwicklungspolitisch nicht erfolgreich: Stufen 4 bis 6	
Stufe 4	Insgesamt nicht mehr ausreichende entwicklungspolitische Wirksamkeit
Stufe 5	Eindeutig unzureichende entwicklungspolitische Wirksamkeit
Stufe 6	Das Vorhaben ist völlig gescheitert

### Kriterien der Erfolgsbeurteilung

Bei der Bewertung der "entwicklungspolitischen Wirksamkeit" und Einordnung eines Vorhabens in die verschiedenen, weiter unten näher beschriebenen Erfolgsstufen im Rahmen der Schlussprüfung stehen folgende Grundfragen im Mittelpunkt:

- Werden die mit dem Vorhaben angestrebten **Projektziele** in ausreichendem Umfang erreicht (Frage der **Effektivität** des Projekts) ?
- Werden mit dem Vorhaben in ausreichendem Maße **entwicklungspolitisch wichtige Wirkungen** erreicht (Frage der **Relevanz** und **Signifikanz** des Projekts; gemessen an der Erreichung des vorab

festgelegten entwicklungspolitischen Oberziels und den Wirkungen im politischen, institutionellen, sozio-ökonomischen und –kulturellen sowie ökologischen Bereich) ?

- Wurden und werden die Ziele mit einem **angemessenen Mitteleinsatz/Aufwand** erreicht und wie ist der einzel- und gesamtwirtschaftliche Beitrag zu bemessen (Frage der **Effizienz** der Projektkonzeption) ?
- Soweit unerwünschte (**Neben-)Wirkungen** auftreten sind diese hinnehmbar?

Der für die Einschätzung eines Projekts ganz zentrale Aspekt der **Nachhaltigkeit** wird von uns nicht (wie etwa bei der Weltbank) als separate Bewertungskategorie behandelt, sondern als Querschnittsthema bei allen vier Grundfragen des Projekterfolgs. Ein Vorhaben ist dann nachhaltig, wenn der Projektträger und/oder die Zielgruppe in der Lage sind, nach Beendigung der finanziellen, organisatorischen und/oder technischen Unterstützung die geschaffenen Projektanlagen über eine insgesamt wirtschaftlich angemessene Nutzungsdauer weiter zu nutzen bzw. die Projektaktivitäten eigenständig mit positiven Ergebnissen weiter zu führen.