

**Armenien: Kreditprogramm zur Förderung privater Klein- und Mittelbetriebe III und IV
„Deutsch-Armenischer Fonds GAF“**

Schlussprüfung

OECD-Förderbereich	24030 – Finanzintermediäre des formellen Sektors	
BMZ-Projektnummer	2001 65 258 - GAF III 2003 65 320 - GAF IV 2003 70 171 – Begleitmaßnahme	
Projektträger	Zentralbank der Republik Armenien (CBA)	
Consultant	IPC, Internationale Projekt Consult GmbH	
Jahr der Schlussprüfung	2006	
	Projektprüfung (Plan)	Schlussprüfung (Ist)
Durchführungsbeginn	GAF III: 4. Quartal 2001 GAF IV: 4. Quartal 2003	GAF III: 3. Quartal 2002 GAF IV: 2. Quartal 2004
Durchführungszeitraum	3 Jahre	3 Jahre
Investitionskosten	keine Angabe	keine Angabe
Eigenbeitrag (Partnerbanken)	keine Angabe	ca. 3,2 Mio. EUR
Finanzierung, davon FZ-Mittel	9,6 Mio. EUR	9,6 Mio. EUR
Andere beteiligte Institutionen/Geber	keine	keine
Erfolgseinstufung	1	
• Signifikanz/Relevanz	1	
• Effektivität	1	
• Effizienz	1	

Kurzbeschreibung, Oberziel und Projektziele mit Indikatoren

Die Vorhaben GAF III und IV stellen die Fortführung der bereits im Jahr 2003 schlussgeprüften Vorhaben GAF I und II (BMZ-Nr. 1998 65 387) dar. Sie beinhalteten die Bereitstellung von Refinanzierungsmitteln, die über eine bei der Zentralbank Armeniens (CBA) eingerichtete Apex-Einheit, den German-Armenian Fund (GAF), an ausgewählte armenische Geschäftsbanken vergeben wurden. Die FZ-Mittel waren – wie in den beiden ersten Phasen des Vorhabens - für die Kreditvergabe an private Kleinst-, Klein- und Mittelunternehmen (KKMU) zweckbestimmt (Anlage 1).

Das Programmziel für beide Vorhaben bestand in der Schaffung eines dauerhaften Zugangs für KKMU zu formalen Finanzdienstleistungen. Die Vorhaben sollten damit einen Beitrag zur Schaffung bzw. Sicherung von Arbeitsplätzen und zusätzlichem Einkommen in langfristig lebensfähigen KKMU leisten (Oberziel).

Das Programmziel der Phase III sollte als erreicht gelten, wenn die folgenden Indikatoren erfüllt sind:

- (1) die Apex-Einheit GAF erfüllt ihre Funktionen (sachgerechte Prüfung und Auswahl der Partnerbanken sowie Weiterleitung der FZ-Mittel);
- (2) die FZ-Mittel von 12,27 Mio. EUR¹ werden in einem Zeitraum von maximal 4 Jahren in Anspruch genommen;
- (3) das Personal der Partnerbanken prüft die Endkredite bankmäßig und zielgruppenadäquat;
- (4) die am Programm beteiligten Partnerbanken haben die Anzahl und die Gesamtsumme der ausstehenden Kredite (Portfoliobetrachtung) im KMU-Bereich überdurchschnittlich erhöht und
- (5) weisen in diesem Teilportfolio Rückstandsquoten von durchschnittlich maximal 5% auf ("Portfolio-at-risk"- Betrachtung).

Für Phase IV wurden diese Indikatoren wie folgt angepasst, bzw. ergänzt:

- (1) die Apex-Einheit erfüllt ihre Funktionen nachhaltig (sachgerechte Weiterleitung und Monitoring der FZ-Mittel);
- (2) die FZ-Mittel der Phase IV in Höhe von 4,5 Mio. EUR werden in einem Zeitraum von maximal zwölf Monaten in Anspruch genommen, und die Partnerbanken setzen bis Ende 2004 zur Refinanzierung des KKMU-Portfolios mindestens 20 % Eigenmittel ein;
- (3) die am Programm beteiligten Partnerbanken erhöhen den Anteil (nach Anzahl und Gesamtsumme) von KKMU-Krediten am Gesamtkreditportfolio weiter;
- (4) weisen in diesem Teilportfolio Rückstandsquoten von durchschnittlich maximal 5 % auf ("Portfolio-at-risk"- Betrachtung); und
- (5) die Zahl der am GAF teilnehmenden Filialen steigt von 13 auf 20 (unter Einbeziehung der Teilnahme einer weiteren Bank).

Bezüglich der Erreichung des Oberziels wurden für Phase III die bereits für die Phasen I und II genutzten Indikatoren verwendet:

- (1) Gewinnentwicklung der Unternehmen,
- (2) geschaffene Arbeitsplätze.

Für Phase IV wurden die folgenden Oberzielindikatoren verwendet:

- (1) Umsatzentwicklung bei Folgekrediten,
- (2) Entwicklung der Beschäftigungszahlen bei Folgekrediten,
- (3) Entwicklung der Sicherheitsforderungen bei Folgekrediten.

Konzeption des Vorhabens / Wesentliche Abweichungen von der ursprünglichen Projektplanung und deren Hauptursachen

Die offizielle Zahl der KKMU (Unternehmen mit bis zu 30-100 Mitarbeitern je nach Branche) in Armenien beträgt rd. 16.000. Die United Nations Economic Commission for Europe schätzt die Gesamtzahl jedoch auf über 36.000. Diese Unternehmen stellen mit ihren rd. 400.000 Arbeitnehmern etwa ein Drittel der formellen Arbeitsplätze. Der informelle Sektor ist jedoch noch größer; er soll bis zu 40 % des offiziellen BIP ausmachen und schätzungsweise rd. 600.000 Personen beschäftigen. Trotz Verbesserungen in der KKMU-Gesetzgebung in den letzten 5 Jahren gibt es noch immer Hindernisse für das Wachstum der Unternehmen, wie z.B. die Steuergesetzgebung, die viele KKMU dazu bringt, ihre Geschäfte ganz oder zumindest teilweise „schwarz“ zu betreiben, und das schwache Justizsystem. Einer 2003 im Rahmen der FZ durchgeführten Marktstudie zufolge gab es schon damals 20.000 potenzielle Bankkunden im Segment der KKMU. Bei Projektprüfung der Phase I im Jahr 1999 galt der fehlende Finanzzugang als zentrales Hemmnis für wirtschaftliche Entwicklung. Dies konnte durch das Vorhaben gemildert, jedoch aufgrund der starken Kreditnachfrage nicht behoben werden (s.u.).

¹ Davon beziehen sich 7,16 Mio. EUR auf die Phasen I und II und 5,11 Mio. EUR auf die Phase III.

Mit dem Wachstum der Unternehmen in den letzten 5 Jahren hat sich – wie erwartet – ein steigender Finanzierungsbedarf (erkennbar an wachsender Kreditaufnahme von GAF-Kunden) für Investitionen und Betriebsmittel eingestellt. Dieser Finanzierungsbedarf kann auch auf längere Sicht nicht aus eigenen Ressourcen der KKMU oder über den Kapitalmarkt gedeckt werden. Deswegen ist die zentrale Bedeutung des Bankensektors für die Entwicklung von KKMU unverändert.

Laut dem Financial System Stability Assessment der Weltbank hat sich der armenische Finanzsektor mit seinen 21 Instituten (2001: 30 Institute) seit einer kleineren Krise in den Jahren 2000-2001 insgesamt positiv entwickelt. Diese Entwicklung hielt auch 2004 an: Die Banken sind gut kapitalisiert (durchschnittliche Kapitaladäquanzquote: 32 %) – wenn auch mit sehr geringem absoluten Eigenkapital – und liquide. Für die notleidenden Kredite im Bankensektor (rd. 7 % des Gesamtbestandes) bestehen Reserven von über 100 %. Die positive Stimmung im Bankensystem drückte sich in der verstärkten Bereitschaft der Banken aus, Kredite zu vergeben. Deren Wachstum betrug 37 % in 2004, nach durchschnittlich 24 % in den Jahren 2001-2003. Dies ist eine positive Entwicklung, die aber das Risiko eines möglichen Anstiegs notleidender Kredite in sich birgt. Um dieses Risiko zu minimieren, müssten die Corporate Governance Standards im armenischen Unternehmenssektor, die Rechte der Kreditgeber und die Überwachung von Währungsrisiken (70 % der Kreditgewährung erfolgt in Fremdwährung) verbessert werden. Die Zentralbank hat begonnen, entsprechende Maßnahmen zu entwickeln. In 2005 erteilte die Zentralbank zwei neue Banklizenzen an Institute mit ausländischer Beteiligung. Der Bankensektor ist im internationalen Vergleich relativ klein und verfügt über beträchtliche Effizienzspielräume: So liegen die Kreditzinsen bei rd. 20 % p.a., wohingegen die Refinanzierungskosten etwa 7 % p.a. betragen. Außerdem fehlen langfristige Refinanzierungsmittel, um Kunden angemessene Kreditlaufzeiten bei Anlageinvestitionen und Wohnraumfinanzierung bieten zu können. Die Gesamtaktiva der Banken machten 2005 zusammen nur 19,8 % des BIP (2001:17,5 %) aus, während es z.B. im Durchschnitt aller GUS-Länder bereits über 30 % sind (Anlage 2, Anlage 3).

Insgesamt spielt die Kreditvergabe an Unternehmen für die Mehrzahl der Banken, wie zum Zeitpunkt der Aufnahme des Programms 1999, eine relativ geringe Bedeutung, da Margen auf Staatsanleihen tendenziell hoch und die vorhandene Kredittechnologie i.d.R. nicht angemessen waren. Die Bereitschaft der Banken das Kreditgeschäft auszuweiten hat sich zwar erhöht und das Unternehmenskreditportfolio ist auf rd. 409 Mio. USD in 2005 angewachsen (2001: ca 133 Mio. USD), aber dennoch haben es vor allem KKMU noch immer schwer, insbesondere im mittel- und langfristigen Bereich, ausreichende Finanzierung in inländischer Währung zu erhalten. Für diesen Kundenkreis hat vor allem der GAF in den letzten fünf Jahren zu einer deutlichen Verbesserung der Situation beigetragen, in dessen Rahmen die assoziierten Partnerbanken seit Programmbeginn ein kumuliertes Gesamtvolumen von ca. 155 Mio. EUR in lokaler Währung herausgelegt haben (132 Mio. EUR ohne Berücksichtigung zusätzlicher EBRD-Mittel). Vor diesem Hintergrund halten wir auch aus heutiger Sicht den konzeptionellen Ansatz der Vorhaben – Bereitstellung von Krediten für KKMU über eine Apexstruktur und lokale Geschäftsbanken bei gleichzeitigem Institution Building – für problemadäquat. Mit dem Vorhaben wurden zu Programmbeginn der Phase 1 im Jahr 1999 zum ersten Mal KKMU als profitable Kundengruppe angesprochen. Trotz signifikanter Verbesserungen im Zugang von KKMU zu Finanzdienstleistungen durch den GAF hat immer noch ein beträchtlicher Anteil von KKMU, insbesondere aus dem informellen Sektor, keinen Zugang zu Finanzdienstleistungen des formalen Finanzsektors

Der GAF ist ein revolvingender Kreditfonds auf Lokalwährungsbasis. Dieser ist institutionell bei der Zentralbank (CBA) aufgehängt, welche auch das Wechselkursrisiko absichert. Durch den GAF werden ausgewählten Partnerbanken Refinanzierungsmittel in lokaler Währung für Kredite an KKMU zur Verfügung gestellt (Anlage 4). Das Programm beinhaltete folgende Komponenten:

- Einrichtung eines revolvingenden Refinanzierungsfonds GAF bei der Zentralbank Armeniens (CBA);
- Bereitstellung von Kreditlinien für KKMU an von der CBA in Abstimmung mit der KfW ausgewählte, qualifizierte Geschäftsbanken;
- Ausbildungsmaßnahmen in den ausgewählten armenischen Partnerbanken (insbesondere Ausbildung von Kreditsachbearbeitern) sowie in der Durchführungseinheit (PMU) der CBA im Rahmen einer FZ-Begleitmaßnahme.

Durch Aufnahme der Ineco Bank im Jahre 2004 verfügt der GAF über Rahmenkreditverträge mit inzwischen fünf Partnerbanken die nach den folgenden Kriterien ausgewählt wurden:

- Finanzielle Stabilität (gute Gewinnlage, Erfüllung der CBA-Normen, internationaler Wirtschaftsprüfer);
- Adäquate Geschäftspolitik – Erfahrung im Geschäftsfeld „Kleinunternehmen“ bzw. Bereitschaft, dieses zu entwickeln. Dokumentiert in einer Strategie mit Zielvorgaben (zu erwartende Entwicklung des KKMU Geschäftsfeldes von mindestens 1 Mio. USD nach 6-8 Monaten Beteiligung am GAF);
- Infrastruktur (KKMU-Kreditabteilung, Zweigstellen, Räumlichkeiten);
- Personalentwicklung (Nominierung eines Geschäftsführers, Freistellung bzw. Einstellung von Personal);
- Kreditpolitik (zügige Entscheidungsfindung, Besicherung).

In den Rahmenkreditvereinbarungen verpflichten sich die Partnerbanken, die vom Refinanzierungsfonds für zurzeit 6 % p.a. (zuvor 8 %) bereitgestellten Gelder für Kredite an KKMU zu verwenden, und das Kreditausfallrisiko zu übernehmen. Der abzüglich der FZ-Konditionen von 0,75 % p.a. und einer Verwaltungsmarge von zz. 1 % verbleibende Zinsspaltsgegenwert fließt zurück in den GAF und steht ihm revolving zur Verfügung. Neben den vier Partnerbanken (ACBA, Anelik, Converse und Armeconom), mit welchen bereits in den Vorgängervorhaben erfolgreich kooperiert wurde, gehört seit 2004 auch die auf KKMU spezialisierte Ineco Bank dem GAF an. Alle Partnerbanken sind auch Teilnehmer an Programmen anderer Geber (z.B. IFAD, USAID). Seit Februar 2003 werden die vom GAF geschaffenen Strukturen auch von der EBRD genutzt, welche zwei Partnerbanken (ACBA, Anelik) zusätzliche Refinanzierungsmittel für ihr KKMU-Geschäft zur Verfügung gestellt hat. Die finanzielle und operative Effizienz der Partnerbanken beurteilen wir im armenischen Kontext als überdurchschnittlich. Alle Banken verzeichnen eine positive Eigenkapitalrentabilität und das Produkt KKMU-Finanzierung ist in allen Partnerbanken rentabel. Die von den Endkreditnehmern zu zahlenden Zinsen variieren je nach Bank und Kreditprodukt zwischen 17 % und 27 %, so dass eine für die Deckung der insbesondere im Bereich der „Express-Mikrokredite“ verhältnismäßig hohen operativen Kosten ausreichende Zinsspanne vorhanden ist (Anlage 5).

Die Apex-Funktion übernahm in der Anfangsphase die Abteilung Aufsicht, Regulierung, Lizenzierung der CBA. Sie wird seit 2001 von einer eigens dafür in der CBA eingerichteten Project Management Unit (PMU) wahrgenommen. Ein Aufsichtsgremium („Supervisory Council“), in dem zwei Vertreter der KfW und einer der CBA sitzen, entscheidet halbjährlich über den GAF betreffende strategische Fragen sowie über das Budget der Einheit. Die Kosten der PMU werden durch eine Verwaltungsmarge in Höhe von 0,7 % aus dem Refinanzierungszinssatz der Partnerbanken abgedeckt. Die Verwaltungsmarge soll partiell ebenfalls dazu verwendet werden, begrenzte Rücklagen aufzubauen, um (soweit erforderlich) Kurzzeitexperteneinsätze (z.B. für die Durchführung von Due Diligence) nach Auslaufen der Begleitmaßnahme zu finanzieren.

Das Monitoring der Partnerbanken erfolgt über die monatliche Abfrage von Basisdaten wie Portfolioentwicklung, Qualität des GAF-Portfolios und Personalentwicklung. Zudem finden umfassende Prüfungen der GAF-Portfolios der Partnerbanken durch den PMU-eigenen Wirtschaftsprüfer statt. Weitere Informationen über die Partnerbanken erhält die PMU über andere Bereiche der CBA. Die Zusammenarbeit zwischen GAF und den Partnerbanken verläuft reibungslos und wird auf Vorstandsebene koordiniert. Die jährliche Prüfung des GAF durch einen internationalen Wirtschaftsprüfer erfolgte bisher ohne Beanstandungen.

Bei der Kreditvergabe steht die Kreditwürdigkeit, hier insbesondere die Rückzahlungsfähigkeit des Kunden (auf Basis einer Cashflow-Analyse) im Vordergrund. Die Kreditprüfung im KKMU-Sektor ist weitaus komplexer und zeitaufwendiger als im traditionellen Kreditgeschäft. Daher wurden die Partnerbanken im Rahmen entsprechender Begleitmaßnahmen bei der Entwicklung einer speziell auf die Zielgruppe zugeschnittene Kredittechnologie unterstützt. Die Kreditregularien bzw. das entsprechende Kredithandbuch sind präzise und ausführlich formuliert und beinhalten alle relevanten Prüfungspunkte. Die Kreditvergabe an die Zielgruppe erfordert eine sorgfältige Überprüfung der Kundenangaben in den Unternehmen. I.d.R. besuchen die Kreditsachbearbeiter ihre Kunden während der Kreditwürdigkeitsprüfung in ihren Unternehmen und zu Hause, um sich ein aussagekräftiges Bild über die Einkommenssituation

und die finanzielle Situation des Kreditnehmers zu machen. Da viele Antragsteller im Kleinstkreditbereich nur mangelhafte Dokumente vorlegen können, werden diese mit Hilfe zusätzlicher Informationen durch Befragung von Zulieferern, Abnehmern, Nachbarn, Mitbewerbern plausibilisiert, so dass die Zahlen weitestgehend der tatsächlichen Einkommenssituation entsprechen. Neben der ausführlichen Kreditanalyse wird das Kreditrisiko auch durch ein striktes und rechtzeitiges Monitoring reduziert. Säumige Kunden werden bereits nach einem Tag Zahlungsrückstand kontaktiert und der zuständige Kreditsachbearbeiter hält bis zur Lösung des Problems, wenn erforderlich auch gerichtlich, den Druck auf den Kreditnehmer aufrecht.

Während im Mittelpunkt der Programmphase III insbesondere das weitere Wachstum des GAF-Portfolios stand, kam es im Rahmen der Programmphase IV zu einer zusätzlichen Fokussierung auf Kleinstunternehmen. Speziell für diese Kundengruppe wurden ab Ende 2003 „Express-Mikrokredite“ eingeführt, welche inzwischen von 4 Partnerbanken erfolgreich angeboten werden. Es handelt sich dabei um Kredite mit einer Maximalhöhe von unter 2.000 EUR, die innerhalb von weniger als 2 Tagen bearbeitet werden, und niedrigeren Anforderungen in Bezug auf die geforderten Sicherheiten unterliegen (Verzicht auf notarielle Einschreibung).

Die auf die Vermittlung einer auf KKMU ausgerichteten Kredittechnologie ausgelegte Begleitmaßnahme wurde für die vier „älteren“ Partnerbanken Ende 2004, für die neu hinzugekommene Ineco Bank Ende 2005 abgeschlossen. Im Anschluss wurde im Jahre 2005 eine weitere Begleitmaßnahme durchgeführt mit dem Ziel das erfolgreiche Wachstum des KKMU-Geschäfts der Banken in anderen Geschäftsbereichen, z.B. interne Organisation und Risikomanagement abzusichern (Anlage 6).

Wesentliche Ergebnisse der Wirkungsanalyse und Erfolgsbewertung

Alle Programmindikatoren der Phasen III und IV sind voll erfüllt, bzw. übererfüllt:

Die PMU (fünf Mitarbeiter) erledigt die Betreuung, Überwachung und Berichterstattung des GAF seit Ende 2002 erfolgreich selbständig.

Die FZ-Mittel der dritten Programmphase wurden bereits bis August 2002 (6 Monate nach Vertragsunterzeichnung), die FZ-Mittel der vierten Programmphase bis Juni 2004 (7 Monate nach Vertragsunterzeichnung) voll ausgezahlt.

Das ausstehende Kreditportfolio umfasste Ende 2005 8.245 Kredite mit einem Gesamtvolumen in Höhe von 38,8 Mio. EUR (ohne Berücksichtigung zusätzlicher von der EBRD bereitgestellten Mittel belaufen sich die Zahlen auf 5.030 Kredite, bzw. 30,0 Mio. EUR). Insgesamt wurden im Rahmen des GAF bereits 30.670 Kredite mit einem kumulierten Gesamtvolumen von 155 Mio. EUR herausgelegt. Der Anteil des GAF-Portfolio am Gesamtkreditportfolio der Partnerbanken ist von 16 % in 2001 auf 29 % im Jahre 2005 gewachsen.

Die von den Partnerbanken zur Analyse der Endkredite eingesetzte Kredittechnologie ist bankmäßig und zielgruppenadäquat, was u.a. dadurch bestätigt wird, dass sie in Teilen von anderen Banken und NROs übernommen wurde.

Die Qualität des Kreditportfolios ist mit einem „Portfolio-at-risk“ über 30 Tage von 0,7 % nach internationalen Maßstäben weiterhin sehr gut.

Die Zahl der am GAF teilnehmenden Filialen ist von 10 im Jahre 2001 auf 35 im Jahre 2005 gestiegen. Insgesamt ist der GAF damit in 11 Städten vertreten (2001: 7).

Die für die Phase IV angestrebte stärkere Fokussierung auf Kleinstunternehmer konnte insbesondere durch die Einführung der „Express-Mikrokredite“ erfolgreich umgesetzt werden. So hat sich die durchschnittliche Höhe der ausstehenden Kredite zwischen 2003 und 2005 um real rd. 35 % reduziert. Auch der relative Anteil der Kleinstkredite (< 1.000.000 AMD) erhöhte sich im selben Zeitraum von rd. 46 % auf 56 %. Zu dieser Entwicklung beigetragen hat auch die Gewinnung offiziell nicht registrierter Unternehmen als Kunden. Da sich jedoch mit der Zentralbank nicht auf einen diesbezüglichen Rechtsrahmen geeinigt werden konnte, bleiben insbesondere höhervolumige Kredite (> 10.000 USD) registrierten Unternehmen vorbehalten.

In Bezug auf die Oberzielerreichung deuten die Entwicklung der Einkommen und Aktiva sowie der Beschäftigtenzahl bei den Endkreditnehmern auf eine deutliche Erhöhung der Einkommen und die Schaffung bzw. Sicherung von Arbeitsplätzen hin. Der durchschnittliche Nettoertrag der in einer Wirkungsanalyse untersuchten Gruppe von Mehrfachkreditnehmern stieg vom ersten Kreditantrag an um 82 % bei kleinen und mittleren Betrieben und um 47 % bei Kleinstbetrieben. Gleichzeitig stieg die Anzahl der durchschnittlich beschäftigten Arbeitnehmer in beiden Gruppen um mehr als 30 % an. Generell hebt die Teilnahme am GAF das Vertrauen der Eigentümer in ihr Geschäft und damit die Dynamik der KKMU. Die meisten Kunden und auch die Ex-Kunden waren mit Service und Kreditkonditionen sehr zufrieden. Auch die Ansprüche im Hinblick auf die Besicherungsarten wurden, z.B. bei den „Express-Mikrokrediten“, reduziert.

Umwelt- und Ressourcenschutz spielten von den Zielsetzungen her keine Rolle; nennenswerte Umweltauswirkungen sind nicht aufgetreten. Die Betreuung der Kunden erfolgte geschlechtsneutral. Partizipation und gute Regierungsführung waren keine expliziten Ziele des Programms. Das Vorhaben hat aber auf Ebene der Zentralbank zu einem besseren Verständnis für die Wichtigkeit der Versorgung von KKMU mit Finanzdienstleistungen sowie verbesserter institutioneller Aspekte bei den Partnerbanken und auch anderen Finanzinstituten geführt.

In einer zusammenfassenden Bewertung der entwicklungspolitischen Wirksamkeit kommen wir zur folgenden Bewertung des Vorhabens Kreditprogramm zur Förderung privater Klein- und Mittelbetriebe III und IV:

Effektivität

Das Programmziel - einen dauerhaften Zugangs für KKMU zu formalen Finanzdienstleistungen zu schaffen – ist gut erreicht worden. Unter Verwendung der erstmals in den Programmphasen I und II eingeführten zielgruppengerechten Kredittechnologie konnten die Partnerbanken durch die Verdreifachung der am GAF partizipierenden Filialen sowie die Einführung von „Express-Mikrokrediten“ die Anzahl der Endkreditnehmer noch einmal deutlich erhöhen. Seit Beginn der Programmphase III hat sich die Anzahl der insgesamt im Rahmen des GAF vergebenen Kredite von 3.700 auf mehr als 30.000 in verschiedenen Regionen Armeniens erhöht. Mit einem kumulierten Gesamtvolumen von inzwischen rd. 155 Mio. EUR (unter Berücksichtigung zusätzlicher EBRD-Mittel) weist das Projekt eine hohe Breitenwirksamkeit auf. Die zur Verfügung gestellten FZ-Mittel für KKMU-Kredite wurden von den Partnerbanken kurzfristig abgerufen und darüber hinaus noch in erheblichem Maße durch eigene Mittel (rd. 40 % des Kreditvolumens) ergänzt. Wir beurteilen die **Effektivität** des Vorhabens daher als **gut** (Teilbewertung: **Stufe 1**).

Relevanz/Signifikanz

Die realwirtschaftlichen Oberziele wurden gut erreicht. Durch den erstmaligen Zugang zur formalen Kreditvergabe und anderen Dienstleistungen für eine hohe Zahl von KKMU wird ein signifikanter Beitrag zur Wirtschaftsentwicklung und zur Unterstützung des Transformationsprozesses geleistet. Bei den KKMU sind substanzuelle Einkommens- und Beschäftigungseffekte zu konstatieren. Aus finanzwirtschaftlicher Sicht ist die Relevanz/Signifikanz des Vorhabens als sehr hoch einzuschätzen. Die Programmphasen III und IV haben durch die regionale Ausdehnung sowie die Einführung weiterer auf KKMU spezialisierte Finanzprodukte („Express-Mikrokrediten“) strukturbildend im Finanzsektor gewirkt. Durch das gute Image des GAF konnten die Partnerbanken ihre geschäftliche Position verbessern. Insgesamt kommt es bei dem Kriterium der **Relevanz/Signifikanz** zu einer sehr **guten Bewertung** (Teilbewertung: **Stufe 1**).

Effizienz

Die Allokationseffizienz des Vorhabens bewerten wir als gut. Die Apex-Einheit arbeitet effizient und kostendeckend. Das Portfolio-at-Risk ist konstant sehr niedrig, die Kredit-Zinsen real positiv und das KKMU-Geschäft bei allen Partnerbanken profitabel. Die operative Effizienz ist ebenfalls hoch. Die Produktionseffizienz bewerten wir als gut. Die Hebelwirkung der eingesetzten Mittel für die Begleitmaßnahme im Verhältnis zum revolvingierenden Fondsvolumen ist ausgezeichnet. Das Volumen der im Rahmen des GAF ausstehenden Kredite übertrifft aufgrund von Zinseinnahmen und zusätzlichen EBRD-Mitteln die ursprünglich von der KfW zur Refinanzierung bereitgestellten Mittel bereits um mehr als 75 %. Die dauerhafte Verfügbarkeit

der Mittel für die KKMU-Finanzierung ist damit gesichert. Daher bewerten wir die **Effizienz** als gut (Teilbewertung: **Stufe 1**).

In einer zusammenfassenden Bewertung der voran stehenden Wirkungen und Risiken **bewerten wir die entwicklungspolitische Wirksamkeit als gut (Stufe 1)**.

Projektübergreifende Schlussfolgerungen

Es bleibt festzuhalten, dass der Erfolg eines Downscaling-Vorhabens stark von den Gegebenheiten im Lande abhängt. Wichtig ist, dass

- a) die Zentralbank das Vorhaben unterstützt,
- b) der Wettbewerbsdruck im Bankensektor entsprechend groß ist und damit der Anreiz besteht, auch neue kostenintensive Geschäftssparten wie die KKMU-Finanzierung voranzutreiben,
- c) die teilnehmenden Banken nicht zu groß sind, damit das KKMU-Geschäft sich möglichst bald zu einer tragenden Säule ihres Geschäfts entwickeln kann und somit auch die entsprechende Aufmerksamkeit der Geschäftsführung erhält,
- d) eine gewisse Nähe zur angestrebten Zielgruppe aufgrund anderer Geschäftsfelder bereits besteht,
- e) im Rahmen der Begleitmaßnahme der Consultant eine angemessene Kredittechnologie vermittelt und das Vertrauen der lokalen Beteiligten genießt.
- f) eine klare Regelung gefunden wird, wer das Wechselkursrisiko trägt.

Um den Wachstumspfad des entsprechenden KKMU-Kreditportfolios nicht zu gefährden, sollte bei kommenden Downscaling-Vorhaben bereits zu Beginn verstärkte Aufmerksamkeit auf den Aufbau geberunabhängiger Refinanzierungsmöglichkeiten gerichtet werden. Dabei sollte die Möglichkeit der Einbindung privater Investoren in die Refinanzierung solcher revolvingender Fonds, wie beispielsweise im Rahmen des European Fund for Southeast Europe, von Beginn an mitgedacht werden, um den über die FZ-Mittel hinausgehenden Bedarf der Zielgruppe decken zu können. Darüber hinaus sollte die Möglichkeit geprüft werden, die Refinanzierungskonditionen bezüglich der Bonität und/oder Kreditgröße verschiedener Kundensegmente zu variieren, um eine Zielgruppen-adäquate Anreizstruktur zu etablieren.

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, o.g. 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 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.