

Aserbaidshon: F6rderung der Privatwirtschaft I / II

Schlusspr6fung

OECD-F6rderbereich	24030 – Finanzintermedi6re des formellen Sektors	
BMZ-Projektnummer	1998 66 278 1999 65 997 1998 70 387 (Begleitma6nahme) 2001 70 472 (Begleitma6nahme)	
Projekttr6ger	German-Azerbaijani Fund (GAF)	
Consultant	LFS Financial Systems, Sparkassenstiftung	
Jahr der Schlusspr6fung	2005	
	Projektpr6fung (Plan)	Schlusspr6fung (Ist)
Durchf6hrungsbeginn	12/1999	12/1999
Durchf6hrungszeitraum	36 Monate	48 Monate
Investitionskosten	keine Angabe	Keine Angabe
Eigenbeitrag der Kreditnehmer	keine Angabe	Keine Angabe
Finanzierung, davon FZ-Mittel	8,6 Mio. EUR	8,3 Mio. EUR
Andere beteiligte Institutionen/Geber	keine	keine
Erfolgseinstufung	1	
• Signifikanz/Relevanz	2	
• Effektivit6t	1	
• Effizienz	1	

Kurzbeschreibung, Oberziel und Projektziele mit Indikatoren

Das Vorhaben umfasste die Bereitstellung von Finanzmitteln an einen Apex-Fonds, German Azerbaijanian Fund (GAF), der von einem Fondsmanager verwaltet wird und aus dem Kreditlinien an ausgew6hlte aserbaidshonische Gesch6ftsbanken (Partnerbanken / PB) zur Refinanzierung von Krediten an private kleinste, kleine und mittlere Unternehmen (KKMU) herausgelegt werden. Das Vorhaben umfasst zwei Phasen: In der Phase I wurden f6r die Refinanzierungskomponente 5,11 Mio. EUR und f6r die dazugeh6rige Begleitma6nahme 1,02 Mio. EUR bereitgestellt. In 2001 wurde die Refinanzierungskomponente um 3,58 Mio. EUR und die Begleitma6nahme um 0,77 Mio. EUR aufgestockt (Phase II). Die Begleitma6nahmen beinhalteten die Einf6hrung einer zielgruppenad6quaten Kredittechnologie bei den GAF-Partnerbanken. Zielgruppe waren Unternehmen mit bis zu 100 Besch6ftigten. Das definierte Projektziel war (i) der nachhaltige Ausbau eines auf KKMU ausgerichteten Kreditgesch6fts und (ii) der Ausbau von anderen Finanzdienstleistungen f6r KKMU. Durch die Verringerung bestehender Defizite im Finanzdienstleistungsangebot des aserbaidshonischen Bankensektors sollte ein Beitrag zur F6rderung der Privatwirtschaft in Aserbaidshon und zur Vertiefung und Verbreiterung des Finanzsystems geleistet werden (Oberziel).

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

Die Vorhaben wurden ohne größere Abweichungen von der ursprünglichen Projektplanung durchgeführt. Projektträger der beiden hier Schluss geprüften Vorhaben ist das Finanzministerium der Republik Aserbaidschan. Die finanziellen Mittel werden direkt einem Fondskonto zugeleitet. GAF ist zwar operativ als eigenständige Apex-Einheit etabliert, besitzt jedoch keine Rechtspersönlichkeit.

Verwaltet wird der GAF von einem Fondsmanager. Dieser wird vom Projektträger bestellt. Die Aufgaben des Fondsmanagers sind die Durchführung des Auswahlprozesses für Partnerbanken, die Vereinbarung von Rahmenkreditverträgen, die Auszahlung der Kredittranchen an die Partnerbanken sowie das Monitoring der Partnerbanken. In den Phasen I und II wurde die Rolle des Fondsmanagers von dem Consultant der Begleitmaßnahme wahrgenommen. Diese Struktur birgt das Risiko eines Interessenskonfliktes, da Auswahl, Beratung und Monitoring der Partnerbanken aus einer Hand erfolgen. Beispielsweise kann das Interesse eines Consultants, möglichst viele Beratungsleistungen verkaufen zu wollen, dem Interesse des Fondsmanagers widersprechen, möglichst hoch qualifizierte Banken auszuwählen und mit Krediten zu versorgen. Dem stehen auf der anderen Seite aber auch positive Aspekte (vereinfachte Koordinierung, Effizienzvorteile) gegenüber. Auch wenn sich bisher der potenzielle Interessenskonflikt nicht negativ ausgewirkt hat, ist in der Phase III zu prüfen, ob die Vorteile einer klaren Trennung von Beratung- und Fondmanagementfunktionen nicht die vorhandenen Synergieeffekte und reduzierten Informationskosten überwiegen.

Seit dem Beginn der Durchführung der Consultingleistungen im März 2000 wurden Rahmenkreditverträge mit folgenden sechs Banken abgeschlossen: Bank of Baku, Unibank (entstanden durch die Fusion der M-Bank und Promtekhbank), Bank Respublika, Para Bank, Azerigazbank und Azerdemiryolbank. Die letztgenannten zwei Banken wurden nicht in die örtliche Schlussprüfung einbezogen, da sie erst Mitte 2004 in das Programm aufgenommen worden sind und somit eine kurze Projekthistorie aufweisen. Die ausgewählten Banken haben Kreditlinien bis zu 2 Mio. EUR erhalten. Eine Aufnahme von weiteren Banken im Rahmen des revolvingierenden Einsatzes der Mittel aus Phase I / II bzw. der zusätzlichen Mittel aus Phase III ist möglich und wird angestrebt.

Seit dem Beginn des Vorhabens in 2001 wurden von den Partnerbanken insgesamt 4.364 GAF-finanzierte Kredite (Stand: 30.04.2005) mit einer durchschnittlichen Kredithöhe von 5.666 EUR (Gesamtvolumen von 25 Mio. EUR) an die Zielgruppe vergeben. Per 30.04.2005 waren 2.394 Kredite ausstehend mit einem Volumen von 7,9 Mio. EUR. Etwa 83 % der Kredite lagen am Stichtag unterhalb von 5.000 EUR, 9 % zwischen 5001 EUR und 15.000 EUR und 8 % zwischen 15.001 EUR – 50.000 EUR. Insgesamt ist festzustellen, dass sowohl Kleinstunternehmen als auch kleine und mittelgroße Unternehmen (Zielgruppe) mit dem Programm erreicht wurden.

Die sektorale Aufteilung des ausstehenden Kreditportfolios spiegelt die Zusammensetzung und die Dynamik in der aserbaidischen Privatwirtschaft (außerhalb des Öl- und Gassektors) wider: Handel 66 % des ausstehenden Kreditvolumens, Produktion 19 %, Dienstleistung 10 % und Landwirtschaft 5 %.

Gemessen am Volumen ist der regionale Schwerpunkt die Region Baku mit 74 %, gefolgt von Ganja (15 %), Zentralaserbaidschan (4 %) und den übrigen Regionen (7 %).

Wesentliche Ergebnisse der Wirkungsanalyse und Erfolgsbewertung

Im Prüfungsbericht wurden private Kleinst- (1- 20 Beschäftigte) und Kleinunternehmen (21-50 Beschäftigte) aller Sektoren (einschließlich Landwirtschaft) als Zielgruppe definiert. Bei der Aufstockung der Mittel (Phase II) wurde die Zielgruppe auf Unternehmen mit bis zu 100 Beschäftigten ausgeweitet. Wir halten die Ausweitung der Zielgruppe für gerechtfertigt, da sie einen breiteren Kreis an Unternehmen mit unzureichendem Zugang zum Kredit umfasste.

Die Überprüfung des Zielerreichungsgrades auf der Projektzielebene zeigt folgendes Bild:

Indikatoren	Zielerreichungsgrad
Rückzahlungsrate der Geschäftsbanken an den GAF beträgt 98 %	Die Rückzahlungsrate der Partnerbanken an den GAF liegt bei 100 % und übersteigt damit den definierten Wert von 98 % (erfüllt)
Mittel werden innerhalb von 3 Jahren in Anspruch genommen	Im Prüfungsbericht ist nicht eindeutig definiert, welcher Zeitpunkt als Durchführungsbeginn gilt. Es wird empfohlen folgende Zeitpunkte zur Überprüfung des Indikators heranzuziehen: Phase I: Beginn der Consultingleistung im März 2000, Phase II: Unterzeichnung des Aufstockungsvertrages im Januar 2004. Wenn diese Zeitpunkte zugrunde gelegt werden, ergibt sich für die Phase I eine Verzögerung bei der Mittelauszahlung von einem Jahr. Die Phase II ist zwar noch nicht vollständig ausbezahlt (Auszahlungsstand: 3,3 Mio. EUR), es wird allerdings erwartet, dass die Auszahlung innerhalb des definierten Zeitraums vom 3 Jahren erfolgt (teilweise erfüllt).
Personal der Geschäftsbanken prüft Endkredite bankmäßig und zielgruppenadäquat	Alle Partnerbanken haben die vom Consultant eingeführte Kredittechnologie (u. a. Bonitätsanalyse und Bonussystem) übernommen und setzen diese effektiv und effizient ein. Mit der eingeführten Kredittechnologie konnten gute Ergebnisse, wie z.B. eine überdurchschnittliche Qualität des FZ-Portfolios, erzielt werden (erfüllt).
Geschäftsbanken haben Anzahl und Wert des Kleinkreditbestandes (alle Kredite bis USD 50.000) überdurchschnittlich gesteigert	KKMU-Portfolio aller Partnerbanken hat sich sehr dynamisch entwickelt: (a) UniBank: Wachstumsraten von 134 % (2003) und 97 % (2004), (b) Bank of Baku: Wachstumsraten von 75 % (2003) und 49 % (2004), (c) Bank Respublika: Wachstumsraten von 20 % (2003) und 49 % (2004) und (d) ParaBank: Wachstum von 86 % (2003) und 79 % (2004) (erfüllt).
Rückstandsquote < 8 % (Portfolio at Risk – Betrachtung) und Ausfallquote max. 5 %	Die Qualität des Kreditportfolios war mit einem „Portfolio at Risk“ über 30 Tage von 1,2 % sehr gut; die Ausfallquote liegt bei 0% (erfüllt).
Die Institutionalisierung durch den Aufbau spezieller Abteilungen und Filialen für den Kundenkreis der Kleinkreditnehmer erfolgt	Alle Banken haben spezielle Abteilungen und neue Filialen aufgebaut bzw. gestärkt, um den Kundenkreis der KKMU zu bedienen (erfüllt).

Das Projektziel „Förderung eines Angebots an weiteren Finanzdienstleistungen für die Kundengruppe“ wurde nicht mit Projektmaßnahmen unterlegt. Darüber hinaus wurden auch keine Indikatoren formuliert. Aus heutiger Sicht würde dieses Projektziel aufgrund der fehlenden Unterlegung mit entsprechenden Projektmaßnahmen entfallen. Im Rahmen der Schussprüfung zeigte sich, dass alle Partnerbanken neben dem Kredit auch weitere Finanzdienstleistungen (wie z.B. Zahlungsverkehr) ihren Kunden anbieten. Hierzu hat das Vorhaben jedoch keinen Beitrag geleistet.

Die Überprüfung des Zielerreichungsgrades auf der Oberzielebene zeigt folgendes Bild:

Indikator	Zielerreichungsgrad
Der Anteil der Kredite im Verhältnis zum BIP steigt (1999: 11 %)	Gesamtkreditvolumen steigt seit 1999 kontinuierlich an, liegt allerdings mit 12 % am BIP immer noch auf einem sehr niedrigen Niveau (erfüllt).
KKMU entwickeln sich positiv	Die durchgeführte Wirkungsanalyse zeigt, dass über 80 % der befragten Unternehmen ihr Einkommen seit dem Projektbeginn erhöhen konnten. Hinzu kommt, dass 26 % der Mikrounternehmen und 54 % der KMU die Anzahl der vollzeitbeschäftigten Arbeitskräfte erhöht haben (erfüllt).

Die definierten Indikatoren zur Messung der Zielerreichung werden als sinnvoll und angemessen bewertet, allerdings mit folgender Ausnahme: Zur Bewertung der nachhaltigen Nutzung des Fonds hätte die Institutionalisierung der Apex-Struktur als Indikator aufgenommen werden sollen.

Hinsichtlich der Ober- und Projektzielerreichung kann zusammenfassend festgehalten werden, dass nahezu alle Indikatoren erfüllt bzw. übererfüllt wurden. Die definierte Zielgruppe wurde erreicht. Hinzu kommt, dass auf der Ebene der Partnerbanken die KMU-Finanzierung sich als ein wichtiges Geschäftsfeld etabliert hat. Die Kreditvergabe und –überwachungsprozesse wurden im Rahmen des Consultanteinsatzes der Begleitmaßnahme so optimiert, dass das Kreditportfolio bei gleichzeitiger Beibehaltung einer hohen Portfolioqualität signifikant erweitert werden konnte. Einschränkend ist allerdings zu bemerken, dass es im Rahmen der Phasen I / II nicht gelungen ist (wie bei Projektprüfung explizit angestrebt), den Fonds zu institutionalisieren (z.B. durch einen Managementvertrag). Für den langfristigen, revolvingierenden Einsatz der FZ-Mittel ist dieser Schritt jedoch von zentraler Bedeutung und sollte im Rahmen der Phase III – wie im Projektprüfungsbericht für Phase III vom 22.02.2005 vorgesehen - erarbeitet und implementiert werden. Ungeachtet dieser Einschränkung sind auf der Ebene der Partnerbanken bereits wichtige nachhaltige Wirkungen eingetreten.

Neben den positiven Effekten auf das Einkommen und die Beschäftigung wurden bei der durchgeführten Unternehmensbefragung des GAF im Rahmen einer Wirkungsstudie u.a. folgende weitere positive Wirkungen auf die Zielgruppe festgestellt:

- Der nachhaltige Zugang zu Kredit erhöht die Planungssicherheit der Unternehmen und damit auch ihre Bereitschaft zu investieren.
- Der Kontakt mit den Partnerbanken hat dazu geführt, dass Kunden des GAF i.d.R. ihre finanzielle Situation besser analysieren und einschätzen können.
- Durch den nachhaltigen Zugang zu Kredit werden Risiken, die durch Liquiditätshemmnisse entstehen können, abfedert.

Obwohl mit den Krediten nicht notwendigerweise direkt Arme gefördert werden, wird im Rahmen des Vorhabens durch die Schaffung und Sicherung von Einkommen und Beschäftigung ein Beitrag zur Verbesserung der Lebenssituation dieser Zielgruppe geleistet. Die durchgeführte Wirkungsanalyse zeigt, dass 54 % der KMU und 26 % der Mikrounternehmen die Anzahl der vollbeschäftigten Arbeitskräfte erhöht haben. Ein wesentlicher Teil der neuen Beschäftigten stammt aus dem Pool der Arbeitslosen. Der erzwungene Mentalitätswandel bei den Banken und ihre zunehmende Öffnung zu unteren Kundensegmenten führen zu einer Verbesserung der Finanzdienstleistungen für Kleinstunternehmen und einkommensschwache private Haushalte.

Auch auf der Ebene der Partnerbanken wurden sehr positive Wirkungen erreicht. Diese haben positive Ausstrahlungseffekte auf den gesamten Finanz-/Bankensektor gehabt. Die wesentlichen Wirkungen dabei sind:

- Die Reputation der Partnerbanken und das Vertrauen durch potenzielle Kreditnehmer und Sparer wurden durch die Aufnahme in das FZ-Vorhaben erheblich erhöht. Dies hat sich bei allen Partnerbanken positiv auf die Ersparnismobilisierung und die Ausweitung des Kreditgeschäfts ausgewirkt.
- Das Problem der mangelnden Fristenkongruenz wurde durch die Bereitstellung von langfristigen Refinanzierungslinien an Partnerbanken abgemildert.
- Die Kredittechnologie (u. a. Bonitätsanalyse und Bonussystem für Kreditsachbearbeiter) wurde bei allen Partnerbanken optimiert bzw. neu eingeführt. Diese Kredittechnologie wird nicht nur für das GAF-Portfolio angewandt, sondern für das gesamte KMU-Kreditgeschäft der Partnerbanken. Darüber hinaus wurde die entwickelte Kredittechnologie auch durch Fluktuation von Kreditsachbearbeitern aus Partnerbanken von einigen Nicht-Partnerbanken übernommen.
- Durch das intensive Training im Rahmen der beiden Begleitmaßnahmen bzw. der laufenden A&F-Maßnahme wurde die fachliche Kompetenz von ca. 110 Kreditsachbearbeitern erhöht. Aufgrund der relativ hohen Fluktuationsrate der bereits ausgebildeten Kreditsachbearbeiter und der damit verbundenen Know-how-Lücken müsste verstärkt über

das bereits seit März 2005 praktizierte Konzept des „Training of Trainers“ nachgedacht werden.

- Die durch GAF erhöhte Transparenz der Partnerbanken und die allgemeine Verbesserung ihrer Performance haben dazu beigetragen, dass das Interesse von internationalen Investoren (z.B. DEG, EBRD) an der Übernahme von Eigenkapitalanteilen an diesen Banken gestiegen ist. In drei Fällen sind EBRD bzw. DEG entweder schon Anteilseigner geworden oder stehen dazu in Verhandlungen.

Die Ergebnisse der Stichprobe der Wirkungsanalyse zeigen, dass der Anteil der an Frauen vergebenen Kredite in Abhängigkeit vom Segment zwischen 6,6 % (Mikrokredite in der Landwirtschaft) und 15 % (Mikrokredite außerhalb der Landwirtschaft) schwankt. Damit ist die Beteiligung der Frauen als Endkreditnehmerinnen im Rahmen des Programms vergleichsweise gering und liegt sogar unter dem Anteil der weiblichen Alleinunternehmer (ca. 17 %). Frauen haben gleiche Chancen auf eine Einstellung in den Banken. Der direkte Kundenkontakt im Kreditbereich entspricht jedoch nicht der traditionellen Geschlechterrolle, so dass sie in diesem Bereich kaum tätig sind.

In einer zusammenfassenden Beurteilung der voranstehenden Wirkungen kommt es zu folgenden Bewertungen der entwicklungspolitischen Wirksamkeit des Vorhabens:

Effektivität:

Projektziele waren der nachhaltige Ausbau eines auf KKMU ausgerichteten Kreditgeschäfts und die Förderung eines Angebots an weiteren Finanzdienstleistungen für diese Kundengruppe. Gemessen an den Projektzielindikatoren wurde das Ziel des nachhaltigen Aufbaus eines auf KKMU ausgerichteten Kreditgeschäfts in vollem Umfang erreicht. Das Ziel der Förderung eines Angebots an weiteren Finanzdienstleistungen war nicht durch Projektmaßnahmen unterlegt. Dieses Ziel ist aber (ohne einen Beitrag des Vorhabens) ebenfalls erreicht worden. Die Qualität des GAF-Portfolios ist überdurchschnittlich gut (1,2 % Portfolio-at-Risk). Alle vier Partnerbanken haben im erheblichen Maße ihre Kapazität im Bereich KKMU-Finanzierung ausgebaut und auch weitere Produkte für diese Kundengruppe eingeführt. Besonders positiv ist, dass alle Banken die Vergabe von Krediten im Zweiteinsatz fortsetzten und auch Eigenmittel zur Finanzierung von KKMU-Krediten einsetzen. Insgesamt bewerten wir die Effektivität als sehr gut (Teilbewertung: Stufe 1).

Relevanz / Signifikanz:

Durch die Verringerung bestehender Defizite im Finanzdienstleistungsangebot des aserbaidschanischen Bankensektors für private Kleinunternehmen sollten ein Beitrag (i) zur Förderung der aserbaidschanischen Privatwirtschaft und (ii) zur Vertiefung und Verbreiterung des Finanzsystems geleistet werden (Oberziel). Mit fast 4.400 vergebenen Endkrediten in verschiedenen Regionen Aserbaidschans weist das Vorhaben eine relativ hohe Breitenwirksamkeit auf. Hinzu kommt, dass die Breitenwirksamkeit durch die Öffnung der Partnerbanken für das Kundensegment KKMU – und zwar nicht nur aus FZ-Mitteln – nachhaltig gewährleistet ist. Durch den Zugang zur formalen Kreditvergabe und anderen Dienstleistungen für eine hohe Zahl von KKMU wird ein wichtiger und signifikanter Beitrag zur Wirtschaftsentwicklung und zur Unterstützung des Transformationsprozesses geleistet. Mit dem Vorhaben wurde erfolgreich eine neue Kredittechnologie eingeführt sowie die allgemeine Transparenz im Sektor erhöht. Die eingeführte Kredittechnologie gilt im Sektor als ein wesentlicher Erfolgsfaktor und wird zunehmend von Nicht-Partnerbanken nachgeahmt. Einschränkend wirkt allerdings die noch nicht vollzogene Institutionalisierung und lokale Verankerung der Apex-Einheit (z.B. über den Abschluss eines Managementvertrages für den Fonds). Aufgrund der auf der Ebene der Partnerbanken aber heute schon feststellbaren nachhaltigen Wirkungen bewerten wir die Relevanz / Signifikanz als zufrieden stellend (Teilbewertung: Stufe 2).

Effizienz:

Die Produktionseffizienz der Partnerbanken bewerten wir als gut: Die KKMU-Portfolios sind in allen Partnerbanken dynamisch gewachsen (Wachstumsraten von bis zu 134 % jährlich). Trotz des erheblichen Kreditportfoliostiegs konnten die Rückstandsquoten sogar zurückgeführt werden (Ausnahme: ParaBank). Die Rückstandsquoten aller Partnerbanken liegen unter dem Sektordurchschnitt. Eigenkapitalausstattung und Kosteneffizienz der Partnerbanken bewerten

wir als gut. Bei der Eigenkapitalausstattung der Parabank gibt es noch Defizite (liegt derzeit unter der Mindestkapitalanforderung der Zentralbank). Die Hebelwirkung der eingesetzten Mittel für die Begleitmaßnahme ist im Verhältnis zum revolving Fonds volumen gut (vgl. Anlage 6). Die Allokationseffizienz bewerten wir ebenfalls als gut: Die KMU-Kredite werden zu Marktkonditionen an die Zielgruppe vergeben. Insgesamt beurteilen wir die Effizienz als gut (Teilbewertung: Stufe 1).

Insgesamt bewerten wir die entwicklungspolitische Wirksamkeit des Vorhabens als gut (Erfolgsstufe 1).

Trotz der bisher sehr positiven Ergebnisse des Vorhabens bestehen folgende Optimierungschancen:

- Die Institutionalisierung der Apex-Struktur ist für die Erhöhung der Wirksamkeit des GAF von großer Bedeutung. Aus diesem Grund ist es wünschenswert, hierzu ein tragfähiges Konzept in der Phase III zu erarbeiten und umzusetzen.
- Die Ausweitung der Bankaktivitäten in den Regionen ist für die wirtschaftliche Entwicklung des Landes von großer Bedeutung. Im Verlauf der Projektimplementierung wurden hierzu wichtige Fortschritte gemacht; die derzeitige Konzentration auf Baku mit einem Anteil von 74,4 % des Gesamtvolumens ist allerdings immer noch hoch. Die meisten aserbaidischen Banken streben eine regionale Expansion an und sollten in der Phase III dabei noch stärker unterstützt werden.
- Die ursprünglich geplante Einführung der Verfahren zur Umweltverträglichkeitsprüfung sowie das Angebot eines Trainingsprogramms für die Kreditsachbearbeiter zu ihrer Sensibilisierung für Umweltaspekte wurden bisher im Rahmen des Vorhabens nicht umgesetzt. Dieser Bereich sollte – in enger Zusammenarbeit mit anderen Gebern (z.B. EBRD) – in der Phase III stärker berücksichtigt werden.
- Unter Wahrung der Grundsätze bankmäßiger Prüfung von Kreditanträgen sollte in Phase III untersucht werden, inwieweit der Anteil der Endkreditnehmerinnen durch gezielte Maßnahmen erhöht werden könnte.
- In der Vergangenheit lag der GAF-Refinanzierungssatz unter dem Einlagenzinssatz und dem Refinanzierungssatz am Bankenmarkt (6 Monate). Da der GAF bereits ein signifikantes Portfolio aufgebaut hat, sollte zukünftig der Refinanzierungssatz nicht unter entsprechenden Referenzzinssätzen liegen. Vielmehr sollte der Refinanzierungssatz nach Möglichkeit so festgelegt werden, dass für die Banken auch ein Anreiz zur Einwerbung von Spareinlagen verbleibt.
- Zur Erhöhung der Breitenwirksamkeit des Trainingprogramms sollte in Zukunft verstärkt das Modell „Training of Trainers“ zur Anwendung kommen.
- Das Sammeln und Aufbereiten von Kundeninformation sollte bei den Partnerbanken in Zukunft verbessert werden. Dies ist nicht nur wichtig, um Programmwirkungen besser zu analysieren, sondern auch für Marketingzwecke und bessere Kreditüberwachung sowie als Basis für die mögliche Einführung eines Credit Scoring-Systems.

Projektübergreifende Schlussfolgerungen

Bei Projekten mit Apex-Struktur sollte die Auswahl der Partnerbanken im Rahmen eines transparenten, öffentlichen Auswahlverfahrens stattfinden. Eine solche Vorgehensweise gewährleistet einen freien und fairen Wettbewerb um die knappen Fördermittel und steigert die Effizienz.

Um mögliche Interessenskonflikte bei der Umsetzung der Projekte mit Apex-Struktur zu vermeiden, sollten die Vorteile einer Trennung zwischen der Fondsmanager- und der Beraterfunktion gegenüber den Nachteilen durch erhöhten Koordinations- und Informationsaufwand sorgfältig gegeneinander abgewogen werden.

Partnerbanken werden oft von mehreren Gebern mit Fremd- und Eigenkapital aber auch mit Beratungsleistungen unterstützt. Um ihre finanzielle Absorptionsfähigkeit und ihre Manage-

mentkapazitäten nicht zu überfordern, ist eine enge Koordinierung der Geber notwendig. Insbesondere könnten Berichterstattungspflichten der Partnerbanken an einzelne Geber weitgehend harmonisiert werden.

Zur Erhöhung der Nachhaltigkeit und institutionellen Verankerung von Ausbildungsprogrammen von Kreditsachbearbeitern kann das Konzept des „Training of Trainers“ einen wichtigen Beitrag leisten.

Refinanzierungskonditionen sollten bei Finanzsektorvorhaben nach Möglichkeit so festgelegt werden, dass für die Partnerbanken ein Anreiz bleibt, Spareinlagen einzuwerben.

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.