

**Bulgarien: KMU-Programm über die Bulgarische Nationalbank**

**Schlussprüfung**

|  |   |                             |
|--|---|-----------------------------|
| <b>OECD-Förderbereich</b>                                      | 24030 - Finanzinstitutionen des formellen Sektors                               |                             |
| <b>BMZ-Projektnummer</b>                                       | 1998 05 003   |                             |
| <b>Projektträger</b>   | Bulgarische Nationalbank (BNB) - bis 04/2001<br>Encouragement Bank – ab 04/2001 |                             |
| <b>Consultant</b>  | Internationale Projekt Consult GmbH/Frankfurt (IPC)                             |                             |
| <b>Jahr der Schlussprüfung</b>                                 | <b>2003</b>   |                             |
|  | <b>Projektprüfung (Plan)</b>  | <b>Schlussprüfung (Ist)</b> |
| <b>Durchführungsbeginn (Mittelabfluss)</b>                     | 1998  | 12/1998                     |
| <b>Durchführungszeitraum (Mittelabfluss)</b>                   | 24 Monate   | 36 Monate                   |
| <b>Investitionskosten</b>                                      | keine Angabe  | 10,0 Mio EUR                |
| <b>Eigenbeitrag</b>  | 0,0 Mio EUR   | 0,0 Mio EUR                 |
| <b>Finanzierung, davon FZ-Mittel</b>                           | 4,35 Mio EUR  | 3,27 Mio EUR                |
| <b>- Begleitmaßnahme<br/>BMZ-Nr. 1998 05 029 / 2000 40 501</b> | 0,77 Mio EUR  | 1,51 Mio EUR                |
| <b>Andere beteiligte Institutionen/Geber</b>                   | entfällt  | entfällt                    |
| <b>Erfolgseinstufung</b>                                       | <b>Stufe 3</b>  |                             |
| <b>• Signifikanz/Relevanz</b>                                  | Stufe 3   |                             |
| <b>• Effektivität</b>  | Stufe 3   |                             |
| <b>• Effizienz</b>   | Stufe 4   |                             |

**Kurzbeschreibung, Oberziel und Projektziele mit Indikatoren**

Das Vorhaben beinhaltete die Bereitstellung von Finanzmitteln, die durch eine Apex-Einheit an ausgewählte bulgarische Geschäftsbanken zur Refinanzierung von Krediten an private Klein- und Mittelunternehmen (KMU) weitergeleitet werden sollten. Projektziel war der dauerhafte Zugang von KMU zu formalen Finanzdienstleistungen. Durch die Verringerung der bestehenden Defizite im Finanzdienstleistungsangebot des bulgarischen Bankensektors für diese Kundengruppe sollten deren Einkommenssituation verbessert und zusätzliche Arbeitsplätze geschaffen bzw. bestehende Arbeitsplätze erhalten werden (Oberziel). Zielgruppe sind private KMU (bis 100 Beschäftigte) aller Sektoren, einschließlich Betriebe der Verarbeitung landwirtschaftlicher Produkte.

Für die Projektzielerreichung wurden folgende Indikatoren festgelegt:

- a. Die Apex-Einheit erfüllt ihre Funktion (sachgerechte Prüfung und Auswahl der Geschäftsbanken sowie Weiterleitung der Mittel).
- b. Die gesamten Mittel werden im Zeitraum von 2 Jahren in Anspruch genommen.

- c. Das Personal der am Programm beteiligten Partnerbanken (PB) prüft die Endkredite bankmäßig und zielgruppenadäquat.
- d. Die PB haben die Anzahl und den Wert der ausstehenden Kredite (Portfoliobetrachtung) im KMU-Bereich überdurchschnittlich erhöht und
- e. weisen in diesem Teilportfolio Rückstandsquoten von durchschnittlich maximal 5 % pro Jahr auf (Portfolio-at-Risk-Betrachtung).

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

Das Management der Kreditlinie wurde zunächst planmäßig von einer bei der Bulgarischen Nationalbank (BNB) angesiedelten Apex-Einheit wahrgenommen und anschließend - auf bulgarischen Wunsch - per Vertrag vom April 2001 auf die Encouragement Bank (staatliche Förderbank) übertragen.

Zwei Jahre nach Programmumsetzung waren insgesamt nur 75 % des Darlehens (3,27 Mio EUR) an die Geschäftsbanken ausgezahlt worden. Da die Encouragement Bank Bestimmungen des Darlehensvertrags mit der KfW im Hinblick auf eine fristgerechte Verwendung der FZ-Mittel nicht einhielt, wurde das Darlehen Ende 2001 um 1,07 Mio EUR gekürzt und der entsprechende Betrag an den Bund zurück überwiesen.

Für die Projekt begleitende Beratung wurde eine Begleitmaßnahme von zunächst 0,77 Mio EUR bereitgestellt, die planmäßig Ende Juni 2000 beendet wurde. Zur Sicherstellung einer ausreichenden Finanzierung der Beratungsleistungen bis Ende 2001 wurde die Begleitmaßnahme rückwirkend zum 01.07.2000 um weitere 0,74 Mio EUR auf insgesamt 1,51 Mio EUR aufgestockt. Aufgrund von Problemen mit den Partnerbanken (s. u.) wurde jedoch die Zusammenarbeit mit ihnen Ende April 2001 faktisch beendet und die Beraterverträge gekündigt. Die Beratung der Apex-Einheit Encouragement Bank wurde jedoch planmäßig bis Mitte 2002 fortgesetzt. Die verbliebenen Restmittel in Höhe von 0,22 Mio EUR wurden bis auf 2 TEUR für die Beratung der im Jahr 2001 neu gegründeten ProCredit Bank zur Verfügung gestellt. Zu dem damaligen Zeitpunkt ging man davon aus, dass die auf KMU-Kredite spezialisierte ProCredit Bank als Partnerbank Refinanzierungstranchen aus dem hier in Rede stehenden Vorhaben in Anspruch nehmen würde. Zum Zeitpunkt der Schlussprüfung hatte die ProCredit Bank noch keine Refinanzierungstranche in Anspruch genommen.

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

Die Umsetzung des KMU-Programms begann verzögert im April 1999 und wurde ab November 1999 mit 3 PB, nämlich der Banka DSK, der Union Bank und der Eurobank, durchgeführt. Aufgrund von Umsetzungsproblemen auf Seiten der PB wurden zwischen 12/2000 und 11/2002 keine neuen Refinanzierungstranchen an die PB ausgezahlt und damit rückfließende Tranchen nicht revolving eingesetzt. Ende 2002 konnte eine neue PB, die Bulgaria Invest AD, gefunden werden, an die im Dezember 2002 1,48 Mio EUR ausgezahlt wurden. Im Jahr 2003 hat darüber hinaus die Eurobank eine neue Refinanzierungstranche erhalten. Folglich haben zum Zeitpunkt der Schlussprüfung im dritten Quartal 2003 zwei PB aktiv mit Mitteln des hier in Rede stehenden Vorhabens gearbeitet.

Die Mitwirkung der PB am KMU-Programm stellt sich zum Zeitpunkt der Schlussprüfung wie folgt dar:

Die staatliche Sparkasse (Banka DSK): Aufnahme in das KMU-Programm im April 1999. Von Anbeginn mangelhafte Kooperation mit dem Consultant und wenig überzeugende Umsetzung des KMU-Kreditkonzepts. Aufgrund der nicht fristgerechten Mittelverwendung erfolgte im November 1999 die Kündigung des Darlehensvertrags durch die BNB. In den sechs Vertragsmonaten hatte die DSK ein KMU-Kreditportfolio von lediglich knapp 25 TEUR (16 Kredite) aufgebaut. Die Sparkasse verzichtete im Herbst 2002 auf eine erneute Teilnahme, da sie damals im

Rahmen ihres Privatisierungsprozesses mit verschiedenen Kaufinteressenten in Kontakt stand. Aufgrund der relativ kurzen Beteiligung an dem FZ-Projekt wird im weiteren auf eine Darstellung der Ergebnisse und Wirkungen in Bezug auf die DSK verzichtet.

Union Bank: Aufnahme in das KMU-Programm im November 1999; Auszahlung der 1. Kreditlinie von 511 TEUR sowie der ersten Tranche der 2. Kreditlinie von 102 TEUR. Im Gegensatz zu der planmäßigen Umsetzung der 1. Kreditlinie wurden die Durchleitungsbestimmungen der 2. Kreditlinie nicht eingehalten: Es wurden nur 76 % statt der vereinbarten 80 % der ausgezahlten Tranche innerhalb von drei Monaten als Endkredite ausgelegt. Aufgrund der zum damaligen Zeitpunkt mangelnden Aussicht auf eine akzeptable Expansion des KMU-Kreditgeschäfts wurde die weitere Auszahlung der 2. Kreditlinie eingestellt. Die Bank kündigte den Kooperationsvertrag und zahlte die ausstehende Kreditforderung von 613 TEUR vorfristig zurück. Die Union Bank führte danach aber das KMU-Geschäft mit Mitteln der European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) in Höhe von 6 Mio EUR und der International Finance Corporation (IFC) in Höhe von 5 Mio EUR weiter. Seit September 2002 ist die EBRD zu 15 % am Eigenkapital der Union Bank beteiligt. Mit einem Portfolio von etwa 11 Mio EUR gehört die Union Bank heute zu den führenden Banken im KMU-Bereich. Die durchschnittliche Höhe der von der Union Bank vergebenen Kredite beläuft sich auf rd. 35.000 EUR. Hierin enthalten sind auch sehr große langfristige Kredite, die die Union Bank in der Vergangenheit an wenige große Unternehmen vergeben hat. Betrachtet man die in 2002/2003 gezogene Linie der EBRD, liegt die durchschnittliche Kredithöhe mit 12.770 EUR deutlich niedriger. Dies zeigt, dass die Union Bank die Zielgruppe klar erreicht. Nach Aussagen des Managements der Union Bank war die Teilnahme am FZ-Programm entscheidend für die spätere Ausrichtung der Bank auf KMU. Aufgrund der erfolgreichen Ausrichtung der Union Bank auf das KMU-Geschäft wird sie voraussichtlich noch im November 2003 eine Refinanzierungstranche in Höhe von rund 600.000 Euro aus dem FZ-Vorhaben „APEX-Fonds zur Förderung kleiner und mittlerer Unternehmen“ (BMZ-Nr. 2000 40 618) erhalten. Darüber hinaus verhandeln Union Bank und KfW über einen FZ-Förderkredit in Höhe von 6,0 Mio Euro, der für die weitere Expansion des KMU-Geschäfts verwendet werden soll.

Eurobank: Aufnahme in das KMU-Programm im November 1999. Die äußerst kooperative Zusammenarbeit führte zu einem dynamisch wachsenden, qualitativ erstklassigen Portfolio und zu einer erstklassigen Arbeitsproduktivität. Es folgten Übernahmeverhandlungen mit einem internationalen - vom Consultant geführten - Bieterkonsortium (Commerzbank, EBRD, DEG, IFC, IMI/IPC) zur Weiterentwicklung der Eurobank in eine KMU-Bank. Die Verhandlungen scheiterten jedoch aufgrund unterschiedlicher Preisvorstellungen. Die KfW setzte daraufhin im April 2001 die Auszahlung der mittlerweile 4. Tranche in Höhe von 1,28 Mio EUR aus; parallel dazu kündigte der Consultant den Beratervertrag. Mit den bis Ende 2000 erhaltenen Mitteln (Tranchen 1 - 3) hat die Eurobank vertragsgemäß ein KMU-Portfolio aufgebaut und die rückfließenden Mittel revolving eingesetzt. Aus den Rückflüssen wurden bis Ende August 2003 neue Darlehensverträge über 2 Mio EUR abgeschlossen. Nach der fristgerechten Rückzahlung von FZ-Mitteln an die Encouragement Bank im Jahr 2003 hat die Eurobank im Juli 2003 eine weitere Refinanzierungstranche erhalten. Das KMU-Portfolio der Bank nimmt angabegemäß kontinuierlich zu und belief sich Ende Mai 2003 auf rd. 31 Mio EUR. Da die Bank ihr Geschäft mit höheren Krediten ebenfalls ausgeweitet hat, ist der volumenmäßige Anteil des KMU-Portfolios am Gesamtportfolio auf rd. 26 % gesunken.

Bulgaria Invest: Die Bank gehört zur Allianz-Gruppe. Die Bulgaria Invest wurde Ende des Jahres 2002 als Partnerbank in das Programm aufgenommen. In den ersten sechs Monaten ihrer Programmteilnahme hat die Bank 56 Kredite mit einer durchschnittlichen Kredithöhe von 21.160 EUR ausgelegt.

Insgesamt wurden bis einschließlich Juli 2003 auf revolvingender Basis 883 Endkredite im Gesamtvolumen von 10,03 Mio EUR vergeben. Bezüglich der Entwicklung des ausstehenden Kreditportfolios wurde im März 2001 mit 4,90 Mio EUR bei 624 Krediten (1,77 Mio EUR aus Eigenmitteln) ein Höchststand erreicht. Seitdem ist das aus FZ-Mitteln finanzierte ausstehende Kreditportfolio rückläufig. Dies liegt jedoch darin begründet, dass Ende 2001 ein Betrag in Höhe

von 1,07 Mio EUR an die KfW bzw. an den Bund aufgrund der nicht fristgerechten Mittelverwendung zurückgezahlt werden musste und das FZ-Darlehen entsprechend von 4,35 Mio Euro auf 3,27 Mio Euro gekürzt worden ist. Ende Juli 2003 lag das aus Fondsmitteln refinanzierte Portfolio bei 2,33 Mio EUR (174 Kredite). Da die Eurobank in diesem Monat eine Tranche von EUR 1,0 Mio aus Fondsmitteln erhalten hat, konnten noch nicht alle an die Partnerbanken ausbezahlten Mittel in Kredite umgesetzt werden. Mitte August 2003 belief sich das an beide Partnerbanken ausgeliehene Volumen auf 3,48 Mio EUR (3,27 EUR Fondsmittel zuzüglich kapitalisierter Zinsen). Im Fonds waren dadurch nur noch Restmittel in Höhe von 0,13 Mio EUR. Damit hat die Encouragement Bank die zur Verfügung stehenden Mittel nahezu optimal genutzt.

Die Projektzielindikatoren wurden nur partiell erreicht:

Zu a) Die Kooperation mit dem Finanzministerium und der Zentralbank wurde in den Fortschrittskontrollberichten der KfW als unzureichend und die Fondsverwaltung als ineffizient und nicht auf die Projektziele ausgerichtet beschrieben. Mit der Übertragung des Fondsmanagement auf die Encouragement Bank im April 2001 hat sich die Situation in Bezug auf das Monitoring und die Auswahl neuer Banken deutlich verbessert. So verlief die Prüfung der Bulgaria Invest auch ohne Beratung des Consultant zufrieden stellend. Allerdings gilt auch die Encouragement Bank als bürokratisch arbeitende Institution. Der Indikator ist erfüllt.

Zu b) In den ersten 2 Jahren wurden nur 60 % der FZ-Mittel genutzt. Zum Zeitpunkt der Schlussprüfung waren 2,33 Mio. EUR an Endkreditnehmer ausgelegt (71 % der gekürzten FZ-Mittel). Der Indikator wurde verfehlt.

Zu c) Bei der Union Bank und Eurobank wurden eine der Zielgruppe angemessene Kredittechnologie eingeführt und insgesamt 61 Kreditsachbearbeiter ausgebildet. Allerdings wurden die im Rahmen der Beratungsmaßnahme geschulten Mitarbeiter größtenteils von der im Projektverlauf gegründeten ProCredit Bank (rd. 40 Sachbearbeiter) sowie von anderen Banken (Raiffeisenbank, American Credit Bank) übernommen. Die guten Ergebnisse der eingeführten Kredittechnologie - die Qualität des FZ-Portfolios war in allen PB besser als die des restlichen Kreditportfolios - haben dazu geführt, dass auch nach der Beendigung der Beratung durch den Consultant und trotz des Weggangs eines Teiles der Mitarbeiter wesentliche Elemente der Kredittechnologie durch lokales Personal weitergeführt und zum Teil auch für andere Bereiche in den Banken verwendet wurden. Der Indikator ist erfüllt.

Zu d) Alle PB haben sich durch das Projekt erstmals für das KMU-Segment interessiert und nachfolgend ein nachhaltiges Portfolio aufgebaut. Die Eurobank hat ihr KMU-Portfolio jedoch nur unterdurchschnittlich ausgebaut. Der Indikator wurde verfehlt.

Zu e) Die Portfolioqualität der Eurobank hat sich nach Abzug der Berater leicht verschlechtert. Das Portfolio at Risk (> 30 Tage) des FZ-Portfolios lag Ende Juli 2003 bei 4 %. Über die Qualität des gesamten KMU-Portfolios der Eurobank liegen keine Informationen vor. Im Fall der Union Bank ist die Qualität des KMU-Portfolios mit einem Portfolio at Risk von 0,19 % (> 60 Tage) sehr gut und deutlich besser als die Qualität des Gesamtportfolios der Bank (5,6 %). Die Bulgaria Invest weist bisher keinerlei Säumigkeit auf. Damit ist der Zielindikator insgesamt erfüllt.

Die Konzeption des KMU-Programms auf Basis eines downscaling-Ansatzes ist angesichts der ausreichenden Anzahl von bulgarischen Banken und deren mangelhafter Finanzintermediation für KMU auch rückblickend als sinnvoll zu beurteilen. Mit einem Durchschnittskredit von 11.100 EUR wurden im bulgarischen Kontext eher kleinere KMU bedient, die damit oftmals erstmaligen Zugang zum formellen Finanzsektor erhielten. Die Ziel- und Indikatorenformulierung war angemessen.

Über den Grad der Oberzielerreichung gibt es keine Angaben. Da die PB eine angemessene Kredittechnologie anwenden und die Ausfallraten sehr niedrig sind, ist plausibel anzunehmen, dass mit dem Projekt positive Beschäftigungs- und Einkommenseffekte erzielt wurden. Da alle Banken das KMU-Portfolio mit Eigenmitteln und Mitteln anderer Geber weiter ausbauen, ist

auch die Nachhaltigkeit der KMU-Finanzierung gesichert. Allerdings ist schwer abzuschätzen, inwieweit das Projekt selbst zur nachhaltigen Versorgung beigetragen hat.

Die Zusammenarbeit mit dem Consultant ist differenziert zu beurteilen. Alle PB äußerten sich positiv über die Qualität der technischen Beratung und gaben an, erworbenes Know-how auch nach Beendigung des Beratungsvertrages zu nutzen. So sind in der Eurobank und Union Bank nach wie vor die Kreditsachbearbeiter für den gesamten Kreditvergabeprozess und für die Verwaltung und Kontrolle des Portfolios verantwortlich. Die Kreditentscheidungen werden dezentral basierend auf Cash-Flow-Analysen getroffen. Das vom Consultant implementierte Anreizsystem für Kreditsachbearbeiter wurde weitergeführt. Demgegenüber ergaben sich durch die gleichzeitige Einbindung des Consultant als Berater des Projektträgers und der Partnerbanken sowie später als Verhandlungsführer des Bieterkonsortiums und Miteigentümer der ProCredit Bank potenzielle Interessenkonflikte, die insbesondere im Fall der Union Bank einer vertrauensvollen Zusammenarbeit entgegenstanden. Zwar konnten die mit dem potenziellen Zielkonflikt verbundenen Vorwürfe nicht verifiziert werden, wir stimmen jedoch der Anregung des BMZ-Evaluierungsberichts zu, solche Vorwürfe zukünftig durch Herstellung der nötigen Trennschärfe in der Beratungsfunktion von vornherein auszuschließen („Hauptbericht über die Teilevaluierung Finanzsektor Bulgarien im Rahmen der Gesamtevaluierung Wirkungen von Transformationsvorhaben“, Bonn, April 2002).

Ingesamt wurde mit dem Projekt das Produkt KMU-Finanzierung in den bulgarischen Finanzsektor eingeführt. Alle PB haben von der mit dem Programm eingeführten Kredittechnologie profitiert. Die Projektziele wurden jedoch nur partiell erreicht. Das war in den ersten Jahren des Projektes vor allem dem mangelhaften Interesse der PB zuzuschreiben. Seit 2001 hat jedoch das Interesse im Zuge der makroökonomischen Stabilisierung des Landes und der zunehmenden Konkurrenz in anderen Geschäftsbereichen merklich zugenommen. Zum Zeitpunkt der Schlussprüfung hatte die Encouragement Bank die ihr zur Verfügung stehenden Mittel nahezu vollständig an die PB ausgeliehen.

Trotz der zeitweise eingeschränkten Nutzung der FZ-Mittel sind insgesamt noch ausreichende positive Wirkungen auf die Zielgruppe und auf den Finanzsektor zu verzeichnen: Mit dem FZ-Projekt wurden lokale Banken befähigt, neue Finanzprodukte (KMU-Kredite) nachhaltig bereitzustellen. Somit hat das Projekt einen Beitrag zur Vertiefung und Verbreiterung des Finanzsektors geleistet. Der erwünschte Demonstrationseffekt auf den lokalen Finanzsektor ist bedingt eingetreten. Zwar sind heute etwa 6 Banken im größeren Umfang im KMU-Sektor tätig und insbesondere in den größeren Städten hat ein erheblicher Preiskampf aufgrund der zunehmenden Konkurrenz begonnen; jedoch hat bis auf die Eurobank und Union Bank keine der im KMU-Bereich führenden Banken je FZ-Mittel in Anspruch genommen. Allerdings haben auch nicht am FZ-Programm teilnehmende Banken Teile der Technologie des Consultant übernommen und für die Implementierung aus FZ-Mitteln geschultes Personal angeworben. Insbesondere die Übernahme von ca. 40 Kreditsachbearbeitern durch die ProCredit Bank hat sich positiv auf das Refinanzierungsangebot der bulgarischen Geschäftsbanken an KMU ausgewirkt. Die im Jahr 2001 neu gegründete ProCredit Bank ist heute mit etwa 17.000 Kunden und einem Portfolio von etwa 44 Mio EUR mit Abstand die aktivste auf KMU ausgerichtete Bank Bulgariens und mit einem Durchschnittskredit von etwa 6.000 EUR klar Zielgruppen orientiert. Angesichts des raschen Erfolgs der im Jahr 2001 neu gegründeten ProCredit Bank ist zu konstatieren, dass sich der im Rahmen des hier in Rede stehenden Vorhabens verfolgte „downscaling-Ansatz“ gegenüber der Alternative der Neugründung eines Finanzintermediärs als der mit mehr Schwierigkeiten verbundene Ansatz im Kontext des bulgarischen Finanzsektors erwiesen hat. Gleichwohl hat der „downscaling-Ansatz“ zu der notwendigen Verbreiterung des Angebots an KMU-Krediten wesentlich beigetragen und somit einen wichtigen Beitrag zur Verstärkung des Angebots an KMU-Krediten geleistet.

In einer zusammenfassenden Beurteilung aller voran stehenden Wirkungen und Risiken kommen wir zu folgender Bewertung der entwicklungspolitischen Wirksamkeit des Projekts:

- Gemessen an den definierten Indikatoren wurde das Projektziel nicht vollständig erreicht. Ursache war das zunächst nur geringe Interesse der Banken am KMU-Segment sowie Probleme mit den PB, die zum Teil auch durch die bestehenden Interessenskonflikte ausgelöst wurden. Der dauerhafte Zugang von KMU zu formalen Dienstleistungen wurde jedoch durch das Projekt ermöglicht. Wir stufen die **Effektivität** des Vorhabens daher als **ausreichend** ein (Teilbewertung: **Stufe 3**).
- Mit dem Projekt wurde ein weiterhin relevantes Problem aufgegriffen. Auf Zielgruppenebene ist plausibel anzunehmen, dass das Projekt sich positiv auf die Einkommens- und Beschäftigungsentwicklung ausgewirkt hat. Mit dem Projekt wurden erfolgreich ein neues Produktsegment und eine neue Kredittechnologie implementiert. Allerdings ist offen, inwieweit das Projekt zu einer nachhaltigen Versorgung der Zielgruppe und Finanzsektorvertiefung beitragen konnte. Insgesamt ist dem Projekt bezüglich der **Signifikanz/Relevanz** eine noch **ausreichende** entwicklungspolitische Wirksamkeit beizumessen (Teilbewertung: **Stufe 3**).
- Gemessen am durch FZ-Mittel erreichten Kreditportfolio (10,03 Mio EUR) ergibt sich ein unbefriedigendes Kosten-Nutzen-Verhältnis der Begleitmaßnahme (1,29 Mio EUR). Dieser hohe Beratungsaufwand ist jedoch dadurch zu relativieren, dass die PB weiterhin nachhaltig KMU finanzieren und nahezu alle geschulten Mitarbeiter heute erfolgreich im KMU-Geschäft aktiv sind. Allerdings werden derzeit nur etwa 71 % der gekürzten FZ-Mittel für KMU-Kredite genutzt. Insgesamt bewerten wir die **Effizienz** des Vorhabens als **nicht mehr ausreichend** (Teilbewertung **Stufe 4**).

Unter Abwägung von Effektivität, Effizienz und Signifikanz/Relevanz bewerten wir die entwicklungspolitische Wirksamkeit mit **ausreichend (Stufe 3)**.

### **Projektübergreifende Schlussfolgerungen**

In dem vorliegenden FZ-Projekt hat der Consultant die vorbereitende Marktstudie erstellt, das KMU-Programm konzipiert, die Partnerbanken selektiert, im Rahmen der Begleitmaßnahme sowohl den Projektträger als auch die Partnerbanken beraten, das Bieterkonsortium bei den Übernahmeverhandlungen der Eurobank vertreten und schließlich die Verantwortung für die Geschäftsführung der neu gegründeten ProCredit Bank übernommen. Die daraus unvermeidlich resultierenden potenziellen Zielkonflikte sollten zukünftig durch eine angemessene Trennung von Funktionen vermieden werden.

Die Apex-Einheit beschränkt sich im Rahmen ihrer Monitoringfunktion lediglich auf das aus FZ-Mitteln finanzierte KMU-Portfolio. Bei diesem und auch bei ähnlich gestalteten Vorhaben sollte das Monitoring aber auch die Entwicklung des aus eigenen Mitteln und durch andere Geber finanzierten Portfolios mit einbeziehen.

## 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 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.