

**Georgien: Georgian Micro-Credit Bank / ProCredit Bank**

**Schlussprüfung**

<b>OECD-Förderbereich</b>	24030 – Finanzintermediäre des formellen Sektors	
<b>BMZ-Projektnummer</b>	1997 65 686	
<b>Projektträger</b>	Georgian Micro-Credit Bank / ProCredit Bank	
<b>Consultant</b>	IPC GmbH	
<b>Jahr der Schlussprüfung</b>	<b>2004</b>	
	<b>Projektprüfung (Plan)</b>	<b>Schlussprüfung (Ist)</b>
<b>Durchführungsbeginn</b>	I. Quartal 1998	II. Quartal 1998
<b>Durchführungszeitraum</b>	24 Monate	36 Monate
<b>Investitionskosten</b>	2,56 Mio EUR	2,56 Mio EUR
<b>Eigenbeitrag der Kreditnehmer</b>	keine Angabe	keine Angabe
<b>Finanzierung, davon FZ-Mittel</b>	2,56 Mio EUR	2,56 Mio EUR
<b>Andere beteiligte Institutionen/Geber</b>	FMO, IFC, IMI	EBRD, IFC, IMI, IPC, Commerzbank
<b>Erfolgseinstufung</b>	<b>1</b>	
• <b>Signifikanz/Relevanz</b>	1	
• <b>Effektivität</b>	1	
• <b>Effizienz</b>	1	

**Kurzbeschreibung, Oberziel und Projektziele mit Indikatoren**

Das Vorhaben umfasste die Gründung und den Aufbau einer auf die Vergabe von Kleinst- und Kleinkrediten spezialisierten Finanzinstitution – der Microfinance Bank of Georgia, die im Jahr 2003 in ProCredit Bank umbenannt wurde. Das Projektziel bestand in der Schaffung nachhaltiger Geschäftsbeziehungen einer formellen Finanzinstitution zu Kleinst- und Kleinunternehmen. Das Projekt sollte damit einen Beitrag zum Wachstum von privaten Kleinst- und Kleinunternehmen aller Sektoren in Georgien leisten (Oberziel). 0,69 Mio EUR des FZ-Darlehens in Höhe von 2,56 Mio EUR sind unter Einschaltung der Deutsch-Georgischen Stiftung (GGF) zur Förderung der Entwicklung der Privatwirtschaft als Eigenkapital in die ProCredit Bank eingebracht worden. Die restlichen Mittel des FZ-Darlehens in Höhe von 1,87 Mio EUR wurden der ProCredit Bank zur Refinanzierung ihres Kreditgeschäfts zur Verfügung gestellt. Der Aufbau der ProCredit Bank wurde durch Kurz- und Langzeitexperten mit dem Ziel der Managementunterstützung sowie der Aus- und Fortbildung der georgischen Bankmitarbeiter begleitet. Für die personelle Unterstützung wurden insgesamt 1,69 Mio EUR aus FZ bereitgestellt. Darüber hinaus unterstützten die European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) und die Niederlandse Financierings-Maatschappij voor Ontwikkelingslanden NV (FMO) den Aufbau der ProCredit Bank.

Als Indikatoren für die Projektzielerreichung wurden folgende definiert:

- Rückstandsquote (Portfolio-at-Risk) von maximal 5 %;
- Durchschnittlicher Zuwachs der herausgelegten Kredite von rd. 68 % p.a. über 6 Jahre;
- Entwicklung der ausstehenden Kredite gemäß Business Plan;
- Steigerung der durchschnittlichen Höhe des ursprünglichen Kreditbetrages von 9.200 EUR im ersten Jahr auf 15.300 EUR im sechsten Geschäftsjahr.

Bei Erreichung der Projektziele wurde die Erreichung des Oberziels angenommen.

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

Das Vorhaben wurde ohne wesentliche Abweichungen von der ursprünglich geplanten Konzeption durchgeführt. Im Oktober 1998 wurde die ProCredit Bank als geschlossene Aktiengesellschaft nach georgischem Recht mit einem Grundkapital von 5 Mio GEL (rd. 3,4 Mio EUR) gegründet. An der Gründung waren neben der GGF, FMO, International Finance Corporation (IFC), Internationale Micro Investitionen AG (IMI) sowie vier georgische Banken beteiligt. Nach dem Erhalt der allgemeinen Banklizenz von der National Bank of Georgia nahm die ProCredit Bank ihre Geschäftstätigkeit im Mai 1999 auf. Aktuell (März 2004) werden die Eigenkapitalanteile an der ProCredit Bank von GGF, EBRD, IFC, IMI, IPC und Commerzbank gehalten.

Die ProCredit Bank wurde als eine auf die Kreditvergabe an Kleinst- und Kleinunternehmen spezialisierte Mikrofinanzbank gegründet. Die Geschäftstätigkeit der ProCredit Bank wird vom Aufsichtsrat überwacht. Weitere Organe der ProCredit Bank sind die Hauptversammlung und das dem Aufsichtsrat unterstellte Audit Komitee. Die ProCredit Bank beschäftigt rd. 440 Mitarbeiter (46 % Frauen und 54 % Männer; Stand: Dezember 2003). Die ProCredit Bank ist ein geschätzter Arbeitgeber, der attraktive Gehälter zahlt. Die Rekrutierung qualifizierter Mitarbeiter vom lokalen Arbeitsmarkt erweist sich bisher als unproblematisch.

Die ProCredit Bank hat sich zum Ziel gesetzt, die kundenfreundlichste Bank in Georgien zu werden. Der Servicegrad hinsichtlich der Bearbeitungszeiten ist heute schon beachtlich: Zwischen Kreditantragstellung und Auszahlung vergeht selten mehr Zeit als 1 Woche, einige Kreditarten werden innerhalb von 24 Stunden ausgezahlt. Kreditprüfungen werden sehr sorgfältig vorgenommen. Durchschnittlich werden rd. 19 % der Kreditanträge abgelehnt, vorrangig aufgrund mangelnder Kreditwürdigkeit und schlechter Kreditvergangenheit der Antragsteller. Ausgehend von der Anzahl der genehmigten Kredite werden rd. 32 % zu einem geringeren Betrag als ursprünglich beantragt bewilligt. Der Hauptgrund für die Herabsetzung des Kreditbetrages liegt darin, dass sich mit den vorliegenden Geschäfts- und Finanzdaten nur ein geringerer Kreditbetrag rechtfertigen lässt. Eine hohe Risikobewertung und unzureichende Sicherheitenstellung führen ebenfalls zur Herabsetzung des beantragten Kreditbetrages. Umweltaspekte werden in die Kreditentscheidung miteinbezogen. Die Besicherungspolitik der ProCredit Bank ist sehr konservativ. Mit Ausnahme der Kredite < 3.000 USD, bei denen zwar alle bestehenden Vermögensgegenstände aufgenommen, aber nicht offiziell abgetreten werden, müssen bei allen anderen Kreditarten Häuser, Wohnungen oder Grundstücke verpfändet werden. Zusätzlich werden alle sonstigen Vermögensgegenstände der Antragsteller und der persönlich haftenden 1-2 Bürgen aufgenommen. Die Mehrzahl der Kredite ist zu rd. 200 % besichert. Diese Art der Besicherung ist unabdingbar, um in dem schwierigen georgischen Umfeld dauerhafte und nachhaltige Kreditbeziehungen zu etablieren. Die ProCredit Bank überwacht das Kreditportfolio sorgfältig. Zahlungsrückstände können taggenau im Management-Informationssystem abgerufen werden. Die zum Zwecke der Risikovorsorge gebildeten Kredit-Ausfall-Rückstellungen entsprechen den international üblichen Vorschriften. Umschuldungen und Kreditrestrukturierungen werden im jeweiligen Kreditkomitee vorgenommen. Uneinbringliche Kredite werden vor Gericht eingeklagt. Durchschnittlich dauert es jedoch 2 bis 3 Jahre bis diese Verfahren beendet sind. Um Zeit und Gerichtskosten zu sparen, strebt die ProCredit Bank bei uneinbringlichen kleineren Krediten eine außergerichtliche Einigung mit den Kreditnehmern an.

Seit zwei Jahren entwickelt sich die ProCredit Bank von einer auf die Kreditvergabe spezialisierten Mikrofinanzbank zu einer Universalbank. Dieser Strategiewechsel hängt vorrangig mit der Bedeutsamkeit des Depositengeschäftes für die geberunabhängige Refinanzierung des eigenen Kreditportfolios zusammen. Die Produktpalette der ProCredit Bank wird ständig erwei-

tert. Das Kerngeschäft ist jedoch weiterhin die Kreditvergabe an Klein- und Kleinunternehmen. Die Konditionen der ProCredit Bank sind marktkonform und gewinnorientiert. Ein weiterer wesentlicher Aspekt der Geschäftspolitik der ProCredit Bank ist die regionale Expansion. Die Bank unterhält aktuell 18 Filialen und Zweigstellen in ganz Georgien. Für 2004 sind weitere Eröffnungen geplant. Neue Filialen werden bevorzugt in Geschäftszentren oder anderen hochfrequentierten Gegenden eröffnet, da für die kontinuierliche Generierung großvolumiger Depositionen sowohl die Lage als auch die Ausstattung der Filialen Schlüsselkriterien darstellen.

Die Bilanzsumme der ProCredit Bank ist zwischen 1999 und 2003 kontinuierlich von 5,5 Mio USD auf 61,6 Mio USD gestiegen. Nach anfänglichen Wachstumsraten von durchschnittlich > 150 % liegt das durchschnittliche Wachstum der letzten zwei Jahre bei 30 % p.a. Die bei Projektprüfung erstellte Vorschaurechnung ist somit übertroffen worden. Die ProCredit-Bank arbeitet profitabel. Sie hat bereits ein Jahr nach Aufnahme der Geschäftstätigkeit die Gewinnschwelle überschritten. Im Jahr 2003 betrug der Gewinn nach Steuern 1,5 Mio USD (2002: 0,3 Mio USD). Die Gewinne wurden in der Vergangenheit thesauriert und zur Stärkung der Eigenkapitalbasis verwendet. Das ausstehende Kreditportfolio stieg seit Geschäftsaufnahme auf 46,5 Mio USD an. Dieses stellt rd. 75 % der Gesamtaktiva dar. Insgesamt ist das ausstehende Kreditportfolio im Jahr 2003 um 38 % gestiegen. Seit Geschäftsaufnahme hat die ProCredit Bank 34.879 Kredite mit einem Volumen von 171,2 Mio USD herausgelegt sowie 154.758 Goldpfandkredite im Wert von insgesamt 25,4 Mio USD vergeben. Sektorale dominiert bei dem ausstehenden Geschäftskreditportfolio der Bereich Handel (2003: 58 % der Kredite; 49 % des Kreditvolumens). Die Sektoren Produktion, Landwirtschaft- und Nahrungsmittelproduktion sowie Transport folgen mit Kreditvolumina zwischen 7 % und 9 %. Kredite werden in GEL, USD und EUR gewährt, wobei volumenmäßig die USD-Kredite deutlich überwiegen (85 % USD, zu 12 % GEL und 3 % EUR). Hinsichtlich der Anzahl der gewährten Kredite stellt sich die Situation anders dar: 66 % GEL-Kredite; 33 % USD-Kredite, 1 % EUR-Kredite. Hierdurch wird deutlich, dass insbesondere kleine Kreditbeträge in GEL nachgefragt und gewährt werden. Die Kreditnehmer sind in 98 % der Fälle Unternehmen mit bis zu 10 Angestellten. Vielfach arbeiten auch Familienmitglieder in den Unternehmen mit. Die vorherrschenden relativ kurzen Kreditlaufzeiten (rd. 68 % der Kredite hat eine Laufzeit < 1 Jahr; maximale Laufzeit in Ausnahmefällen 2 Jahre) spiegeln den niedrigen Entwicklungsstand des georgischen Kreditsektors wieder. Die Nachfrage nach mittel- und langfristigen Investitionsfinanzierungen kann durch das aktuelle Kreditangebot der ProCredit Bank ebenso wenig abgedeckt werden, wie durch die anderen am georgischen Markt operierenden Banken. Die Eigenkapitalausstattung der ProCredit Bank ist in Anbetracht der erst 5-jährigen Geschäftstätigkeit und des dynamischen Wachstums der Bank als sehr gut zu bewerten. Die Eigenkapitalrendite betrug im Jahr 2003 16 % (2002: 6 %), die Kapitaladäquanz 13 % (2002: 16 %).

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

Durch den Aufbau der ProCredit Bank als neuem Finanzintermediär (Greenfield-Ansatz) konnten in den letzten 5 Jahren sehr positive strukturelle Wirkungen auf den georgischen Finanzsektor und die Kreditversorgung von KMU erzielt werden. Es konnten sowohl neue Produkte am Markt eingeführt und etabliert werden (Verbreiterung des Finanzsektors) als auch neue Kundengruppen erreicht werden (Vertiefung des Finanzsektors). Der Markteintritt der ProCredit Bank hat dazu geführt, dass der Zugang von KMU zu Krediten des formellen Finanzsektors deutlich verbessert wurde. Zum überwiegenden Teil konnten KMU erstmals einen Bankkredit aufnehmen. Darüber hinaus hat die ProCredit Bank einen positiven Demonstrationseffekt für die lokalen Banken gehabt: Es ist ein profitables Geschäft Kredite < 10.000 USD zu vergeben. Als Folge dessen haben drei weitere georgische Banken (Bank of Georgia, United Bank of Georgia und TbilUniversalbank) begonnen, dieses Kreditsegment zu bedienen. Dadurch wird die Kreditversorgung für KMU verbessert. Die ProCredit Bank vergibt insgesamt rd. 90 % der Anzahl ihrer Geschäftskredite (ohne Goldpfandkredite) in dem Segment < 10.000 USD. Zusätzlich vergibt die ProCredit Bank seit ca. 2 Jahren systematisch Kredite > 10.000 USD und bedient somit auch größere KMU. Sie steht hierbei im direkten Wettbewerb zu den etablierten georgischen Banken. Die ProCredit Bank hat deutlich zu einer Erhöhung des Wettbewerbs unter den georgischen Banken, insbesondere für Kredite > 10.000 USD beigetragen. Dieser äußert sich u.a. in einer deutlichen Reduktion des Zinsniveaus. Auch im Bereich des Goldpfandkreditgeschäfts ist es der ProCredit Bank gelungen, durch ihr Agieren im Markt das Zinsniveau beachtlich von über 60 % p.a. auf zuletzt 42 % p.a. abzusenken. Die Kunden profitieren von der erhöhten Konkur-

renz in Form von besseren Konditionen, dem Angebot neuer Produkte (z. B. Kredite mit geringeren Anforderungen and die Besicherung) und verbessertem Service.

In einer zusammenfassenden Bewertung der entwicklungspolitischen Wirksamkeit kommen wir zur folgenden Bewertung des Vorhabens Georgian Micro-Credit Bank / ProCredit Bank:

Das Ziel des Projektes – die Schaffung nachhaltiger Geschäftsbeziehungen der ProCredit Bank zu Kleinst- und Kleinunternehmen - ist eindeutig erreicht worden. 98 % der Geschäftskredite werden an Unternehmen mit bis zu 10 Beschäftigten vergeben. Eine Vielzahl der Kunden nimmt nach Rückzahlung des ersten Kredites einen neuen Kredit auf. Diese Folgekredite sind zumeist durch einen im Vergleich zum vorangegangenen Kredit höheren Kreditbetrag und eine tendenziell längere Laufzeit charakterisiert. Die ProCredit Bank ist im Bereich der Kredite < 10.000 USD die wichtigste Finanzierungsquelle im formellen Finanzsektor. Wir beurteilen die **Effektivität** des Projektes als sehr gut (**Teilbewertung: Stufe 1**).

Das Vorhaben hat beispielhafte positive strukturelle Wirkungen auf den Finanzsektor und die Entwicklung von KMU in Georgien. Der Finanzsektor konnte sowohl vertieft (Erreichung neuer Kundensegmente) als auch verbreitert werden (Angebot neuer Finanzprodukte). Die Mehrheit der Kunden hat von der ProCredit Bank erstmals einen Bankkredit und somit Zugang zu formellen Finanzdienstleistungen erhalten. Obwohl derzeit noch keine Produkte der mittel- und langfristigen Investitionsfinanzierung durch die ProCredit Bank (und die anderen georgischen Banken) angeboten werden, wird durch die Bereitstellung von Krediten für KMU mit ein bis zwei Jahren Laufzeit ein signifikanter Beitrag zur Schaffung und Sicherung von Einkommen und Beschäftigung im Privatsektor und infolgedessen zur Wirtschaftsentwicklung in Georgien geleistet. Insgesamt beurteilen wir die **Signifikanz/Relevanz** des Projektes als sehr gut (**Teilbewertung: Stufe 1**).

Die Allokationseffizienz des Vorhabens bewerten wir als gut. Die Kredit-Zinsen sind real positiv und marktkonform. Die ProCredit Bank verwaltet das Kreditportfolio effizient. Das Portfolio-at-Risk ist konstant sehr niedrig, Kreditausfälle werden konsequent vor Gericht eingeklagt. Die Produktionseffizienz bewerten wir ebenfalls als gut. Die Produktivität der Mitarbeiter ist gut und weiter ansteigend. In Bezug auf das ausstehende Kreditportfolio ist die ProCredit Bank heute bereits die drittgrößte Bank Georgiens. Die finanzielle Situation der ProCredit Bank ist ebenfalls überzeugend. Die bedeutsamste Einkommensquelle der Bank sind die Zinserträge (Netto-Zinsspanne 15,9 %). Die Verzinsung des Eigenkapitals wächst, die Eigenkapitalrendite betrug in 2003 16 %. Da Aufbaukosten in Höhe von rd. 3,2 Mio EUR im Rahmen der A+F-Maßnahme von Gebern finanziert wurden (Tz. 3.26), ist die ProCredit Bank bereits seit dem Geschäftsjahr 2000 profitabel. Wir beurteilen die **Effizienz** als gut (**Teilbewertung: Stufe 1**).

In einer zusammenfassenden Bewertung der voran stehenden Wirkungen und Risiken kommen wir zu einer insgesamt uneingeschränkt positiven Bewertung des Vorhabens. **Insgesamt bewerten wir die entwicklungspolitische Wirksamkeit als sehr gut. Das Vorhaben eignet sich als Beispiel für „best practice“.**

### **Projektübergreifende Schlussfolgerungen**

Auf eine Eigenkapitalbeteiligung lokaler Banken an Neugründungen von Finanzinstitutionen sollte zukünftig prinzipiell aufgrund nicht lösbarer Interessenskonflikte verzichtet werden. Sollte zum Zeitpunkt der Neugründung noch keine direkte Konkurrenz zwischen den lokalen Banken und dem neuen Finanzintermediär bestehen, so wird diese sich zumindest mittelfristig entwickeln. Sind Wettbewerber gleichzeitig Anteilseigner besteht die große Gefahr, dass Entscheidungen blockiert werden und/oder geschäftspolitische Informationen zum Vorteil der Anteilseigner (in diesem Fall der Konkurrenzbanken) ausgenutzt werden.

Bei dem Aufbau eines neuen Finanzintermediärs sollte zukünftig die Anschubfinanzierung für den Aufbau der Institution großzügiger und umfassender gestaltet werden. So sind Faktoren wie beispielsweise der Aufbau der IT-Infrastruktur und die Durchführung von Marketingaktionen kostenträchtig, aber erfolgsentscheidend bei der Etablierung einer neuen Institution. Eventuell ist zu überlegen, ob die für die Anschubfinanzierung notwendigen zusätzlichen Mittel als langfristiger FZ-Kredit mit einer entsprechenden Anzahl von Freijahren zur Verfügung gestellt werden sollten.

In einer neu gegründeten Finanzinstitution sollte neben dem Kreditgeschäft zeitgleich das Depositengeschäft aktiv mit aufgebaut werden. Dieses ist unabdingbar für die nachhaltige geberunabhängige Refinanzierung einer Bank. Eine spätere Umpositionierung von einer auf die Kreditvergabe spezialisierten Mikrofinanzbank zur Universalbank ist zeit- und kostspielig.

Der Zugang zu mittel- und langfristiger Investitionsfinanzierung ist ein entscheidendes Kriterium für die Finanzierung des Anlagevermögens von KMU, insbesondere im produzierenden Sektor. Aus volkswirtschaftlicher Sicht ist daher die Bereitstellung mittel- und langfristiger Finanzierungen zum Aufbau des Anlagevermögens von KMU wünschenswert. Daher sollten Finanzinstitutionen frühzeitig mittel- und langfristige Finanzierungen anbieten.

Bei der Definition der Indikatoren zur Zielerreichung sollten zwar durchaus ambitionierte, jedoch keine nahezu unrealistischen Indikatoren ausgewählt werden. Werden die Indikatoren an die Entwicklungsvorausschau eines Business Plans geknüpft, so sollte zumindest ein Risikoabschlag berücksichtigt werden.

## 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.