

Georgien: Microfinance Bank of Georgia – ProCredit Bank

Schlussprüfung

OECD-Förderbereich	24030 – Finanzintermediäre des formellen Sektors	
BMZ-Projektnummer	2003 65 908	
Projektträger	ProCredit Bank	
Consultant	entfällt	
Jahr der Schlussprüfung	2005	
	Projektprüfung (Plan)	Schlussprüfung (Ist)
Durchführungsbeginn	12/2002	12/2002
Durchführungszeitraum	36 Monate	36 Monate
Investitionskosten	keine Angabe	keine Angabe
Eigenbeitrag der Kreditnehmer	keine Angabe	keine Angabe
Finanzierung, davon FZ-Mittel	2,5 Mio. EUR	2,5 Mio. EUR
Andere beteiligte Institutionen/Geber	IFC, IMI, EBRD, Commerzbank	IFC, EBRD, ProCredit Holding AG(IMI), IPC, Commerzbank
Erfolgseinstufung	1	
• Signifikanz/Relevanz	1	
• Effektivität	2	
• Effizienz	1	

Kurzbeschreibung, Oberziel und Projektziele mit Indikatoren

Geschäftszweck der ursprünglich unter dem Namen „Microfinance Bank of Georgia“ firmierenden ProCredit Bank (Namensänderung erfolgte 2003 mit der Registrierung bei der Nationalbank) ist die Mikrofinanzierung, d.h. Bereitstellung von zielgruppenadäquaten Finanzdienstleistungen für Kleinst- und Kleinunternehmen (KKU), einschließlich des Mikrokreditgeschäfts, und anderer Arten von Bankgeschäften. Seit ihrer Gründung haben sich die Bilanzsumme und das Kreditportfolio der ProCredit Bank sehr positiv entwickelt. Bereits zu Projektbeginn im Jahr 2002 (d.h. 4 Jahre nach Aufnahme der Geschäftstätigkeit) hatte sie sich – gemessen am Kreditvolumen – zur drittgrößten Bank des Landes entwickelt und stellte damit einen wichtigen Bestandteil des georgischen Finanzsektors dar. Vor dem Hintergrund eines hohen Nachfrageüberhangs für KKU-Kredite reichte die Eigenkapitalausstattung der ProCredit Bank zum Zeitpunkt der Projektprüfung nicht aus, um eine weitere Expansion des Kreditportfolios aus eigenen Mitteln zu finanzieren. Zur Sicherstellung einer angemessenen Kapitalausstattung bei der geplanten weiteren Ausdehnung des Kreditgeschäfts sollte daher das Grundkapital der ProCredit Bank in den Jahren 2002 bis 2004 sukzessiv von 10 Mio. GEL (rd. 5 Mio. USD) auf 30 Mio. GEL (rd. 15 Mio. USD) erhöht werden.

Das Projektziel bestand in der nachhaltigen, effizienten und kundenorientierten Bereitstellung von Finanzdienstleistungen an private Kleinst- und Kleinunternehmen zu Marktkonditionen. Damit sollte das Vorhaben einen Beitrag zur Sicherung und Schaffung von Beschäftigung und Einkommen bei privaten Klein- und Kleinstunternehmen sowie zur Vertiefung und Verbreitung des georgischen Finanzsystems auf marktwirtschaftlicher Basis leisten (Oberziel).

Das Projektziel sollte als erreicht gelten, wenn vier Jahre nach planmäßiger Kapitalerhöhung folgende Indikatoren erfüllt werden:

- Das Nettokreditportfolio ist auf 65 Mio. USD angestiegen;
- Die Eigenkapitalrentabilität beträgt mindestens 8 %;
- Der Anteil der Kredite am Bruttokreditportfolio mit Verzug von Zins- und/oder Tilgungszahlungen über 30 Tage beträgt maximal 6 %;
- Die Nichtbanken-Einlagen betragen mindestens 25 Mio. USD.

Die Oberziele sollten als erreicht gelten, wenn eine zufrieden stellende Eigenkapitalrendite der geförderten Unternehmen (Stichprobenerhebung bei Schlussprüfung) erzielt wurde.

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

Der georgische Finanzsektor wurde nach der Wirtschafts- und Währungskrise 1994 umfassend reformiert. Ziel des Reformprozesses war die Schaffung von adäquaten Rahmenbedingungen für eine marktwirtschaftliche Entwicklung. Der Prozess beinhaltete u.a. die Einführung eines neuen Bankengesetzes, eines neuen Bankenaufsichtsrechts und eine umfangreiche Kompetenzübertragung an die Zentralbank, was insgesamt zur Schaffung solider Strukturen im Finanzsektor beitrug. Heute besitzt Georgien ein zweistufiges Bankensystem bestehend aus der National Bank of Georgia (NBG), welche die gesetzlichen Rahmenbedingungen des Bankensystems festlegt, und 21 Geschäftsbanken (Stand Dez. 2004). Der georgische Bankensektor ist bislang noch immer nur schwach entwickelt. Die Produkte der Geschäftsbanken beschränken sich auf die Bereiche des nationalen und internationalen Zahlungsverkehrs, Einlagengeschäft und kurzfristiges Kreditgeschäft. Es ist aber eine Tendenz zur Produkterweiterung sowohl hinsichtlich der Produktarten als auch der Produktkonditionen (z.B. Laufzeiten) feststellbar. 1999 wurde die georgische Wertpapierbörse gegründet. Zwar konnte der georgische Bankensektor sowohl im Kreditgeschäft als auch im Einlagengeschäft in den letzten Jahren ein kontinuierliches Wachstum verbuchen, die Finanzintermediation bleibt aber weiterhin schwach.

Kleinst- und Kleinunternehmen kommt in Georgien hinsichtlich des Transformationsprozesses von der Plan- zur Marktwirtschaft eine zentrale Bedeutung zu. Durch ihre dynamische Entwicklung nehmen sie im georgischen Transformationsprozess eine Art Vorreiterrolle im Hinblick auf die Generierung von Einkommen und Beschäftigung ein. Allerdings sehen sich KKV in Georgien mit vielfältigen Problemen konfrontiert, beispielsweise einer durch die weit verbreitete Korruption gegebenen Unberechenbarkeit der Entscheidungen von Behörden und Zoll, einem Mangel an betriebswirtschaftlichem Know-how sowie veralteten und ineffizienten Produktionsanlagen. Ein Hauptproblem von KKV in Georgien stellt trotz erheblicher Fortschritte in den letzten fünf Jahren (s.u.) auch heute noch der nicht ausreichende oder gar fehlende Zugang zu Krediten des formalen Finanzsektors dar. Nach klassischen Bankkriterien stellen KKV aufgrund begrenzter Sicherheiten, einem geringen Anlagevermögen und schwieriger Marktprognosen eine sehr risikoreiche Kundengruppe dar, die als nur bedingt kreditwürdig eingestuft wird. Darüber hinaus ist die Vergabe von kleinen Krediten für Banken kostenintensiv.

Durch die Aufnahme der Geschäftstätigkeit der ProCredit Bank im Jahr 1999 haben viele KKV erstmals Zugang zu Finanzdienstleistungen erhalten. Seither interessieren sich mit der Bank Republic, United Georgian Bank und der Bank of Georgia weitere georgische Banken, z.T. mit Geberunterstützung, für die Kundengruppe der KKV.

Die ProCredit Bank wurde im Oktober 1998 als geschlossene Aktiengesellschaft nach georgischem Recht mit einem Grundkapital von 5 Mio. GEL gegründet und hat 1999 ihre Geschäftstätigkeit aufgenommen. An der Gründung waren neben der Deutsch-Georgischen Stiftung (GGF), gegründet von der KfW, die Nederlandse Financierings-Maatschappij voor Ontwikkelingslanden NV (FMO), die International Finance Corporation (IFC), die Internationale Micro Investitionen AG (IMI) sowie vier georgische Banken beteiligt. Im Jahr 2001 wurde das Grundkapital der ProCredit Bank bereits von 5 Mio. GEL auf 10 Mio. GEL erhöht.

Vor dem Hintergrund der geplanten weiteren Ausweitung des Kreditgeschäfts und der damit einhergehenden steigenden Anforderungen an die Eigenkapitalausstattung beschlossen die Anteilseigner der ProCredit Bank im Jahr 2002, die Kapitalausstattung weiter sukzessiv zu erhöhen. Aus Mitteln der Finanziellen Zusammenarbeit (FZ) sollte im Jahr 2002 über das Fi-

nanzministerium Georgiens unter Einschaltung der GGF eine Mischung aus Eigenkapital und Fremdkapital für die ProCredit Bank bereit gestellt werden. Da der georgische Staat nicht bereit ist, für die Weiterleitung von FZ-Mitteln an private Unternehmen, wie die ProCredit Bank, eine Staatsgarantie zu stellen, wurden die bereits zugesagten FZ-Mittel bei den deutsch-georgischen Regierungsverhandlungen 2002 im gegenseitigen Einvernehmen in FZ-Treuhandmittel umgewandelt. Die Rolle des Treuhänders hat die KfW Entwicklungsbank übernommen. Insgesamt hat die KfW Entwicklungsbank treuhänderisch 2,5 Mio. EUR FZ-Mittel in zwei Stufen als Eigenkapital in die ProCredit Bank eingebracht. In einem ersten Schritt erfolgte eine rückwirkende Beteiligung an der Kapitalerhöhung vom Dezember 2002 (0,76 Mio. EUR). In einem zweiten Schritt wurde im Mai 2004 über ein nachrangiges Wandeldarlehen von 1,74 Mio. EUR die Eigenkapitalposition der Bank gestärkt. Das Wandeldarlehen wird sukzessive bei nachfolgenden Kapitalerhöhungen (erstmalig im Juni 2004) in Aktien der Bank gewandelt.

Im Vergleich zum Ende 2002 hat sich die Eigentumsstruktur bis heute nur leicht verändert. Die Internationale Projekt Consult (IPC) und die KfW Entwicklungsbank sind als neue Teilhaber hinzugekommen. Derzeitige Teilhaber sind die ProCredit Holding AG (frühere IMI), GGF/KfW, IFC, IPC, EBRD und die Commerzbank AG. Eine Übersicht über die Veränderungen in der Eigentümerstruktur findet sich in Anlage 2.

Die Geschäftstätigkeit der ProCredit Bank wird vom Aufsichtsrat überwacht. Weitere Organe der ProCredit Bank sind die Hauptversammlung und das dem Aufsichtsrat unterstellte Audit Committee. Die Mitarbeiterzahl betrug Ende 2004 rd. 630 und hat sich damit seit Ende 2002 um 64 % (2002: 384) erhöht. Als Arbeitgeber wird die ProCredit Bank von den Mitarbeitern sehr geschätzt. Eine Rekrutierung qualitativ guter Mitarbeiter vom lokalen Arbeitsmarkt erweist sich bisher als unproblematisch. Diese werden durch intensive Schulungen auf ihre Aufgaben vorbereitet. Die Arbeitsproduktivität der Kreditsachbearbeiter hat sich in den letzten drei Jahren positiv entwickelt. Im Schnitt legt jeder der knapp 150 Kreditsachbearbeiter monatlich 28,5 Kredite heraus und bearbeitet ein Portfolio aus 1622 Krediten mit einem Volumen von durchschnittlich rd. 610.000 USD (Stand: Juni 2005). Im Vergleich dazu legte im Jahr 2002 jeder der rd. 80 Kreditsachbearbeiter monatlich 12 Kredite heraus und bearbeitete ein Portfolio aus 98 Krediten mit einem Volumen von durchschnittlich rd. 370.000 USD (Anlage 4).

In den letzten drei Jahren entwickelte sich die ProCredit Bank von einer allein 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. Den Kern des Geschäfts bildet aber weiterhin die Vergabe von Krediten an Kleinst- und Kleinunternehmen. Ende 2004 lag der Anteil an Krediten < 10.000 USD am Gesamtportfolio bei 91 %. Das Depositengeschäft wurde u.a. durch Aufstockung des Personals und durch die Einführung neuer Sparprodukte erweitert. Die Kundeneinlagen stiegen von 10,0 Mio. USD Ende 2002 auf 34,0 Mio. USD Ende 2004. Die Konditionen der ProCredit Bank sind marktkonform.

Die Produktpalette der ProCredit Bank wurde in den letzten drei Jahren in allen Geschäftsbereichen kontinuierlich erweitert. Im Kreditgeschäft wurden bspw. Express-Kredite (< 3.000 USD, Laufzeit < 24 Monate) und Agrarkredite (Kredite, die speziell auf die Bedürfnisse in der Landwirtschaft ausgerichtet sind; Laufzeit < 48 Monate) eingeführt. Unter den neuen Sparprodukten finden sich u.a. Wohnungssparverträge und Sparkonten für Kinder. Im Jahr 2004 wurden zudem Geld- und Kreditkarten (u.a. „Visacard“, „Mastercard“) erfolgreich eingeführt. Das Netzwerk der Geldautomaten wurde kontinuierlich erweitert.

Ein weiterer wesentlicher Aspekt der Geschäftspolitik der ProCredit Bank ist die regionale Expansion. Seit Ende 2002 öffnete sie acht neue Filialen und Zweigstellen und baute damit ihr Netzwerk auf 23 Außenstellen aus. Weitere fünf Eröffnungen sind noch in 2005 geplant. Dabei zielt die Expansionsstrategie der Bank einerseits auf die Erweiterung des Netzwerks für die Stammklientel der KGU ab. Andererseits werden aber auch bestehende Filialen mit dem Ziel verlagert oder erneuert, den weiteren Aufbau des Einlagengeschäfts voranzutreiben.

Die ProCredit Bank hat sich zum Ziel gesetzt, die kundenfreundlichste Bank in Georgien zu werden. Der Servicegrad hinsichtlich der Bearbeitungszeiten ist heute schon beachtlich. Beispielsweise werden die neuen Expresskredite i.d.R. in einem Tag, Kredite bis 10.000 USD i.d.R. innerhalb von zwei Tagen ausgezahlt. Trotzdem werden Kreditprüfungen sehr sorgfältig vorgenommen. Durchschnittlich werden rd. 1/5 der Kreditanträge abgelehnt, vorrangig aufgrund mangelnder Kreditwürdigkeit und schlechter Kreditvergangenheit der Antragsteller. Rund 1/3

der genehmigten Kredite werden 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 Sicherheiten führen ebenfalls zur Herabsetzung des beantragten Kreditbetrages. Umweltaspekte werden in die Kreditentscheidung miteinbezogen. Laut einer Untersuchung der EBRD liegt die Bank damit in der Spitzengruppe, der von ihr geförderten Institute. Die Besicherungspolitik der ProCredit Bank ist insgesamt konservativ. Für Kredite ab 10.000 USD müssen Häuser, Wohnungen oder Grundstücke verpfändet werden. Zusätzlich werden alle sonstigen Vermögensgegenstände der Antragsteller und persönlich haftender Bürgen aufgenommen. Die Mehrzahl dieser Kredite ist zu rd. 200 % besichert. Diese Art der Besicherung ist unabdingbar, um in dem schwierigen georgischen Umfeld dauerhafte und nachhaltige Kreditbeziehungen zu etablieren. Bei kleineren Krediten bis zu 10.000 USD sowie bei den neu eingeführten Agrarkrediten gelten etwas moderatere und flexiblere Besicherungsanforderungen, Expresskredite werden sogar unbesichert allein auf Basis der positiven Kreditanalyse begeben.

Die ProCredit Bank überwacht das Kreditportfolio sorgfältig. Zahlungsrückstände können taggenau im Management-Informationen-System 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 Krediten i.d.R. eine außergerichtliche Einigung mit den Kreditnehmern an.

Seit der Kapitalerhöhung im Jahr 2002 konnte die ProCredit Bank überdurchschnittlich wachsen und ihre Position im georgischen Finanzsektor ausbauen. Die Bilanzsumme der ProCredit Bank ist von Dezember 2002 bis Ende 2004 von 45,7 Mio. USD auf 101,8 Mio. USD gestiegen. Ende des ersten Halbjahres 2005 betrug sie bereits 123 Mio. USD. Das durchschnittliche jährliche Wachstum der Bilanzsumme lag zwischen 2002 und 2004 bei rd. 30 %. Der Gewinn nach Steuern lag Ende 2004 bei 0,8 Mio. USD. Er fiel damit zwar höher aus als 2002 (0,3 Mio. USD), aber deutlich geringer als im Jahr 2003 (1,5 Mio. USD). Dies lag u.a. an der – aufgrund des Wettbewerbs im georgischen Bankensektor – gesunkenen Kreditzinsmarge und an der Aufwertung des georgischen Lari. Der zunehmende Wettbewerb und der damit einher gehende Druck auf die Zinsmarge bergen auch in Zukunft gewisse Risikopotenziale für die Profitabilität der ProCredit Bank. Die ProCredit Bank wirkt diesen Risiken im Rahmen ihrer professionellen Geschäftsstrategie mit einem adäquaten Risikomanagement und einer Konzentration auf das Kerngeschäft der Mikrokredite mit höheren Zinsmargen entgegen. Die Gewinne wurden in der Vergangenheit thesauriert und zur Stärkung der Eigenkapitalbasis verwendet. Das ausstehende Kreditportfolio hat sich von Dezember 2002 (31,5 Mio. USD) bis Juni 2005 (88,4 Mio. USD) fast verdreifacht und stellt damit derzeit rd. 70 % der Gesamtaktiva der Bank dar. Von 1999 bis Ende 2004 hat die ProCredit Bank insgesamt 50.765 Kredite mit einem Volumen von 247 Mio. USD herausgelegt. Der Anteil von Geschäftskrediten mit einer Säumigkeit von über 30 Tagen („portfolio at risk“) sank von 3 % im Jahr 2002 auf 1,8 % Ende 2004. Sektorale dominiert bei dem ausstehenden Geschäftskreditportfolio der Bereich Handel mit 50 %, gefolgt vom Dienstleistungssektor mit 25 % und der Landwirtschaft- bzw. Nahrungsmittelproduktion mit 9 %. Der verbleibende Anteil ging an das produzierende und verarbeitende Gewerbe (16 %). Kredite werden in GEL, USD und EUR gewährt, wobei volumenmäßig die USD-Kredite deutlich überwiegen (80 % USD, zu 18 % GEL und 2 % EUR). Die Kreditnehmer (bei Geschäftskrediten) sind in nahezu 100 % der Fälle Unternehmen mit bis zu 10 Angestellten. Vielfach arbeiten auch Familienmitglieder in den Unternehmen mit. Weiterhin dominieren Kredite mit relativ kurzen Laufzeiten (im Durchschnitt 15 Monate). Dies spiegelt den niedrigen Entwicklungsstand des georgischen Kreditsektors wider. Es besteht jedoch eine substantielle Nachfrage nach mittel- und langfristigen Investitionsfinanzierungen. 2004 hat die ProCredit Bank daher auch angefangen, Kredite mit Laufzeiten bis zu fünf Jahren zu vergeben (Anteil von Geschäftskrediten mit einer Laufzeit zwischen 2 und 5 Jahren am Kreditportfolio: 6 %). Die Nichtbanken-Einlagen (Kundeneinlagen) stiegen von 10,0 Mio. USD im Jahr 2002 auf 34,0 Mio. USD Ende 2004. Dies spiegelt die erfolgreichen Bemühungen der ProCredit Bank bei der Mobilisierung von Spareinlagen wider. Mittlerweile stellen Spareinlagen die zweitwichtigste Finanzierungsquelle für die ProCredit Bank dar. Zurzeit besitzt die ProCredit Bank eine Eigenkapitalausstattung in Höhe von 18,4 Mio USD. Dies entspricht einem Anteil an der Bilanzsumme von 18 % und ist als zu-

frieden stellend zu bewerten. Die Eigenkapitalrendite betrug zwischen 2002 und 2004 durchschnittlich 7,5 %, die Kapitaladäquanz durchschnittlich 14 %.

Im Sommer 2004 erhielt die ProCredit Bank zum ersten Mal ein internationales Rating. Die Ratingagentur Fitch vergab ein „CCC+“. Dies ist aufgrund des schwachen Länderratings Georgiens das beste Rating, mit dem georgische Unternehmen zur Zeit geratet werden. Die größte Bank Georgiens, TBC Bank erhielt dasselbe Rating.

Wesentliche Ergebnisse der Wirkungsanalyse und Erfolgsbewertung

Für die Erreichung des Projektziels – die nachhaltige, effiziente und kundenorientierte Bereitstellung von Finanzdienstleistungen an private Klein- und Kleinunternehmen – wurden folgende Indikatoren definiert. Diese sollten vier Jahre nach der Kapitalerhöhung erfüllt sein:

- Anstieg des Nettokreditportfolios auf 65 Mio. USD (Stand Ende 2004: 66,8 Mio. USD).
- Eigenkapitalrentabilität von mindestens 8 % (Durchschnitt 2002-2004: 7,5 %).
- Der Anteil der Kredite am Bruttokreditportfolio mit Verzug von Zins- und/oder Tilgungszahlungen über 30 Tage beträgt maximal 6 % (Stand Ende 2004: 1,8 %).
- Nichtbanken-Einlagen von mindestens 25 Mio. USD (Stand Ende 2004: 34 Mio. USD).

Drei von vier Indikatoren (Nettokreditportfolio, Anteil der Kredite mit einem Verzug > 30 Tage, Nichtbanken-Einlagen) sind bereits nach drei Jahren voll erfüllt bzw. übererfüllt. Die Tatsache, dass dies bereits ein Jahr vor dem Planungszeitraum von vier Jahren erfolgte, bewerten wir als sehr positiv. Die ProCredit Bank kommt bei der Expansion ihrer Geschäftstätigkeit schneller als geplant voran. Dies geht jedoch eindeutig nicht zu Lasten der Portfolioqualität. Leicht unter dem Anspruchsniveau liegt lediglich die Eigenkapitalrentabilität (7,5 % versus 8 %). Wir halten diese leichte Unterschreitung für eine rasch wachsende Bank, wie die ProCredit Bank, jedoch nicht für gravierend.

Oberziel des Vorhabens war, einen Beitrag zur Sicherung und Schaffung von Beschäftigung und Einkommen bei privaten Klein- und Kleinstunternehmen sowie zur Vertiefung und Verbreitung des georgischen Finanzsystems auf marktwirtschaftlicher Basis zu leisten. Als Indikator für die Erreichung des Oberziels wurde die Erzielung einer zufrieden stellenden Eigenkapitalrendite der geförderten Unternehmen (Stichprobenerhebung bei Schlussprüfung) definiert. Im Rahmen einer nicht repräsentativen Befragung von geförderten Unternehmen gaben 75 % der befragten Unternehmer an, dass ihr Einkommen durch die mit dem Kredit finanzierten Investitionen gestiegen sei. Rund 88 % gaben an, dass sie ihre Geschäftstätigkeit durch den Kredit ausbauen konnten. Das Oberziel beurteilen wir als gut erfüllt.

Durch die Stärkung der ProCredit Bank als Finanzintermediär über eine Kapitalerhöhung konnten in den letzten 3 Jahren positive strukturelle Wirkungen auf den georgischen Finanzsektor und die Kreditversorgung von KKV erzielt werden. Die ProCredit Bank konnte ihr Kreditportfolio aufgrund der verbesserten Kapitalausstattung konsequent und stetig mit hohen Wachstumsraten weiter ausbauen. Es konnten sowohl neue Produkte am Markt eingeführt und etabliert werden (Verbreiterung des Finanzsektors) als auch neue Kundengruppen erreicht werden (Vertiefung des Finanzsektors). Das Wachstum der ProCredit Bank hat dazu geführt, dass der Zugang von KKV zu Dienstleistungen des formellen Finanzsektors weiter ausgebaut wurde. Darüber hinaus hat die ProCredit Bank einen positiven Demonstrationseffekt für die lokalen Banken gehabt: Sie hat gezeigt, dass es ein profitables Geschäft sein kann, Kredite < 10.000 USD zu vergeben. Als Folge dessen haben drei weitere georgische Banken (Bank of Georgia, United Bank of Georgia, Bank Republic) begonnen, dieses Kreditsegment zu bedienen. Dadurch wird die Kreditversorgung für KKV verbessert. Die ProCredit Bank vergibt derzeit insgesamt rd. 91 % der Anzahl ihrer Geschäftskredite in dem Segment < 10.000 USD. Zusätzlich vergibt die ProCredit Bank auch Kredite > 10.000 USD und bedient somit auch das Segment der kleinen- und mittelgroßen Unternehmen. Sie steht hierbei im direkten Wettbewerb zu den etablierten georgischen Banken. Gemessen am gesamten Kreditvolumen stellt die ProCredit Bank die drittgrößte Bank Georgiens (nach TBC Bank und Bank of Georgia) dar. 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 kontinuierlichen Reduktion der Zinsspanne. Die Kunden profitieren von der erhöhten Konkurrenz in Form von besseren Konditionen, dem Angebot neuer Produkte (z. B. Kredite mit geringeren Anforderungen an die Besicherung) und verbessertem Service.

In einer zusammenfassenden Bewertung der entwicklungspolitischen Wirksamkeit kommen wir zur folgenden Bewertung des Vorhabens ProCredit Bank Georgien:

Das Erreichen des Projektziels – die weitere Förderung und der Ausbau einer nachhaltigen, effizienten und kundenorientierten Bereitstellung von Finanzdienstleistungen an private Klein- und Kleinunternehmen – beurteilen wir als zufrieden stellend. Nahezu 100 % 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 gesamten Finanzsektor. Im Hinblick auf die Laufzeiten dominieren Kredite mit Laufzeiten < 24 Monate (Anteil von 94 % am Geschäftskreditportfolio). Es bestehen bei der ProCredit Bank noch erhebliche Potenziale zum Ausbau der für das Wachstum vieler KKV essentiellen mittel- bis langfristigen Investitionsfinanzierung, insbesondere für Unternehmen im produzierenden und verarbeitenden Gewerbe. Derzeit entfallen nur 16 % des Kreditportfolios auf diese Sektoren. Die ProCredit Bank hat bereits angefangen, diese Potenziale zu nutzen und unternimmt Anstrengungen, das Geschäftsfeld der mittelfristigen Kredite weiter aufzubauen. Hier sehen wir weiteren Förderbedarf durch die FZ. Insgesamt beurteilen wir die **Effektivität** des Projektes als zufrieden stellend (**Teilbewertung: Stufe 2**).

Oberziel des Vorhabens war, einen Beitrag zur Sicherung und Schaffung von Beschäftigung und Einkommen bei privaten Klein- und Kleinstunternehmen sowie zur Vertiefung und Verbreitung des georgischen Finanzsystems auf marktwirtschaftlicher Basis zu leisten. Das Vorhaben hat beispielhafte positive strukturelle Wirkungen auf den Finanzsektor und die Entwicklung von KKV 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. Die Zinsspanne für kurz- und mittelfristige Kredite ist in den letzten drei Jahren aufgrund des gestiegenen Wettbewerbs im georgischen Bankensektor, der durch die ProCredit Bank maßgeblich angeheizt wird, deutlich gesunken. Durch die Bereitstellung von bedarfsgerechten Krediten für KKV leistet die ProCredit Bank insgesamt einen signifikanten Beitrag zur Schaffung und Sicherung von Einkommen und Beschäftigung von KKV und infolgedessen zur Wirtschaftsentwicklung in Georgien. Insgesamt beurteilen wir die **Signifikanz/Relevanz** des Projektes als 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 i.d.R. unter Vermeidung des langwierigen juristischen Prozederes außergerichtlich geregelt. Die Produktionseffizienz bewerten wir ebenfalls als gut. Die Produktivität der Mitarbeiter ist gut und weiter ansteigend. Seit dem Geschäftsjahr 2000 ist die ProCredit Bank profitabel. In Bezug auf das ausstehende Kreditportfolio ist sie heute bereits die drittgrößte Bank Georgiens. Die finanzielle Situation der ProCredit Bank ist ebenfalls überzeugend. Die bedeutendste Einkommensquelle der Bank sind weiterhin die Zinserträge. Aufgrund des Wettbewerbsdrucks sind die Zinsmargen jedoch in den letzten Jahren kontinuierlich gesunken. Dies spiegelt sich auch in der Eigenkapitalrendite und der Gewinn- und Verlustrechnung wider. Wir beurteilen die **Effizienz** als gut (**Teilbewertung: Stufe 1**).

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

Projektübergreifende Schlussfolgerungen

In einer neu gegründeten Finanzinstitution sollte neben dem Kreditgeschäft möglichst frühzeitig 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 KKV, insbesondere im produzierenden Sektor. Aus volkswirtschaftlicher Sicht ist daher die Bereitstellung mittel- und langfristiger Finanzierung

gen zum Aufbau des Anlagevermögens von KKV wünschenswert und sollte – ggf. in planmäßigen Schritten – Bestandteil der Förderstrategie sein.

Bei der Förderung von Finanzinstituten können Treuhandbeteiligungen in Form eines nachrangigen Wandeldarlehens ein sinnvolles und sehr flexibles Förderinstrument sein. Die KfW stellt dabei der Mikrofinanzinstitution Treuhandmittel zur Verfügung, welche – je nach Bedarf oder Vereinbarung – nach und nach im Rahmen der anstehenden Kapitalerhöhungen in Eigenkapital umgewandelt werden können. Das Instrument eignet sich insbesondere dann, wenn eine Eigenkapitalstärkung zur Ausweitung der Kreditvergabe des Finanzinstituts zwar dringend erforderlich ist, diese aber nicht sofort oder nicht in einem Schritt vollzogen werden kann (z.B. wenn andere Miteigentümer auf eine zeitliche Streckung drängen): Das nachrangige Wandeldarlehen wird regulativ als Eigenkapitalsubstitut („Tier 2“) anerkannt und ermöglicht damit die sofortige Ausweitung der Kreditvergabe an die Zielgruppen. Zusätzliche ökonomische Vorteile können sich aus dem verzögerten (i.d.R. erst mit der formalen Umwandlung in Eigenkapital erfolgenden) Umtausch von Hart- in Lokalwährung, sowie der eigenkapitalstärkenden Thesaurierung des Wandeldarlehens ergeben.

Punktuelle Förderansätze der FZ – wie beispielsweise die Einführung neuer Kredittechnologien bei einer einzigen Bank – können innerhalb weniger Jahre durch ihre Vorbildfunktion eine erhebliche Breitenwirksamkeit erlangen. Um diesen Effekt zu erzielen, muss die Rentabilität des entsprechenden Ansatzes nach außen hin (und damit für potenzielle Nachahmer) sichtbar sein.

Die Versorgung von KKV mit adäquaten Finanzdienstleistungen kann ein profitables Geschäft sein. Wichtigste Voraussetzung dafür ist die Anwendung spezieller, angepasster Kredittechnologien.

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.