

**Haiti: Kleinstkreditlinie – MCN**

**Schlussprüfung**

<b>OECD-Förderbereich</b>	24030 – Finanzintermediäre des formellen Sektors	
<b>BMZ-Projektnummer</b>	1999 65 047	
<b>Projektträger</b>	<b>Micro Credit National S.A.</b>	
<b>Consultant</b>	IPC GmbH	
<b>Jahr der Schlussprüfung</b>	<b>2006</b>	
	<b>Projektprüfung (Plan)</b>	<b>Schlussprüfung (Ist)</b>
<b>Durchführungsbeginn (Mittelabfluss)</b>	1999	2004
<b>Durchführungszeitraum</b>	2 Jahre	1 Jahr
<b>Investitionskosten</b>	keine Angabe	keine Angabe
<b>Eigenbeitrag</b>	keine Angabe	keine Angabe
<b>Finanzierung, davon FZ-Mittel</b>	2,53 Mio. EUR	2,53 Mio. EUR
<b>Andere beteiligte Institutionen/Geber</b>	UNIBANK, ProCredit Holding, IFC, FMO, ICDF	UNIBANK, ProCredit Holding, IFC, ICDF, ICO
<b>Erfolgseinstufung</b>	1	
• <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 Micro Credit National (MCN). Hierfür wurden der MCN insgesamt FZ-Mittel in Höhe von 2,53 Mio. EUR bereitgestellt. Das Projektziel bestand in der effizienten und nachhaltigen Vergabe von personengebundenen Kleinstkrediten an Kleingewerbetreibende aus ärmeren Bevölkerungsschichten in vornehmlich städtischen Gebieten Haitis. Das Projekt sollte damit einen Beitrag zur Schaffung und/oder Sicherung von Beschäftigung und Einkommen bei der Zielgruppe und zur Vertiefung und Verbreiterung des lokalen Finanzmarktes durch ihre Einbindung in das formelle Finanzsystem leisten (Oberziel).

Das Projektziel sollte als erreicht gelten, wenn fünf Jahre nach Beginn der Geschäftstätigkeit der MCN die folgenden Indikatoren erfüllt sind:

- (1) Das Buttoportfolio beträgt umgerechnet mindestens 7,5 Mio. USD.
- (2) Das durchschnittliche Volumen der ausstehenden Kredite beträgt umgerechnet maximal 1.500 USD.
- (3) Der Kreditzins ist dauerhaft real positiv.
- (4) MCN erwirtschaftet real positive Erträge.
- (5) Der Anteil der Kredite mit Verzug von Zins- und/oder Tilgungszahlungen über 30 Tage am gesamten Kreditbestand beträgt maximal 5 % (Rückstandsquote).

Bezüglich der Erreichung des Oberziels wurden folgende Indikatoren formuliert:

- (1) Kontinuierliche Erhöhung des Anteils des Bruttokreditvolumens (Kleinstkredite) am BIP.
- (2) Kontinuierliche Erhöhung der Anzahl der Kunden aus der Zielgruppe und Erweiterung des Angebots der auf ihre Charakteristiken zugeschnittenen Finanzprodukte im Finanzsystem.

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

Im November 1999 wurde die MCN als private Aktiengesellschaft mit einem Grundkapital von 2,0 Mio. USD gegründet und beim zuständigen Ministerium registriert. Die Geschäftstätigkeit wurde noch im selben Jahr aufgenommen und hat sich in den letzten fünf Jahren positiv entwickelt (s.u.). Sie wird vom Verwaltungsrat überwacht. Dieser setzt sich aus Vertretern der Anteilseigner zusammen. Nachdem die ursprünglich beteiligte niederländische Entwicklungsbank FMO ihre Anteile an die haitianische Unibank sowie die ProCredit-Holding (ehemals Internationale Micro Investitionen AG) veräußert hat, ergibt sich folgende Eigentümerstruktur: Unibank 50 % der Anteile, International Finance Corporation (IFC) 20 %, die ProCredit Holding 25 %, der taiwanische Entwicklungsfonds ICDF 5 %. Neben der Bereitstellung von Eigenkapital haben die Unibank sowie der ICDF der MCN ebenfalls Refinanzierungsmittel zur Verfügung gestellt. Die Position des Geschäftsführers der MCN ist seit der Gründung mit einem Vertreter des Consultants IPC besetzt und soll in den nächsten Monaten plangemäß von einem lokalen Mitarbeiter übernommen werden.

Der Aufbau des Mikrokreditgeschäfts fand in einem insgesamt überdurchschnittlich schwierigen Umfeld statt. Mit einem Pro-Kopf-Einkommen von 517 USD (bei Projektprüfung: 559 USD) und einem Anteil der Bevölkerung, die - umgerechnet in lokale Kaufkraftparität - von weniger als 2 USD pro Tag leben müssen, gehört Haiti zu den ärmsten Ländern der Erde. Die Lebenserwartung liegt mit zuletzt 51,6 Jahren nicht nur deutlich unter dem Durchschnitt der Länder Lateinamerikas und der Karibik (71,9 Jahre), sondern auch unter dem der „low-income“ Entwicklungsländer (58,4 Jahre) sowie dem Wert bei Projektprüfung (52,4 Jahre). Auch die Analphabetenrate ist mit 48 % vergleichsweise hoch (Lateinamerika und Karibik: 10 %, Niedrig-Einkommens-Entwicklungsländer: 39 %). Im Human Development Index nimmt Haiti Rang 153 (2005) von insgesamt 177 Ländern ein (bei Projektprüfung: Rang 152). Zu dieser tendenziellen Verschlechterung trug insbesondere die aufgrund von Manipulationen während der Parlaments- und Präsidentschaftswahlen im Jahr 2000 ausgelöste politische Krise bei. In deren Folge haben sich die Geber zeitweise vollständig aus Haiti zurückgezogen und die weitere Entwicklung abgewartet. Die Situation verschärfte sich im Jahr 2004 als gewaltsame Auseinandersetzungen zwischen Regierung und Rebellen zu dem Zusammenbruch des *Lavalas* Regimes und dem Rücktritt des Präsidenten Jean-Bertrand Aristide führten. Die Krise und die aus ihr resultierende Instabilität führten zeitweise zu einer vollständigen Lähmung der wirtschaftlichen Aktivitäten. Schätzungen des Internationalen Währungsfonds zufolge wurde im Frühjahr 2004 insgesamt öffentliches und privates Vermögen in Höhe von 5,5 % des BIP zerstört. Durch verheerende Überflutungen im Südosten Haitis im Mai desselben Jahres verschlechterten sich die Lebensbedingungen der Bevölkerung weiter. Die bereits 2003 von rd. 9 % auf über 32 % angestiegene Inflation verharrte auch 2004 auf hohem Niveau und lag auf Jahresbasis bei 27 % (2005: 17 %). Unter der Übergangsregierung von Premierminister Gerard Latortue sowie unter dem im Februar 2006 neu gewählten Präsidenten René Préval hat sich die Sicherheitssituation zwar verbessert, dennoch kommt es aber insbesondere in der Hauptstadt Port-au-Prince immer wieder zu gewaltsamen Spannungen. Aufgrund dieser Umstände verzögerte sich auch der Abschluss des Finanzierungsvertrags für das FZ-Vorhaben bis zum August 2004. Vorgesehen war die Weiterleitung des FZ-Zuschusses in Höhe von 2,53 Mio. EUR an MCN zum einen als Refinanzierungsdarlehen in Höhe von 1,77 Mio. EUR und zum anderen als Zuschuss in Höhe von 0,77 Mio. EUR zur teilweisen Finanzierung der Anschubinvestitionen. Die Auszahlung des zur Refinanzierung vorgesehenen Darlehens verspätete sich daher gegenüber den Planungen bei Projektprüfung 1999 um ca. fünf Jahre. Der für die Finanzierung der Gründung und Geschäftserweiterung der MCN vorgesehene Zuschuss war 1999 vom Consultant vorfinanziert

worden. Er wurde für die Ausbildung von Kreditsachbearbeitern, die Renovierung von Gebäuden, Büroausstattung sowie für die Finanzierung des Managements im Rahmen des Management Service Agreements genutzt. Nach der Unterzeichnung konnten die vorgesehenen Mittel rasch ausgezahlt bzw. rückvergütet werden. Die jährliche Prüfung der MCN durch einen mit KPMG assoziierten lokalen Wirtschaftsprüfer erfolgte bisher ohne Beanstandungen.

Die schwierige Sicherheitssituation bedingte in den letzten fünf Jahren auch eine sehr zögerliche Haltung der haitianischen Banken bei der Kreditvergabe an den Privatsektor. Nach einem zwischenzeitlichen Anstieg war das Verhältnis der Bankkredite an den Privatsektor zum BIP zuletzt wieder rückläufig und lag 2004 bei 15,1 % (1999: 14,4 %). Seit Projektprüfung hat sich die Anzahl der Geschäftsbanken von 12 auf 11 reduziert. Die Zahl der Filialen ist hingegen deutlich angestiegen, liegt mit ca. 22 je 1 Mio. Einwohner im internationalen Vergleich jedoch immer noch sehr niedrig (1999: 16). Durch die wachsende Bedeutung des informellen Sektors für die haitianische Wirtschaft hat sich in den letzten fünf Jahren jedoch ein breites und dabei gleichzeitig profitabel zu bedienendes Marktsegment für Mikrofinanzierungen entwickelt. Nach Angaben von UNCDF sind mehr als 75 % der haitianischen Arbeitskräfte im informellen Sektor und dort insbesondere in Kleinst- und Kleinunternehmen (KKU) tätig. Ein wesentlicher Engpassfaktor für viele KKU ist die unzureichende Eigenkapitaldecke und ein fehlender Zugang zu externen Finanzierungsquellen des formellen Finanzsektors, mit denen die Finanzierungsbedürfnisse der KKU entsprechend des benötigten Finanzierungsvolumens und der entsprechenden Laufzeit zu marktkonformen Konditionen gedeckt werden können. Zum Zeitpunkt der Projektprüfung hatte nur ein sehr kleiner Teil der KKU Zugang zum formalen Bankenmarkt. De facto operierte der haitianische KKU-Sektor losgelöst vom formellen Finanzsektor. KKU waren vor allem auf die Selbstfinanzierung angewiesen. Externe Finanzierungsquellen konnten i.d.R. nur im informellen Finanzsektor, d. h. über Geldverleiher sowie Familie, Freunde und Bekannte erschlossen werden. Über diesen Finanzierungsweg konnten jedoch weder die benötigten Finanzierungsvolumina noch die benötigten Fristigkeiten abgedeckt werden. Trotz des seit Projektprüfung, insbesondere durch das von MCN geschaffene Angebot an KKU-Krediten, stark gewachsenen Mikrofinanzmarktes, verfügen nach wie vor deutlich weniger als die Hälfte der geschätzt 300 Tsd. KKU über einen Zugang zu formalen Finanzdienstleistungen.

Ende 2005 beschäftigte MCN 135 Mitarbeiter. Davon waren 56 Kreditsachbearbeiter, deren Arbeitsproduktivität sich seit Gründung positiv entwickelt hat. Im Durchschnitt legte jeder Kreditsachbearbeiter im Dezember 2005 23 Kredite heraus (Dezember 2000: 9) und bearbeitet ein Portfolio aus 152 Krediten mit einem Volumen von durchschnittlich rd. 131.000 USD. Die Bilanzsumme der MCN ist fünf Jahre nach Beginn der Geschäftstätigkeit von 1,92 Mio. EUR im Dezember 1999 auf 7,71 Mio. EUR im Dezember 2004 angewachsen und liegt somit trotz des extrem schwierigen Umfeldes knapp über der bei Projektprüfung erstellten Vorscheurechnung von 7,67 Mio. EUR. Bis Ende 2005 wuchs die Bilanzsumme um weitere 23,5 % auf 9,52 Mio. EUR. Nachdem MCN erstmal zwei Jahre nach Gründung im Jahre 2001 einen Gewinn in Höhe von 136 Tsd. EUR erzielt hat, stieg das Portfolio-at-Risk über 30 Tage im Krisenjahre 2004 von 4,8 % auf zeitweise über 12 % und es wurde ein Verlust ausgewiesen. 2005 konnte das Portfolio-at-Risk jedoch wieder auf 5,5 % reduziert werden und MCN kehrte in die Gewinnzone zurück. Mit 557 Tsd. EUR sowie einer Eigenkapitalrentabilität von 26,2 % wurde im Jahr 2005 das bisher beste Ergebnis der Unternehmensgeschichte erzielt. Das ausstehende Kreditportfolio stieg seit Geschäftsaufnahme von 0,18 Mio. EUR auf 5,0 Mio. EUR in 2004 und 6,21 Mio. EUR in 2005. Dieses stellt rd. 65 % der Gesamtaktiva dar. Seit Geschäftsaufnahme hat MCN insgesamt rd. 33.300 Kredite mit einem kumulierten Gesamtvolumen von 46,3 Mio. EUR herausgelegt. Sektoral dominiert bei dem ausstehenden Geschäftskreditportfolio der Bereich Handel (2005: 89 % der Kredite; 86 % des Kreditvolumens). Die Sektoren Dienstleistungen und Produktion folgen mit Kreditvolumina von 12 % bzw. 2 %. Durch die Konzentration der politischen Unruhen in den Jahren 2004 und 2005 auf die Hauptstadt wurden die dort ansässigen Filialen überproportional in Mitleidenschaft gezogen (siehe Anlage 8). Auch aus diesem Grunde hat MCN die regionale Expansion verstärkt, so dass der Anteil der in Port-au-Prince ausstehenden Kredite am Gesamtportfolio zuletzt von 48 % im Jahre 2004 auf 27 % in 2005 reduziert wurde (bezogen auf das Volumen vollzog sich der Rückgang von 54 % auf 34 %). Inzwischen befinden sich 9 der insgesamt 14 Zweigstellen außerhalb der Hauptstadt.

Bei der Kreditvergabe steht die Kreditwürdigkeit, hier insbesondere die Rückzahlungsfähigkeit des Kunden (auf Basis einer Cashflow-Analyse) im Vordergrund. Die Kreditprüfung von Kleinstunternehmen ist weitaus komplexer und zeitaufwendiger als im traditionellen Kreditgeschäft. Die Kreditvergabe an die Zielgruppe erfordert eine sorgfältige Überprüfung der Kundenangaben in den Unternehmen. I.d.R. besuchen die Kreditsachbearbeiter ihre Kunden während der Kreditwürdigkeitsprüfung in ihren Unternehmen, um sich ein aussagekräftiges Bild über die Einkommenssituation und die finanzielle Situation des Unternehmens zu machen. Neben einem theoretischen Teil liegt der Schwerpunkt der Ausbildung der Kreditsachbearbeiter daher auf praxisorientiertem On-the-job-training. Insbesondere während der Gründungsphase von MCN fand die Ausbildung in der ebenfalls zur ProCredit-Holding gehörenden Mikrofinanzinstitution Banco ProCredit (ehemals Financiera Calpiá) in El Salvador statt. Da viele Antragsteller im Kleinstkreditbereich nur mangelhafte Dokumente vorlegen können, werden diese mit Hilfe zusätzlicher Informationen durch Befragung von Zulieferern, Abnehmern, Nachbarn, Mitbewerbern plausibilisiert, so dass die Zahlen weitestgehend der tatsächlichen Einkommenssituation entsprechen. Alle Kreditprodukte sind mit 100 % zu besichern. Aufgrund der aktuellen Schwierigkeit, eventuelle Forderungen gerichtlich durchzusetzen, spielen sie jedoch eine untergeordnete Rolle für die Kreditentscheidung, sondern dienen im Wesentlichen der Errichtung einer strikten Kreditdisziplin. Neben der ausführlichen Kreditanalyse wird das Kreditrisiko auch durch ein striktes und rechtzeitiges Monitoring reduziert. Säumige Kunden werden bereits nach einem Tag Zahlungsrückstand kontaktiert und der zuständige Kreditsachbearbeiter hält bis zur Lösung des Problems den Druck auf den Kreditnehmer aufrecht.

Die drei momentan von MCN angebotenen Kreditprodukte unterscheiden sich nach Laufzeit, Höhe und Zinskonditionen und richten sich daher an unterschiedliche Kundengruppen. Der „Mini-Loan“ ist mit einer maximalen Laufzeit von 12 Monaten, einer maximalen Höhe von etwa 730 EUR und einem monatlichen Nominalzinssatz zwischen 5,75 % und 6,5 % insbesondere auf die Finanzierung kurzfristiger Handelsgeschäfte ausgerichtet. Für größere Transaktionen bietet MCN sogenannte „Micro-“ bzw. „Petit-Loans“ an. Mit Laufzeiten von bis zu 36 Monaten, einer maximalen Höhe von ca. 21.000 EUR und einem monatlichen Nominalzinssatz zwischen 3,5 % und 5,75 % können sie auch für den Aufbau von Anlagevermögen verwendet werden.

Auch aus heutiger Sicht bewerten wir das Projektrational als gültig, über die Bereitstellung eines Zuschusses für Gründung und Geschäftserweiterung einer Mikrofinanzinstitution, sowie durch die Bereitstellung eines Darlehens zur Refinanzierung von Mikrokrediten den Zugang von Armen zu diesen Finanzinstrumenten zu verbessern. Zur Milderung des Problems des unzureichenden Zugangs von KKV zu Kleinkrediten hat das FZ-Vorhaben in Haiti einen deutlich spürbaren Beitrag geleistet.

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

Alle Projektzielindikatoren sind im Wesentlichen gut erfüllt:

Das Bruttoportfolio lag fünf Jahre nach Geschäftsaufnahme (2004) mit 6,8 Mio. USD knapp unter dem Projektzielindikator von 7,5 Mio. USD. Im Jahre 2005 wuchs das Bruttoportfolio auf 7,4 Mio. USD. Somit wurde der Projektzielindikator ein Jahr später als geplant erfüllt. Vor dem Hintergrund des extrem schwierigen Umfeldes, sowie der um knapp fünf Jahre verzögerten Auszahlung der FZ-Refinanzierungsmittel, beurteilen wir die Erfüllung des Indikators als gut.

Nachdem die durchschnittliche Kredithöhe unmittelbar nach Geschäftsaufnahme noch über dem Projektzielindikator von 1.500 USD lag, betrug dieser Wert 2004 lediglich 1.285 USD und reduzierte sich im Jahre 2005 weiter auf 867 USD, so dass dieser Indikator voll erfüllt wurde.

Die Kreditzinsen waren real dauerhaft positiv und lagen zuletzt je nach Kreditprodukt und Laufzeit nominal zwischen 29,6 % und 82,6 % p.a.

Bereits zwei Jahre nach Geschäftsaufnahme konnte MCN erstmals einen Gewinn ausweisen und erwirtschaftet seitdem mit Ausnahme des Krisenjahres 2004 dauerhaft real positive Erträge. Zuletzt lag der Gewinn bei ca. 660 Tsd. USD (2005).

Das Portfolio at Risk über 30 Tage bewegte sich in den ersten vier Jahren seit Gründung bei Werten zwischen 1,0 % und 5,1 %, stieg aber im Jahr 2004 krisenbedingt auf zeitweise über 12 % an. Aufgrund der sich langsam entspannenden Sicherheitslage sowie entsprechender von MCN eingeleiteter Maßnahmen konnte dieser Wert zuletzt allerdings wieder auf 5,5 % (2005) reduziert werden. Unter Berücksichtigung der Umstände kann die Qualität des Kreditportfolios daher als zufriedenstellend bewertet werden.

In Bezug auf die Oberzielerreichung konnte der Anteil des Bruttokreditvolumens (Kleinstkredite) am BIP von 0,29 % im Jahre 2000 auf 0,94 % im Jahr 2004 erhöht werden. Auch die Anzahl der Kunden aus der Zielgruppe stieg deutlich. Während die Kundenbasis von MCN seit der Gründung 1999 kontinuierlich auf rd. 8.500 angewachsen ist, stieg die entsprechende Zahl bezogen auf den gesamten Sektor ebenfalls stark an. Auch das Angebot von speziell auf die Bedürfnisse von Kleinstunternehmen zugeschnittenen Finanzdienstleistungen hat sich seit Markteintritt von MCN erweitert. Durch die starke Fokussierung der Kreditvergabe auf oftmals kurzfristige Handelsgeschäfte blieb der Beitrag bezüglich mittel- und langfristiger Investitionsfinanzierung zum Aufbau von Anlagevermögen jedoch begrenzt. Durch die Errichtung von MCN als neuem Finanzintermediär (Greenfield-Ansatz) konnten in den letzten 5 Jahren insgesamt sehr positive strukturelle Wirkungen auf den Finanzsektor Haitis und die Kreditversorgung von Kleinstunternehmen erzielt werden. Es kam zu einem positiven Demonstrationseffekt für die lokalen Banken: Kredite < 10.000 USD zu vergeben kann ein profitables Geschäft sein (MCN vergibt ca. 99 % seiner Kredite in dem Segment < 10.000 USD). Mittlerweile sind alle sechs großen Banken Haitis, die Sogebank, Unibank (über den FZ-Projektträger MCN), Socabank, Capital Bank, Banque Populaire Haïtienne und BRH sowie verschiedene NGO-MFIs in diesem Bereich tätig geworden.

Umwelt- und Ressourcenschutz spielten von den Zielsetzungen her keine Rolle. Im Rahmen der Kreditprüfung werden Umweltaspekte jedoch standardmäßig berücksichtigt und Vorhaben mit negativen Umweltauswirkungen werden von MCN generell nicht finanziert. Ende 2005 waren 58 % der Kreditnehmer Frauen. Da diese im haitianischen Finanzsystem bisher generell unterrepräsentiert sind, kann von dem durch MCN ermöglichten Zugang zu Kleinstkrediten eine ableitbare positive Auswirkung auf die Gleichberechtigung der Geschlechter konstatiert werden. Aus der hohen Zahl der geförderten Kleinstbetriebe resultieren positive Auswirkungen auf Beschäftigung, Einkommen und Armutsminderung. Partizipation und gute Regierungsführung waren keine expliziten Ziele des Programms.

Die im Rahmen der Schlussprüfung vorgenommene buchmäßige Verwendungsprüfung ergab keine Hinweise auf eine nicht ordnungsgemäße Mittelverwendung.

In einer zusammenfassenden Bewertung der entwicklungspolitischen Wirksamkeit kommen wir zur folgenden Bewertung des Vorhabens Kleinstkreditlinie - MCN:

#### Effektivität

Das Projektziel - effiziente und nachhaltige Vergabe von personengebundenen Kleinstkrediten an Kleingewerbetreibende aus ärmeren Bevölkerungsschichten in vornehmlich städtischen Gebieten Haitis – ist gut erreicht worden. Unter Verwendung einer zielgruppengerechten Kredittechnologie konnte MCN seit Gründung insgesamt rd. 33.300 Kredite mit einem Gesamtvolumen von 50,8 Mio. USD herauslegen. Die durchschnittliche Höhe der ausstehenden Kredite ist dabei während der Projektlaufzeit tendenziell rückläufig gewesen und lag zuletzt bei 867 USD. Trotz des extrem schwierigen Umfeldes konnte MCN bereits zwei Jahre nach Gründung einen Gewinn ausweisen und arbeitet seitdem, mit Ausnahme des Krisenjahres 2004, profitabel. Wir beurteilen die **Effektivität** des Vorhabens daher als **gut** (Teilbewertung: **Stufe 1**).

### Relevanz/Signifikanz

Die realwirtschaftlichen Oberziele - Beitrag zur Schaffung und/oder Sicherung von Beschäftigung und Einkommen bei der Zielgruppe und zur Vertiefung und Verbreiterung des lokalen Finanzmarktes - wurden gut erreicht. Aus finanzwirtschaftlicher Sicht ist die Relevanz/Signifikanz des Vorhabens als sehr hoch einzuschätzen. Durch die regionale Expansion sowie durch den positiven Demonstrationseffekt in Bezug auf die profitable Vergabe von Kleinstkrediten wirkte das Vorhaben strukturbildend im Finanzsektor. Sowohl die absolute Zahl von Kleinstkreditkunden als auch der entsprechende Anteil des Kreditvolumens am BIP ist während der Projektlaufzeit deutlich angestiegen. Der oft erstmalige Zugang zur formalen Kreditvergabe und anderen Dienstleistungen für eine hohe Zahl von Kleinstunternehmen hat einen signifikanten Beitrag zur Schaffung und Sicherung von Einkommen und Beschäftigung im Privatsektor und infolgedessen zur Wirtschaftsstabilisierung Haitis geleistet. Insgesamt beurteilen wir die **Relevanz/Signifikanz** als **gut** (Teilbewertung: **Stufe 1**).

### Effizienz

Die Allokationseffizienz des Vorhabens bewerten wir als gut. Die Kredit-Zinsen sind real positiv und marktkonform. Die MCN verwaltet das Kreditportfolio effizient. Das Portfolio-at-Risk ist nach einem starken Anstieg im Krisenjahr 2004 zuletzt wieder auf ein für die nach wie vor schwierigen Verhältnisse in Haiti zufrieden stellendes Niveau zurückgegangen. Die Produktionseffizienz bewerten wir ebenfalls als gut. Die Produktivität der Mitarbeiter ist gut und weiter ansteigend. In Bezug auf das ausstehende Kreditportfolio ist MCN Bank heute bereits die größte Mikrofinanzinstitution Haitis. Die finanzielle Situation von MCN ist ebenfalls überzeugend. Die bedeutendste Einkommensquelle der Bank sind die Zinserträge. Die Verzinsung des Eigenkapitals ist positiv und betrug 2005 26,2 %, so dass von einer nachhaltigen Versorgung der Kleinstunternehmer mit adäquaten Finanzprodukten durch MCN ausgegangen werden kann. Daher bewerten wir die **Effizienz** als gut (**Teilbewertung: Stufe 1**).

In einer zusammenfassenden Bewertung der voran stehenden Wirkungen und Risiken kommen wir unter Berücksichtigung der extrem schwierigen Rahmenbedingungen zu einer insgesamt positiven Bewertung des Vorhabens und bewerten wir die entwicklungspolitische Wirksamkeit als gut (Stufe 1). Das Vorhaben eignet sich als Beispiel für „best practice“.

### **Projektübergreifende Schlussfolgerungen**

Es bleibt festzuhalten, dass selbst in einer Situation vorübergehender politischer Instabilität sowie hoher Inflationsraten eine profitable Mikrofinanzinstitution aufgebaut werden kann.

Hierfür waren insbesondere verantwortlich:

- Die Anwendung einer speziell auf die Zielgruppe zugeschnittenen cash-flow basierten Kredittechnologie.
- Die Möglichkeit, die Kreditzinsen zeitnah an die makroökonomischen Rahmenbedingungen, insbesondere die Inflation, anzupassen.
- Der zügige Aufbau eines Zweigstellennetzes. Durch die Landesweite Präsenz der MCN konnten die Verluste, welche durch die in der Hauptstadt konzentrierten politischen Unruhen verursacht wurden, zumindest teilweise durch profitable Operationen in den anderen Landesteilen kompensiert werden.

Da gezeigt wurde, dass nach dem ProCredit-Modell betriebene Finanzinstitutionen auch in einem extrem schwierigen Umfeld innerhalb kurzer Zeit profitabel arbeiten können, sollte bei zukünftigen Projekten allerdings die Möglichkeit in Betracht gezogen werden, anstelle von Zuschüssen für Aufbauinvestitionen ausschließlich langlaufende Darlehen zu vergeben. Nach Rückzahlung würden der jeweiligen Landesregierung dadurch zusätzliche Mittel zur Armutsreduzierung zur Verfügung stehen. Alternativ bestünde die Möglichkeit, zukünftige

Zuschüsse zwingend an eine Eigenkapitalbeteiligung zu knüpfen und somit langfristig ebenfalls zusätzliche Mittel zu mobilisieren.

Durch die zurzeit noch starke Fixierung auf die Finanzierung oftmals kurzfristiger Handelsgeschäfte wurde die Vergabe mittel- und langfristiger Kredite zum Aufbau des Anlagevermögens von KKV noch nicht weit aufgebaut. Da die Bereitstellung solcher Finanzierungsmöglichkeiten, insbesondere für den produzierenden Sektor, aus volkswirtschaftlicher Sicht jedoch wünschenswert sind, sollte bei der Konzeption zukünftiger Projekte die Möglichkeit in Betracht gezogen werden, derartige Angebote bereits von Beginn an gezielt zu fördern.

## 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.