

**Kasachstan: KMU-Kreditlinie**

**Schlussprüfung**

<b>OECD-Förderbereich</b>	24030 – Finanzintermediäre des formellen Sektors	
<b>BMZ-Projektnummer</b>	1998 65 114	
<b>Projektträger</b>	Drei private kasachische Geschäftsbanken: - ATF Bank - Kazkommertsbank (KKB) - Bank Turan Alem (BTA)	
<b>Consultant</b>	LFS Financial Systems GmbH	
<b>Jahr der Schlussprüfung</b>	<b>2005</b>	
	<b>Projektprüfung (Plan)</b>	<b>Schlussprüfung (Ist)</b>
<b>Durchführungsbeginn (Auszahlung)</b>	1999	2000
<b>Durchführungszeitraum (Auszahlung)</b>	4 Jahre	5 Jahre
<b>Investitionskosten</b>	keine Angabe	keine Angabe
<b>Eigenbeitrag der Kreditnehmer</b>	keine Angabe	keine Angabe
<b>Finanzierung, davon FZ-Mittel</b>	13,8 Mio. EUR	13,8 Mio. EUR
<b>Andere beteiligte Institutionen/Geber</b>	keine	keine
<b>Erfolgseinstufung</b>	2	
• <b>Signifikanz/Relevanz</b>	2	
• <b>Effektivität</b>	2	
• <b>Effizienz</b>	2	

**Kurzbeschreibung, Oberziel und Projektziele mit Indikatoren**

Die FZ-Mittel dienen der Refinanzierung von Krediten an mittelständische Unternehmen (KMU) von drei privaten kasachischen Banken: ATF-Bank (ehemals Almaty Merchant Bank), Bank Turan Alem (BTA) und Kazkommertsbank (KKB).

Programmziel war es, die drei aus dem Vorhaben refinanzierten privaten Geschäftsbanken in die Lage zu versetzen, an KMU aus der Zielgruppe effizient, bedarfsgerecht und nachhaltig mittel- und langfristige Investitionskredite vergeben zu können. Das Projektziel sollte als erreicht gelten, wenn folgende Indikatoren erfüllt sind:

- Maximal 5 % des jeweiligen Kreditportfolios ("Portfolio at risk"-Betrachtung) sind in Verzug (Rückstand > 30 Tage);
- Forderungsausfälle maximal 5 % des jeweiligen Kreditportfolios (Uneinbringlichkeit bei Verzug > 180 Tage);
- Die Eigenkapitalrentabilität der Banken (gemessen am Gewinn nach Steuern) ist real positiv.

Oberziel des Vorhabens war es, durch die Förderung von wettbewerbsfähigen privaten KMU zur Umstrukturierung der kasachischen Wirtschaft beizutragen. Als Indikator für die Erreichung des Oberziels wurde eine zufrieden stellende Eigenkapitalrentabilität privater KMU definiert. Diese sollte im Rahmen einer stichprobenartigen Erhebung zum Zeitpunkt der Schlussprüfung des Vorhabens festgestellt werden.

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

Für das Projekt wurde der Republik Kasachstan, vertreten durch das Finanzministerium, ein Darlehen in Höhe von 13,8 Mio. EUR sowie für die personelle Unterstützung ein Zuschuss in Höhe von 0,1 Mio. EUR bereitgestellt. Endkredite konnten von den Banken sowohl in heimischer Währung als auch in Devisen abgeschlossen werden. Als Endkredithöhe war bei Projektprüfung eine Spanne von rd. 5.000 - 510.000 EUR vorgesehen. Die Obergrenze wurde sukzessiv auf 1 Mio. Euro angehoben. Auf eine separate Kleinstkreditkomponente wurde aufgrund der Unsicherheit der Bedarfsprognose verzichtet. Das Wechselkursrisiko trugen die Endkreditnehmer. Auf eine Vorgabe der Endkreditkonditionen wurde bewusst verzichtet, um den Banken einen Anreiz zu geben, diese einzelfallabhängig und marktgerecht festzulegen.

Zielgruppe waren ursprünglich KMU mit bis zu 50 Beschäftigten im verarbeitenden Gewerbe/Handwerk und im Dienstleistungsbereich. Jedoch haben auch größere KMU mit 50 - 200 Beschäftigten erheblichen Kreditbedarf und beträchtliche Schwierigkeiten beim Zugang zu Krediten des formalen Bankensektors. Daher wurde die Beschäftigtenzahl insbesondere aufgrund des hohen Kreditbedarfs „größerer“ KMU und eines schleppenden Anlaufens der Kreditvergabe analog zur Vorgehensweise von ADB und Weltbank auf 200 erhöht. Rund zwei Drittel des Kreditvolumens entfielen auf Unternehmen mit weniger als 130 Mitarbeitern. Vor dem Hintergrund, dass die Vergabe von KMU-Krediten in Kasachstan noch wenig entwickelt ist, halten wir die Änderung der Zielgruppendefinition hin zu größeren Unternehmen für entwicklungspolitisch gerechtfertigt.

Die Laufzeit der Endkredite lag in Abhängigkeit von der wirtschaftlichen Nutzungsdauer der finanzierten Investitionsgüter bei der Mehrzahl der Kredite zwischen drei und vier Jahren. Die FZ-Mittel wurden im Dispositionsfondsverfahren von der KfW direkt an die Banken ausgezahlt. Nach Belegung durch Einzelkredite zahlte die KfW weitere Mittel auf Anfrage der jeweiligen Bank aus ("Windhundverfahren"). Dies führte zu folgender Verteilung:

	Summe	Zahl Kredite	Durchschnittliche Kredithöhe
ATF-Bank	EUR 6.055.808	23	EUR 262.726
KKB	EUR 4.953.646	10	EUR 495.346
BTA	EUR 2.795.426	10	EUR 279.543
<b>GESAMT</b>	<b>EUR 13.804.880<sup>a)</sup></b>	<b>43</b>	<b>EUR 320.695</b>

a) Einschließlich Restmittel in Höhe von 14 308 EUR zusammen mit Krediten im Zweiteinsatz.

Insgesamt wurden 43 Endkredite im Ersteinsatz der Mittel vergeben. Die durchschnittliche Kredithöhe von 321 TEUR liegt deutlich unter der Obergrenze von 1 Mio. EUR. Ein großer Teil der Kredite (42 %) wurde im Bereich der Nahrungsmittelverarbeitung ausgegeben, 26 % in der verarbeitenden Industrie und 23 % im Dienstleistungsbereich (Sonstige: 9 %). Wie vereinbart entfiel der Großteil der Kredite auf die Region Almaty (65 %). Der Kapitalmobilisierungseffekt im Ersteinsatz ist bei der ATF-Bank und der BTA vernachlässigbar. Nur in wenigen Fällen wurde zusätzlich ein kleinerer Kredit für Umlaufvermögen aus eigenen Mitteln heraus gelegt. Dagegen hat die KKB über die FZ-Mittel in Höhe von 4,9 Mio. EUR hinaus Kredite aus eigenen Mitteln in Höhe von 5,5 Mio. EUR an die geförderten Unternehmen vergeben. Im Zweiteinsatz haben die drei Banken 33 Kredite in Höhe von 8,4 Mio. EUR heraus gelegt. Das durchschnittliche Kreditvolumen im Zweiteinsatz lag somit bei 255 TEUR. Seitens der drei Banken wurden komplementär Kredite in Höhe von 10,1 Mio. EUR bereit gestellt, so dass sich die Kapitalmobilisierung im Zweiteinsatz wesentlich besser als im Ersteinsatz darstellt.

## Wesentliche Ergebnisse der Wirkungsanalyse und Erfolgsbewertung

Durch das FZ-Vorhaben wurde - gemeinsam mit ähnlichen Programmen anderer Geber - das Angebot an mittel- bis langfristigen Krediten im KMU-Bereich nachhaltig erhöht. Dies spiegelt sich in einer Verbreiterung des Angebots an Finanzdienstleistungen (KMU-Kredite) und einer Vertiefung des Finanzsektors (Erschließen der neuen Kundengruppe KMU) wieder. Positiv bewerten wir, dass die Banken die FZ-Mittel revolvierend im KMU-Bereich einsetzen und darüber

hinaus mit eigenen Mitteln dieses Geschäftsfeld weiter ausbauen. Die rasche Umsetzung der Mittel im Zweiteinsatz weist darauf hin, dass marktkonforme und rentabel arbeitende finanzwirtschaftliche Strukturen geschaffen worden sind. Für den kasachischen Bankensektor geht von dem Vorhaben eine positive Signalwirkung aus: Es ist ein profitables Geschäft für Banken im KMU-Bereich Kredite zu vergeben.

Jede der drei Programmbanken zielt auf ein eigenes Subsegment in der Zielgruppe KMU: Bei der KKB wurde im Wesentlichen der obere Größenbereich der Zielgruppe erreicht (bis zu 200 Mitarbeiter). Die beiden anderen Banken haben im Wesentlichen den mittleren Größenbereich als Zielgruppe (80-130 Mitarbeiter) abgedeckt. In jüngster Zeit geht die KKB nun verstärkt auch auf kleinere Unternehmen zu (< 80 Mitarbeiter).

Die Performance der Endkredite ist gut. Zum Zeitpunkt der Schlussprüfung befand sich kein einziger Kredit in Verzug. Auf Zielgruppenebene sind substantielle Beschäftigungseffekte zu konstatieren. Rund 750 Arbeitsplätze wurden im Ersteinsatz und rd. 200 im Zweiteinsatz geschaffen oder erhalten.

Die BTA arbeitet mit ihren Kreditkunden auf der Basis des „Hausbankenprinzips“ zusammen. Gerade für kleinere Unternehmen kann es auf der Grundlage der längeren stabilen Bankbeziehung einfacher und auch schneller sein, Kredite zu bekommen. Die Hausbankbeziehung ermöglicht es zudem mit tendenziell etwas geringeren Sicherheiten Kreditzugang zu erhalten. Durch das Hausbankenprinzip löst die BTA das klassische Dilemma zwischen möglichst hohen Anforderungen an Kreditsicherheiten auf der einen Seite und dem Bestreben nach Erreichen möglichst vieler kleiner Unternehmen auf der anderen Seite. Vorsicht bei der Bewertung und der Besicherung kleinerer Unternehmen ist für die kasachischen Banken überlebensnotwendig, insbesondere vor dem Hintergrund der immer noch herrschenden wirtschaftlichen Unsicherheiten in der Region sowie der teilweise hohen Rückstände im Bankensystem.

Im Rahmen der Kreditprüfung wurde darauf geachtet, dass keine Umwelt gefährdenden Investitionen finanziert werden. Durch den Einsatz moderner Produktions- und Entsorgungstechnologien gingen tendenziell positive Umweltwirkungen von der Mehrzahl der Vorhaben aus.

Das Vorhaben hat einen wichtigen Beitrag zur Verbesserung der wirtschaftlichen Situation der Zielgruppe geleistet (KMU). Über die Schaffung bzw. Erhaltung von Arbeitsplätzen hat das Vorhaben einen gewissen Beitrag zur wirtschaftlichen Entwicklung und somit auch zur Armutsbekämpfung geleistet. Insbesondere verhindern die Beschäftigungswirkungen, dass Menschen wieder unter die Armutsschwelle rutschen.

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

#### Effektivität

Das Programmziel bestand darin, die drei aus dem Vorhaben refinanzierten privaten Geschäftsbanken in die Lage zu versetzen, an KMU aus der Zielgruppe effizient, bedarfsgerecht und nachhaltig mittel- und langfristige Investitionskredite vergeben zu können. Gemessen an den Programmzielindikatoren wurden die Programmziele in vollem Umfang erreicht. Die Wirkungen des Projektes sind nachhaltig im Finanzsektor verankert. Die Portfolioqualität des aus FZ-Mitteln refinanzierten Kreditportfolios ist gut. Kein einziger der 76 Kredite im Erst- und Zweiteinsatz ist in Verzug oder gar Ausfall gefährdet. Alle drei Programmbanken betreiben die Kreditvergabe im KMU-Bereich kostendeckend und insgesamt gewinnbringend. Positiv bewerten wir, dass die drei Banken die Vergabe von KMU-Krediten im Zweiteinsatz fortsetzen beziehungsweise aus eigenen Refinanzierungsmitteln weiter ausbauen. Einschränkend wirkt der lange Zeitraum, bis das Programm wirksam werden konnte. Dies hätte vermutlich trotz der Wirtschaftsstagnation zu Beginn der Programmumsetzung durch einen zu Anfang vorgesehenen Consultanteinsatz verbessert werden können. Bereits bei der Projektprüfung wurde festgestellt, dass der von den KMU beklagte mangelnde Kreditzugang nicht nur ein Angebotsproblem seitens der Banken ist, sondern dass auch Defizite bei der Identifizierung rentabler Investitionsvorhaben sowie der Vorlage aussagefähiger Kreditanträge und -unterlagen seitens der KMU bestanden. Insgesamt beurteilen wir die Programmzielerreichung als zufrieden stellend (Teilbewertung: Stufe 2)

### Signifikanz/ Relevanz

Oberziel des Vorhabens war es, durch die Förderung von wettbewerbsfähigen privaten KMU zur Umstrukturierung der kasachischen Wirtschaft beizutragen. Als Indikator für die Erreichung des Oberziels wurde eine zufrieden stellende Eigenkapitalrentabilität privater KMU definiert. Die im Rahmen einer Zufallsstichprobe untersuchten KMU, die aus dem FZ-Vorhaben einen Kredit erhalten hatten, arbeiten ausnahmslos profitabel. Als Unternehmen des Privatsektors leisten sie einen Beitrag zur Modernisierung und Umstrukturierung der kasachischen Wirtschaft. Rund 750 Arbeitsplätze wurden im privaten Unternehmenssektor geschaffen oder erhalten. Einschränkend bleibt festzuhalten, dass vorwiegend KMU mit ausgezeichneter Bonität einen Zugang zu KMU-Krediten erhalten. Die BTA hat mit ihrem Hausbankenkonzept Wege aufgezeigt, dauerhafte Beziehungen auch zu kleinen Unternehmen zu etablieren bzw. aufrecht zu erhalten. Inzwischen haben sich die drei Banken erfolgreich am internationalen Kapitalmarkt etabliert und nutzen diesen für ihre Refinanzierung mit der Folge, dass sie von Geberfinanzierungen unabhängig werden. Einschränkend auf die Signifikanz des Vorhabens wirkt sich aus, dass die FZ-Mittel den drei Banken nur für einen Zeitraum von 10 Jahren bereit gestellt wurden. Ein längerer Zeithorizont hätte sich positiv auf die Signifikanz ausgewirkt. Insgesamt beurteilen wir die Relevanz/Signifikanz des Vorhabens als zufrieden stellend (Teilbewertung: Stufe 2).

### Effizienz

Die Produktionseffizienz des Vorhabens beurteilen wir als zufrieden stellend. Die Zinsspannen sind bei allen drei Programmbanken real positiv und insgesamt auskömmlich. Die operativen Effizienzkennzahlen befinden sich trotz gewisser Unterschiede zwischen den Programmbanken in einem normalen Bereich, die Rückstände sind deutlich unter dem Sektordurchschnitt und die dafür gebildeten Rückstellungen ausreichend. Lediglich bei der Risiko gewichteten Eigenkapitalquote haben die drei Banken Probleme, mit dem schnellen Wachstum mitzuhalten und befinden sich – vor allem bei der ATF-Bank und BTA - am unteren Rand der gesetzlichen Anforderungen. Die Allokationseffizienz beurteilen wir als gut. Die KMU-Kredite werden zu Marktkonditionen an die Zielgruppe vergeben. Insgesamt beurteilen wir die Effizienz als zufrieden stellend (Teilbewertung: Stufe 2).

Unter Abwägung der Teilkriterien Effektivität, Relevanz und Effizienz bewerten wir die entwicklungspolitische Wirksamkeit des Vorhabens insgesamt als zufrieden stellend (Erfolgstufe 2).

### **Projektübergreifende Schlussfolgerungen**

Sofern sich grundsätzlich mehrere Finanzinstitutionen für die Refinanzierung ihres KMU-Geschäfts qualifizieren, empfiehlt sich i.d.R. eine Apex-Struktur, in der alle qualifizierten Interessenten einen prinzipiell gleichberechtigten Zugang zu den Refinanzierungsmitteln haben und sich im Wettbewerb um die Finanzmittel bemühen müssen.

Eine wiederkehrende Beobachtung bei KMU-Kreditlinien besteht darin, dass die Gesamtlaufzeit des Darlehens an das Empfängerland i.d.R. eine wesentlich längere Laufzeit aufweist als die Weiterleitungskonditionen für die involvierten Banken. Um die Signifikanz dieser Art von Vorhaben zu erhöhen, wäre eine Angleichung der Weiterleitungslaufzeiten an die Gesamtlaufzeit des Darlehens erstrebenswert, insbesondere um einen dauerhaft revolvierenden Einsatz der Mittel zu gewährleisten.

Für Banken, die sich im Rahmen der Förderung aus FZ bereits eine diversifizierte Refinanzierungsbasis aufgebaut haben oder sich gar einen nachhaltigen Zugang zu Refinanzierungen an den internationalen Kapitalmärkten geschaffen haben, sollten künftige FZ-Mittel insbesondere für den Aufbau von Geschäftsfeldern bzw. zur Bedienung von Kundengruppen verwendet werden, die diese Institute von sich aus aufgrund hoher Risiken und/oder geringer Margen nicht ansprechen würden, die aber aus übergeordneten entwicklungspolitischen Gründen trotzdem förderungswürdig sind (z. B. Umweltkreditlinien).

Bezüglich der Geberharmonisierung bestehen erhebliche Synergiepotenziale, von denen ein Teil bereits mit relativ geringem Koordinationsaufwand zu heben gewesen wäre. Beispielsweise werden im Bereich der Finanzsektorförderung die gleichen Institute für das gleiche Geschäftsfeld (KMU-Förderung) von mehreren Gebern unterstützt. Die Zielgruppen, Konditionen, Berichtsformate, Maßnahmen der Personellen Unterstützung usw. wurden weitgehend unabhängig voneinander geplant und durchgeführt, was zu erheblichen Belastungen der geförderten Institution geführt hat und mit deutlichen Effizienzverlusten einher geht.

Neben der Stärkung des Angebots an Finanzdienstleistungen (z. B. über eine Refinanzierungsline und Maßnahmen der Personellen Unterstützung zur Ausbildung des Personals der Finanzinstitution) stehen oftmals auch Schwächen in der Kreditnachfrage dem Zustandekommen einer Kreditbeziehung sowie einer effizienten Kreditvergabe im Wege. Unternehmen, die noch keinen Zugang zum formalen Finanzsektor hatten, haben oftmals Schwierigkeiten, die für den Kreditantrag notwendige Dokumentation zu erstellen (z. B. Erstellung des Businessplans, Aufbereitung der Finanzkennzahlen, Strukturierung von Sicherheiten usw.). Über Maßnahmen der Personellen Unterstützung, die formal nicht bei den Banken aufgehängt sein sollten, könnten diese Engpässe sinnvoll angegangen werden.

Vereinbarungen über die entwicklungs- politisch sinnvolle Verwendung von Gegenwertmitteln (z. B. für Ausbildungsmaßnahmen, Consultingleistungen usw.) sollten bereits bei Projektprüfung vereinbart werden. Dadurch kann die Effizienz des Mitteleinsatzes erhöht werden.

### Legende

Entwicklungspolitisch erfolgreich: Stufen 1 bis 3	
Stufe 1	Sehr gute oder gute entwicklungs- politische Wirksamkeit
Stufe 2	Zufrieden stellende entwicklungs- politische Wirksamkeit
Stufe 3	Insgesamt ausreichende entwicklungs- politische Wirksamkeit
Entwicklungspolitisch nicht erfolgreich: Stufen 4 bis 6	
Stufe 4	Insgesamt nicht mehr ausreichende entwicklungs- politische Wirksamkeit
Stufe 5	Eindeutig unzureichende entwicklungs- politische Wirksamkeit
Stufe 6	Das Vorhaben ist völlig gescheitert

### Kriterien der Erfolgsbeurteilung

Bei der Bewertung der "entwicklungspolitischen Wirksamkeit" und Einordnung eines Vorhabens in die verschiedenen, oben 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 entwicklungs- politischen 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.