

Kosovo: Förderung des Kleinkreditprogramms der kosovarischen MEB

Schlussprüfung

OECD-Förderbereich	24030 – Finanzintermediäre des formellen Sektors	
BMZ-Projektnummer	MEB I: 1999 66 367 MEB II 2000 40 535 Personelle Unterstützung (A+F) 19300 21 44	
Projektträger	Micro Enterprise Bank (MEB) Kosovo	
Consultant	International Project Consult (IPC)	
Jahr der Schlussprüfung	2003	
	Projektprüfung (Plan)	Schlussprüfung (Ist)
Durchführungsbeginn	IV. Quartal 1999 (MEB I) II. Quartal 2000 (MEB II)	IV. Quartal 1999 (MEB I) II. Quartal 2000 (MEB II)
Durchführungszeitraum	2 Jahre	1 ½ Jahre
Finanzierung, davon FZ-Mittel	1,02 Mio EUR (MEB I) 1,53 Mio EUR (MEB II) 0,46 Mio EUR (A+F)	1,02 Mio EUR (MEB I) 1,53 Mio EUR (MEB II) 0,46 Mio EUR (A+F)
Andere beteiligte Institutionen/Geber	EBRD, FMO, IMI, IFC, Commerzbank	
Erfolgseinstufung	1	
• Signifikanz/Relevanz	1	
• Effektivität	1	
• Effizienz	1	

Kurzbeschreibung, Oberziel und Projektziele mit Indikatoren

Ziel des Projektes war die nachhaltige Bereitstellung von Basisfinanzdienstleistungen für den privaten Sektor im Kosovo. Mittelbare Zielgruppe waren private Kleinst- (1-20 Beschäftigte) und Kleinunternehmen (20-200 Beschäftigte) einschließlich landwirtschaftlicher Betriebe mit einem Anlagevermögen von bis zu 127.823 EUR. Damit sollte ein Beitrag zur wirtschaftlichen Entwicklung der Region und zur Vertiefung des Finanzsystems im Kosovo geleistet werden (Oberziel).

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

Keine wesentlichen Abweichungen.

Wesentliche Ergebnisse der Wirkungsanalyse und Erfolgsbewertung

Die für die Projektzielerreichung definierten Indikatoren wurden alle erreicht bzw. übererfüllt :

- Dauer internationaler Überweisungen < 7 Tage (tatsächlich: 2 Tage)
- Portfolio at risk > 30 Tage liegt unter 5% (tatsächlich: 0,16%). Die gesamten Rückstände liegen bei nur 0,47%
- Höhe des Kreditportfolios 5,11 Mio EUR, tatsächlich: 18,2 Mio EUR (08/2002)
- Mindestens 3.000 Kontoinhaber (MEB I), mindestens 10.000 Konteninhaber (MEB II): tatsächlich: 99.042 Kontokorrent-, 2.460 Spar- und 5.022 Termineinlagenkonten (08/2002)
- Die Gewinnschwelle wird Ende 2002 erreicht (MEB I): Die MEB erreicht bis Ende 2003 eine vollständige Kostendeckung - einschließlich der bislang von den Gebern getragenen Management- und Ausbildungskosten (MEB II), tatsächlich: Gewinnschwelle wurde bereits im März 2000 erreicht, die vollständige Kostendeckung Ende 2000.

Die Wahl der Indikatoren war im Vergleich zu den Erfahrungswerten in anderen Ländern angemessen, deren Übererfüllung zum Zeitpunkt der Projektprüfung keineswegs absehbar und angesichts bestehender Unsicherheiten im Lande auch keine Selbstverständlichkeit.

Bezüglich der Oberzielerreichung muss je nach Tiefe der Betrachtungsweise zwischen offensichtlichen Projektwirkungen (Vertiefung des Finanzsystems) und trotz aller sicher vorhandenen Plausibilität nur vermutbaren Projektwirkungen (Beitrag zur wirtschaftlichen Entwicklung) differenziert werden. Eine Vertiefung des Finanzsystems und sogar der Anstoß zur schnellen Generierung eines Bankensystems ist sicherlich geleistet worden: Bei der Projektprüfung gab es im Kosovo keinerlei Möglichkeiten, ein Bankkonto zu halten oder Überweisungen zu tätigen. Die MEB war nach ihrer Eröffnung am 24. Januar 2000 für über ein Jahr die einzige formelle Finanzinstitution und ist heute der mit Abstand größte Anbieter von Finanzdienstleistungen im Kosovo. Durch die MEB wurden als erstes Geldtransfers im In- und ins Ausland ermöglicht, eine sichere Geldanlage im Lande für Inländer und rückkehrende Auslandskosovaren geschaffen und Kredite bereit gestellt.

Bei der Beurteilung des Beitrags zur wirtschaftlichen Entwicklung kann plausibel angenommen werden, dass die Bank durch die erreichte Vertiefung des Finanzsystems auch einen äußerst signifikanten Beitrag zur wirtschaftlichen Entwicklung geleistet hat. Die Zielgruppe der kleinen und mittleren Unternehmen wurde mit einer Kreditdurchschnittsgröße von 5.000 Euro erreicht. Im Rahmen einer im Vorfeld der Schlussprüfung durchgeführten Zielgruppenanalyse wurden 119 Kleinunternehmen teils mit und teils ohne MEB-Kredit befragt. Insgesamt schneiden die Kreditnehmer in Bezug auf Zuwachs an Umsatz und Gewinn sowie bei der Generierung von Arbeitsplätzen deutlich besser ab als die Kontrollgruppe. 91,5% der MEB-Kunden verzeichnen nach Kreditaufnahme ein höheres Nettoeinkommen. 53% der befragten Kreditnehmer sagten aus, dass sie ohne den MEB-Kredit entweder ihr Unternehmen hätten schließen, verkleinern oder definitiv auf die Investition hätten verzichten müssen. Nur 47% hätten eine Finanzierungsalternative entweder aus Eigenmitteln, von Familienmitgliedern oder von einer anderen Institution gehabt. Wenn man diese Aussage auf die Gesamtzahl der vergebenen Kredite hochrechnet, käme man immerhin auf rund 2.800 Fälle, die in dieser Weise negativ betroffen gewesen wären; bei knapp 44.000 registrierten Kleinunternehmen immerhin nicht ganz unbedeutend. Es kann daraus geschlossen werden, dass sowohl aus Sicht der Kreditvergabe für KMU`s als auch aus Sicht der übrigen Bankfunktionen das Oberziel des Beitrags zur wirtschaftlichen Entwicklung (Signifikanz) erreicht wurde.

Mit den Maßnahmen der personellen Unterstützung in Höhe von 0,46 Mio EUR wurden die Mitarbeiter der MEB umfassend und praxisorientiert ausgebildet. Nach nur 20 Monaten ihrer Gründung verfügt die MEB bereits über 234 lokale Mitarbeiter. Fast das gesamte mittlere Management sowie auch einige Vorstandsmitglieder sind Kosovaren.

Insgesamt wurden die Projekt- und Oberziele klar erfüllt und auch die Maßnahmen der personellen Unterstützung haben sich als sehr erfolgreich erwiesen. Mit der frühen Gründung in einem politisch schwierigen Umfeld und einem sehr erfolgreichen Geschäftsverlauf – bereits nach 4-monatiger Geschäftszeit wurde der Break-even erreicht - wurde die Gründung weiterer Finanzinstitutionen angeregt. Mit insgesamt 5.669 vergebenen Geschäftskrediten, über 100.000 Sparkonten und jährlich etwa 50.000 durchgeführten Transfers – bis August 2002 wurden internationale Transfers in Höhe von etwa 1 Mrd EUR abgewickelt – hat die MEB maßgeblich zur Vertiefung des Finanzsystems und zum wirtschaftlichen Aufbau in der Region Kosovo beigetragen.

Die Bank arbeitet insgesamt effizient, sie gilt bezüglich ihrer Kredittechnologie und ihrem Kundenservice als vorbildlich. So war sie die erste Bank, die Geldautomaten ein-

geführt hat. Die Kredite werden trotz ausführlicher Kreditprüfung in nur wenigen Tagen gewährt. Mit dem guten Service und den Produktinnovationen hat die Bank auch zu einer qualitativen Vertiefung des Sektors beigetragen. Einige der ausgebildeten Mitarbeiter wurden aufgrund ihrer guten Qualifikation von anderen Banken abgeworben und verschiedene Banken sind in Konkurrenz zur MEB getreten. Der gewünschte Demonstrationseffekt auf das Finanzsystem wurde erreicht.

Die Kreditvergabe hat sich überwiegend positiv auf das Einkommen der Unternehmen ausgewirkt und zu wirtschaftlichem Wachstum in der Region beigetragen. Die Möglichkeit Transfers über die MEB abzuwickeln und Einlagen zu halten, hat die Transaktionskosten der Unternehmen maßgeblich gesenkt.

Risiken für das Vorhaben ergeben sich nach wie vor aus einer möglichen Verschlechterung des politischen und ökonomischen Umfelds, die sich negativ auf das unternehmerische Umfeld und damit auf die MEB auswirken könnte. Ein weiteres Risiko stellt die offene Frage der Überführung der so genannten „socially owned enterprises“ dar, die einen politischen Machtfaktor darstellen, der wirtschaftlich vernünftige, aber möglicherweise schmerzhaftere Lösungen verhindern will. Da auf Dauer eine gesunde Wirtschaftsentwicklung vor allem im industriellen Sektor nicht nur auf der Basis von Kleinunternehmen stattfinden kann, ist die befriedigende Lösung dieser Frage zentral für die weitere Entwicklung des Landes.

Insgesamt kommen wir zu folgender Beurteilung der entwicklungspolitischen Wirksamkeit des Vorhabens:

Angesichts der hohen guten Zielerreichung messen wir dem Projekt eine sehr gute **Effektivität** bei (Teilbewertung **Stufe 1**).

Das Vorhaben hat strukturelle Wirkungen auf den KMU- sowie auf den Finanzsektor als auch auf die gesamtwirtschaftliche Entwicklung des Kosovos. Durch den Zugang zur formellen Kreditvergabe für eine hohe Zahl von KMU sowie durch die Bereitstellung von Basisfinanzdienstleistungen (Transfers, Einlagen) für große Bevölkerungsteile wird ein signifikanter Beitrag zur Wirtschaftsentwicklung geleistet. Daher kommen wir in Bezug auf die **Signifikanz** und **Relevanz** des Vorhabens zu einer **sehr guten** Bewertung (Teilbewertung: **Stufe 1**).

Das Kreditportfolio wird von der MEB effizient verwaltet. Das Portfolio at Risk ist sehr niedrig. Die Produktivität der Mitarbeiter ist im Hinblick auf die Entwicklungsstufe der

Bank als zufrieden stellend zu bezeichnen und dürfte mittelfristig weiter ansteigen. Mit einer finanziellen Unterstützung an EZ-Mitteln in Höhe von insgesamt 6 Mio EUR wurden ein vielfaches an Krediten (44,6 Mio EUR) ausgelegt und Einlagen in Höhe von 260 Mio EUR mobilisiert. Die technische Unterstützung aller Geber belief sich auf 1,68 Mio EUR. Die Ergebnisse der MEB wurden damit insgesamt mit einem relativ niedrigen Einsatz von EZ-Mitteln erreicht. Die **Effizienz** wird insgesamt als **gut** bewertet (Teilbewertung **Stufe 1**).

Zusammenfassend ist daher die entwicklungspolitische Wirksamkeit des Vorhabens als **sehr gut** zu bewerten (**Stufe 1**).

Projektübergreifende Schlussfolgerungen

Bei der Bank haben sich, anders als bei vielen Mikrofinanzinstitutionen, neben der Kreditvergabe sehr schnell andere klassische Bankfunktionen in den Vordergrund gestellt. Dies ist im Prüfungsbericht auch durch die Formulierung entsprechender Indikatoren gewürdigt worden. Es besteht aber die Gefahr, dass bei der Beurteilung der Leistung von Mikrofinanzinstitutionen zu stark die Kreditkomponente in den Vordergrund gestellt wird und andere wichtige Funktionen (Sparen, Transferleistungen) vergessen werden. So wäre es beispielsweise im Fall der MEB sinnvoll gewesen, bei der durchgeführten Impaktstudie auch die Wirkungen anderer Bankfunktionen als nur die der Kreditvergabe messen zu lassen.

Angesicht bestehender Liquiditätsüberschüsse der MEB-Kosovo bei gleichzeitigen Refinanzierungsproblemen anderer Mikrobanken sollte zukünftig verstärkt ein regionaler Ansatz verfolgt werden, der einen Liquiditätsausgleich auch über Länder- bzw. Projektgrenzen hinaus ermöglicht.

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 (wie etwa bei der Weltbank) 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.