

**Mazedonien: Macedonia Microcredit Bank – ProCredit Bank**

**Ex Post-Evaluierung (Schlussprüfung)**

<b>OECD-Förderbereich</b>	24030 – Finanzintermediäre des formellen Sektors	
<b>BMZ-Projektnummer</b>	2002 66 098	
<b>Projektträger</b>	ProCredit Bank (PCB) – vormals Macedonia Microcredit Bank	
<b>Consultant</b>	-	
<b>Jahr der Ex Post-Evaluierung</b>	<b>2006</b>	
	<b>Projektprüfung (Plan)</b>	<b>Ex Post-Evaluierung (Ist)</b>
<b>Durchführungsbeginn</b>	3/2003	1/2004
<b>Durchführungszeitraum</b>	36 Monate	35 Monate
<b>Investitionskosten</b>	keine Angabe	keine Angabe
<b>Eigenbeitrag der Kreditnehmer</b>	keine Angabe	keine Angabe
<b>Finanzierung, davon FZ-Mittel</b>	1,5 Mio. EUR	1,5 Mio. EUR
<b>Andere beteiligte Institutionen/Geber</b>	IFC, IMI, EBRD	IFC, EBRD, PCH, FMO
<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 volllizenzierten Geschäftsbank, zunächst unter dem Namen „Macedonia Microcredit Bank“ und später als ProCredit Bank Macedonia (PCB). Seit ihrer Gründung haben sich die Bilanzsumme und das Kreditportfolio der ProCredit Bank sehr positiv entwickelt. Nach der Aufnahme der Geschäftstätigkeit im Oktober 2003 ist die Bilanzsumme bis Mitte 2006 auf knapp 89 Mio. EUR und das Kreditportfolio auf 67 Mio. EUR per Oktober 2006 angestiegen. Damit nimmt die ProCredit Bank eine wichtige Rolle im mazedonischen Finanzsektor ein. Vor dem Hintergrund eines hohen Nachfrageüberhangs für Kleinst- und Kleinkredite zum Zeitpunkt der Prüfung des Vorhabens sollte die Neugründung komplementär zu bestehenden Mikrofinanzierungsangeboten eine bedarfsgerechte Versorgung von kleinen und kleinsten Unternehmen ermöglichen. Zur hinreichenden Eigenkapitalausstattung wurden daher FZ-Treuhandmittel in Form einer Eigenkapitalbeteiligung in Höhe von 1,5 Mio. EUR bereitgestellt.

Das Projektziel bestand in der Ermöglichung einer nachhaltigen Nutzung von Kreditangeboten und anderen Finanzdienstleistungen durch private Kleinst- und Kleinunternehmen zu Marktkonditionen. Damit sollte das Vorhaben einen Beitrag zur nachhaltigen Förderung der Privatwirtschaft in Mazedonien und zur Entwicklung des Finanzsektors leisten (Oberziel).

Das Projektziel sollte als erreicht gelten, wenn am Ende des dritten Geschäftsjahres folgende Indikatoren erfüllt werden:

- Der Anteil der Kredite am Bruttokreditportfolio mit Verzug von Zins- und/oder Tilgungszahlungen über 30 Tage („portfolio at risk“) beträgt maximal 4 %;
- Das Nettokreditportfolio ist auf 18 Mio. EUR gestiegen;

- Der Durchschnittskreditbetrag des Gesamtportfolios beträgt max. 5.000 EUR.

Das Oberziel sollte als erreicht gelten, wenn am Ende des dritten Geschäftsjahres 20 % der Kreditnehmer Folgekredite erhalten (Berichterstattung der PCB).

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

Die Rahmenbedingungen für den mazedonischen Finanzsektor haben sich in den vergangenen Jahren deutlich verbessert. Im Juli 2004 verlieh „Standard & Poors“, eine der drei großen Ratingagenturen, der Republik Mazedonien das Rating BB mit stabilem Ausblick, welches im August 2005 auf das Rating BB+ angehoben wurde. Das Land hat sich damit an den begehrten „Investment Grade“ (ab BBB-) angenähert, der großen institutionellen Investoren ein Engagement erlaubt. Mazedonien verfügt über ein zweistufiges Bankensystem. Die mazedonische Nationalbank (NBRM) überwacht die Banken und operiert als unabhängige rechtliche Einheit gemäß des National Bank of the Republic of Macedonia Act. Die Aufsichtsbehörde der Nationalbank stützt sich auf die Prinzipien der Bank für internationalen Zahlungsausgleich (BIZ) zur effektiven Bankenaufsicht. Derzeit arbeiten in Mazedonien 20 Banken (bei Projektprüfung 25) mit voller oder eingeschränkter Banklizenz. Diese Zahl wird durch 14 so genannte Savings Houses (bei Projektprüfung 21), bei denen es sich um Nichtbankenfinanzintermediäre handelt, ergänzt. Während die Banken einen Anteil von 98,7 % der Gesamtaktiva des Bankensystems in Mazedonien auf sich vereinen, entfallen lediglich 1,3 % auf die Savings Houses. 52 % der Aktiva des Bankensystems gehören ausländischen Banken (z.B. aus Griechenland und Slowenien, aber auch ausländischen Entwicklungsbanken wie der EBRD). 16 der 20 Banken haben ihren Hauptsitz in Skopje, die meisten Banken verfügen über ein dichtes Filialnetz mit Zweigstellen in nahezu jeder großen Stadt Mazedoniens. Dennoch bleibt der Bankensektor – gemessen an der Größe der Volkswirtschaft – relativ klein mit Gesamtaktiva von rd. 39 % des BIP. Nach wie vor gibt es eine hohe Konzentration auf wenige Banken. Auf die drei größten Banken entfallen nahezu zwei Drittel der Aktiva und drei Viertel der Spareinlagen. Insgesamt konnte das Bankensystem in den letzten Jahren zwar verbessert werden, weist jedoch weiterhin einen hohen Konsolidierungsbedarf auf.

Trotz der geschilderten Verbesserungen des Bankensystems bleibt der Sektor in seiner Intermediationsfunktion beschränkt. Der Anteil des Bargeldumlaufs am BIP belief sich 2005 auf 5,1 %, das Verhältnis der Geldmenge M3 zu M1 betrug 350 %. Das Kreditvolumen der Banken an Unternehmen und Haushalte lag Ende 2004 bei rd. 765 Mio. EUR, was eine Steigerung um 27 % gegenüber 2003 bedeutete. Dennoch entsprach dieser Wert nur rd. 18 % des BIP des Jahres 2004.

Die Kreditvergabe der Geschäftsbanken an den privaten Sektor verlief zum Zeitpunkt der Prüfung des Vorhabens unzureichend. Gründe dafür waren u.a. ineffiziente Verwaltungsstrukturen der Banken sowie zum Teil mangelhafte Corporate Governance. Dazu kam gleichzeitig ein fehlendes Vertrauen des privaten Sektors in die Geschäftsbanken aufgrund oftmals unklarer Eigentümerstrukturen der Banken sowie aufgrund des Verdachts auf Insiderkredite und Geldwäsche. Die zum Zeitpunkt der Prüfung des Vorhabens im Vergleich zu anderen Ländern der Region vergleichsweise hohen Zinsen (ca. 13 %) führten zu einer reduzierten Kreditnachfrage auf Seiten der Unternehmen, die Geschäftsbanken wiederum setzten sehr rentable Unternehmen als Kunden voraus. Vor allem bei der Kreditvergabe im unteren Kreditsegment (unter 20.000 EUR) gab es nahezu kein Angebot der Banken, da diese KKMU nicht als ihre Kundengruppen ansahen.

Die mazedonische Privatwirtschaft wird von kleinsten, kleinen und mittleren Unternehmen dominiert, denen eine zentrale Rolle bei der wirtschaftlichen Entwicklung und der Schaffung von Arbeitsplätzen zukommt. Von den 49.687 aktiven registrierten Unternehmen (2004) sind 99 % als kleinste und kleine Unternehmen einzustufen, wobei die große Mehrheit dieser Unternehmen nur bis zu 10 Mitarbeiter hat. Lediglich knapp 1 % der Unternehmen haben mehr als 50 Mitarbeiter. Fast die Hälfte der Unternehmen entfällt auf den Bereich Groß- und Einzelhandel, gefolgt von Produktion und weiteren Dienstleistungen. Die registrierten Beschäftigten (ca. 250.000 Personen) arbeiten zu 56 % in kleinen Unternehmen, zu 25 % in mittleren und zu 19 % in großen Unternehmen.

Die ProCredit Bank Macedonia wurde im Juli 2003 mit Bezug auf das Gesetz über Mikrofinanzbanken in der Rechtsform einer geschlossenen Aktiengesellschaft nach mazedonischem Recht mit einem Grundkapital von 5 Mio. EUR gegründet und hat im Oktober 2003 ihre Geschäftstätigkeit aufgenommen. An der Gründung waren neben der KfW die European Bank for Reconstruction and Development (EBRD), die International Finance Corporation (IFC) und die Internationale Micro Investitionen AG (IMI) – die später in die ProCredit Holding AG umfirmiert wurde – beteiligt. Im Jahr 2004 wurde als weiterer Aktionär die Niederlandse Financierings-Maatschappij voor Ontwikkelingslanden NV (FMO) in Verbindung mit einer Erhöhung des Grundkapitals auf 9 Mio. EUR aufgenommen.

Vor dem Hintergrund der erwarteten entwicklungspolitischen Bedeutung der ProCredit Bank Macedonia für eine nachhaltige zielgruppenorientierte Förderung von KKV sowie der positiven Signalwirkung zum Ausbau und zur Vertiefung des Finanzsektors wurden Mittel der Finanziellen Zusammenarbeit (FZ) in Höhe von 1,5 Mio. EUR über die KfW als Treuhandmittel zur Beteiligung am Grundkapital bereitgestellt. Zunächst übernahm die KfW 25 % des Kapitals entsprechend 1,25 Mio. EUR. Ebenfalls jeweils 25 % der Aktien übernahmen die drei weiteren Anteilseigner. Durch die Aufnahme des Aktionärs FMO reduzierte sich der KfW-Treuhandanteil am Grundkapital auf 20,83 %. Infolge der Kapitalaufstockung im Dezember 2004, die die KfW als Treuhänderin der Bundesregierung nur teilweise im Wege einer Zeichnung von Aktien im Wert von 220 TEUR nachvollzog, hat sich der KfW-Treuhandanteil auf 14,7 % reduziert. Mit der Kapitalerhöhung 2004 verfügt die ProCredit Bank Macedonia über das erforderliche Eigenkapital, um als Geschäftsbank mit voller Zentralbanklizenz arbeiten zu können. Zahlreiche Beschränkungen ihrer Tätigkeit sind dadurch entfallen. Die Lizenz wurde Ende 2004 erteilt. Plangemäß sollen die KfW-Treuhandanteile 2007 an die ProCredit Holding verkauft und die Treuhandmittel an den Bund zurückgezahlt werden<sup>1</sup>.

Die Geschäftstätigkeit der ProCredit Bank Macedonia wird durch einen Aufsichtsrat überwacht. Weitere Organe der Bank sind die Hauptversammlung und das dem Aufsichtsrat unterstellte „Audit Committee“. Mit rd. 330 Mitarbeitern Ende 2005 hat sich die Zahl der Beschäftigten gegenüber 170 Mitarbeitern Ende 2004 fast verdoppelt. Gemäß Planung werden Ende 2006 weitere rd. 180 Mitarbeiter hinzukommen sein. Als Arbeitgeber wird die ProCredit Bank Macedonia sehr geschätzt. Die Rekrutierung hinreichend qualifizierter Mitarbeiter vom lokalen Arbeitsmarkt erweist sich bisher als unproblematisch. Die Mitarbeiter 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 120 Kreditsachbearbeiter monatlich 16,5 Kredite heraus und bearbeitet ein Portfolio aus 165 Krediten mit einem Volumen von durchschnittlich 565.000 EUR (Stand: Oktober 2006). Im Vergleich dazu legte im Jahr 2003 jeder der rd. 30 Kreditsachbearbeiter monatlich 10 Kredite heraus und bearbeitete ein Portfolio aus 45 Krediten mit einem Volumen von durchschnittlich 225.000 EUR.

In den letzten beiden Jahren entwickelte sich die ProCredit Bank Macedonia von einer allein auf die Kreditvergabe spezialisierten Mikrofinanzbank zu einer Universalbank, die ihren Kunden neben Kredit auch alle sonstigen Bankprodukte (Sparprodukte, Zahlungsverkehr usw.) anbietet. Diese Entwicklung folgt einer auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Strategie einer zunehmend geberunabhängige Refinanzierung des Kreditportfolios durch eigenes Depositengeschäft. Den Kern des Geschäfts bildet derzeit aber weiterhin die Vergabe von Krediten an Kleinst- und Kleinunternehmen. Per Oktober 2006 lag der Anteil an Krediten unter 10.000 EUR („Mikrokredite“) am Gesamtportfolio bei 90 %. Zudem wurden neue Kreditprodukte wie beispielsweise Wohnraumverbesserungsdarlehen oder spezielle Angebote für Agrarkredite etabliert. Das Depositengeschäft wurde u.a. durch Aufstockung des Personals und durch die Einführung neuer Produkte erweitert. Die Kundeneinlagen stiegen von 1,8 Mio. EUR Ende 2003 auf 70,9 Mio. EUR im Oktober 2006. Die Konditionen der ProCredit Bank Macedonia sind markt-konform. Im Laufe des Jahres 2005 wurden zudem bankeigene wie internationale Geld- und Kreditkarten (u.a. „Visacard“, „Mastercard“) erfolgreich eingeführt. Auch wurden alle Filialen und Zweigstellen mit Geldautomaten ausgestattet.

Ein weiterer wesentlicher Aspekt der Geschäftspolitik der ProCredit Bank Macedonia ist die regionale Expansion. Von sieben Filialen und Zweigstellen Ende 2004 wurde das Netzwerk auf

---

<sup>1</sup> Nicht ausgezahlte Treuhandmittel in Höhe von 3.367,36 EUR werden zusammen mit der Rückführung der Mittel nach dem Anteilsverkauf an den Bund zurückgezahlt.

16 Außenstellen Ende 2005 ausgebaut. Im Oktober 2006 waren es bereits 21. Dabei zielt die Expansionsstrategie der Bank einerseits auf die Erweiterung des Netzwerks für die Stammklientel der Klein- und Kleinstunternehmen (KKU) ab. Andererseits werden aber auch bestehende Filialen mit dem Ziel verlagert oder erneuert, den weiteren Aufbau des Einlagengeschäfts voranzutreiben.

Die ProCredit Bank Macedonia hat sich zum Ziel gesetzt, die kundenfreundlichste Bank des Landes zu werden. Der Servicegrad hinsichtlich der Bearbeitungszeiten ist beachtlich. 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. Die Besicherungspolitik der ProCredit Bank ist insgesamt konservativ. Für Kredite ab 10.000 EUR 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. Bei kleineren Krediten bis zu 10.000 EUR sowie bei den neu eingeführten Agrarkrediten gelten moderatere und flexiblere Besicherungsanforderungen.

Die ProCredit Bank Macedonia 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 Macedonia bei uneinbringlichen Krediten im Regelfall eine außergerichtliche Einigung mit den Kreditnehmern an.

Seit der Gründung konnte die ProCredit Bank Macedonia außerordentlich wachsen und ihre Position im mazedonischen Finanzsektor etablieren. Die Bilanzsumme ist von Dezember 2003 bis Ende 2005 von 10,6 Mio. EUR auf 76,4 Mio. EUR gestiegen. Ende des ersten Halbjahres 2006 betrug sie bereits 88,6 Mio. EUR. Damit lag das durchschnittliche jährliche Wachstum der Bilanzsumme zwischen 2003 und 2005 bei 172 %. Im Jahr 2005 wies die Bank erstmalig einen Gewinn nach Steuern in Höhe von 0,9 Mio. EUR aus. Der Gewinn wurde thesauriert und zur Stärkung der Eigenkapitalbasis auf nunmehr 10,0 Mio. EUR verwendet. Das ausstehende Kreditportfolio hat sich von Dezember 2003 (7,3 Mio. EUR) bis Oktober 2006 (66,8 Mio. EUR) nahezu verneunfacht und stellt damit derzeit rd. 70 % der Gesamtaktiva der Bank dar. Von 2003 bis September 2006 hat die ProCredit Bank Macedonia insgesamt 19.046 Kredite mit einem Volumen von 64,8 Mio. EUR herausgelegt. Der Anteil von Geschäftskrediten mit einer Säumigkeit von über 30 Tagen („portfolio at risk“) blieb dabei weitestgehend konstant unter 1 %. Sektoral dominieren bei dem ausstehenden Geschäftskreditportfolio der Bereich Handel mit 39 % und der Dienstleistungssektor mit 36 %, gefolgt von der Landwirtschaft- bzw. Nahrungsmittelproduktion mit 14 % sowie dem produzierenden Gewerbe mit 11 %. Kredite werden in lokaler Währung (MKD), USD und EUR gewährt, wobei volumenmäßig die MKD-Kredite deutlich überwiegen (zu rd. 83 % MKD, zu rd. 17 % EUR und unter 1 % USD). Weiterhin haben knapp 60 % der Geschäftskredite relativ kurze Laufzeiten (bis zu 12 Monate). Dies spiegelt den bislang noch niedrigen Entwicklungsstand des mazedonischen Kreditsektors wider. Es besteht jedoch eine substantielle Nachfrage nach mittel- und langfristigen Investitionsfinanzierungen, auf die die Bank mit entsprechenden Produkten reagieren will. Die Nichtbanken-Einlagen (Kundeneinlagen) stiegen von 1,8 Mio. EUR (2003) auf 45,2 Mio. EUR Ende 2005. Dies spiegelt die erfolgreichen Bemühungen der ProCredit Bank Macedonia bei der Mobilisierung von Spareinlagen wider. Mittlerweile stellen Spareinlagen die zweitwichtigste Finanzierungsquelle für die Bank dar. Zurzeit besitzt die ProCredit Bank Macedonia eine Eigenkapitalausstattung in Höhe von 10,0 Mio. EUR. Dies entspricht einem Anteil an der Bilanzsumme von 13 % und ist als akzeptabel zu bewerten. Die Eigenkapitalrendite betrug 2005 9 %, die Kapitaladäquanz durchschnittlich 24 %.

Als einzige mazedonische Bank erhielt die ProCredit Bank Macedonia im November 2005 erstmalig ein internationales Rating. Die Ratingagentur Fitch vergab ein „BB+“. Dies ist auf-

grund des entsprechend schwachen Länderratings Mazedoniens das beste Rating, mit dem mazedonische Unternehmen zur Zeit geratet werden.

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

Für die Erreichung des Projektziels – die nachhaltige Nutzung des Angebots an Krediten und anderen Finanzdienstleistungen durch private Kleinst- und Kleinunternehmen aller Sektoren zu Marktkonditionen – wurden folgende Indikatoren definiert, die am Ende des dritten Geschäftsjahrs der Bank (Ende 2005) erfüllt sein sollten:

- Der Anteil der Kredite am Bruttokreditportfolio mit Verzug von Zins- und/oder Tilgungszahlungen über 30 Tage (portfolio at risk) beträgt maximal 4 % (Stand Ende 2005: 0,69 %).
- Anstieg des Nettokreditportfolios auf 18 Mio. EUR (Stand Ende 2005: 47,9 Mio. EUR).
- Durchschnittskreditbetrag des Gesamtportfolios von max. 5.000 EUR (Stand Ende 2005: 3.750 EUR).

Alle drei Indikatoren der Projektzielerreichung waren am Ende des dritten Geschäftsjahrs voll erfüllt bzw. übererfüllt. Im laufenden Geschäftsjahr zeichnet sich eine weitere Verstetigung der Projektzielindikatoren ab. Das Nettokreditportfolio betrug Ende Oktober 2006 bereits 66,8 Mio. EUR. Der Durchschnittskreditbetrag ist auf 3.430 EUR weiter gesunken. Der Anteil der Kredite mit Verzug ist nach einem kurzfristigen Anstieg auf knapp über 1 % Ende Oktober 2006 wieder auf 0,97 % gesunken und ist weiterhin als Ausweis hervorragender Portfolioqualität zu werten. Gerade im Vergleich zu anderen Banken des Landes nimmt die ProCredit Bank Macedonia mit dieser konstanten Portfolioqualität einen herausgehobenen Platz ein. Insgesamt ist die ProCredit Bank Macedonia bei der Expansion ihrer Geschäftstätigkeit erheblich schneller als geplant und ohne Einbußen bei der Portfolioqualität vorangekommen.

Oberziel des Vorhabens war es, einen Beitrag zur nachhaltigen Förderung der Privatwirtschaft in Mazedonien und zur Finanzsektorentwicklung zu leisten. Das Oberziel sollte als erreicht gelten, wenn 20 % der Kreditnehmer Folgekredite erhalten (Daten der Berichterstattung der PCB). Ende 2005 hatten bereits 46 % der Kreditnehmer Folgekredite erhalten. Damit ist auch das Oberziel als voll erreicht anzusehen.

Die Gründung der ProCredit Bank Macedonia als Finanzintermediär durch externe Kapitalbeteiligung hat spürbare positive strukturelle Wirkungen auf den mazedonische Finanzsektor erzielt. Die hohen Wachstumsraten des Kreditportfolios der ProCredit Bank Macedonia haben zu einer erheblichen Verbesserung der Kreditversorgung von KKV und deren Zugang zum formellen Finanzsektor geführt. Es konnten sowohl neue Produkte (KKV-Kredite) am Markt eingeführt und etabliert werden (Verbreiterung des Finanzsektors) als auch neue Kundengruppen (KKV) erreicht werden (Vertiefung des Finanzsektors). Darüber hinaus hat die ProCredit Bank einen positiven Demonstrationseffekt für die lokalen Banken gehabt: Sie hat bewiesen, dass es ein profitables Geschäft sein kann, Kredite im unteren Segment (unter 10.000 EUR) zu vergeben. Als Folge dessen ist das Interesse anderer Geschäftsbanken am KKV-Kreditsegment spürbar gestiegen. Die ProCredit Bank Macedonia vergibt derzeit insgesamt 90 % der Anzahl ihrer Geschäftskredite in dem Segment unter 10.000 EUR. Darüber hinaus vergibt sie auch Kredite über 10.000 EUR und bedient somit auch das Segment der kleinen- und mittelgroßen Unternehmen. Sie steht hierbei im direkten Wettbewerb zu den etablierten mazedonischen Banken. 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.

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 der ProCredit Bank generell nicht finanziert. Das Vorhaben hatte grundsätzlich das Potenzial zur Gleichberechtigung der Geschlechter beizutragen. 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.

Zusammenfassend kommen wir zur folgenden Bewertung der entwicklungspolitischen Wirksamkeit des Vorhabens ProCredit Bank Macedonia:

Das Erreichen des Projektziels – die nachhaltige Nutzung des Angebots an Krediten und anderen Finanzdienstleistungen durch private Kleinst- und Kleinunternehmen aller Sektoren zu Marktkonditionen – beurteilen wir als gut. Die ProCredit Bank Macedonia ist für Kredite unter 10.000 EUR die wichtigste Finanzierungsquelle im gesamten formellen Finanzsektor. Mit dem rasanten Portfoliowachstum auf 47,9 Mio. EUR und damit auf das Zweieinhalbfache des Planwertes für Ende 2005 ist das Finanzierungsangebot in hohem Maße nachfragegerecht. Dies gilt ebenso für den Durchschnittskreditbetrag des Portfolios von lediglich 3.750 EUR. Nahezu 100 % der Geschäftskredite werden an Unternehmen mit bis zu 10 Beschäftigten vergeben. Insgesamt beurteilen wir die **Effektivität** des Projektes als gut (**Teilbewertung: Stufe 1**).

Oberziel des Vorhabens war, einen Beitrag zur nachhaltigen Förderung der Privatwirtschaft in Mazedonien und zur Finanzsektorentwicklung zu leisten. Bereits heute nimmt nahezu jeder zweite Kunde 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. Das Vorhaben hat beispielhafte positive strukturelle Wirkungen auf den Finanzsektor und die Entwicklung von KKV in Mazedonien. Der Finanzsektor konnte sowohl vertieft als auch verbreitert werden. 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 mazedonischen Bankensektor, der durch die ProCredit Bank Macedonia initiiert wird, deutlich gesunken. Durch die Bereitstellung von bedarfsgerechten Krediten für KKV leistet die Bank insgesamt einen signifikanten Beitrag zur Förderung der Privatwirtschaft und gleichzeitig zur Schaffung und Sicherung von Einkommen und Beschäftigung in Mazedonien. 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 marktconform. Die ProCredit Bank verwaltet das Kreditportfolio effizient. Das Portfolio-at-Risk ist konstant herausragend 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 2005 ist die ProCredit Bank profitabel. Die finanzielle Situation der ProCredit Bank ist ebenfalls überzeugend. Die bedeutendste Einkommensquelle der Bank sind weiterhin die Zinserträge, obwohl aufgrund des Wettbewerbsdrucks die Zinsmargen jedoch in den letzten Jahren gesunken sind. Wir beurteilen die **Effizienz** als gut (**Teilbewertung: Stufe 1**).

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

### **Projektübergreifende Schlussfolgerungen**

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.

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 Finanzierungen zum Aufbau des Anlagevermögens von KKV wünschenswert und sollte Bestandteil der Förderstrategie sein.

## 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.