

**Mosambik: SOCREMO - Eigenkapitalstärkung**

**Ex Post-Evaluierungsbericht (Schlussprüfung)**

<b>OECD-Förderbereich</b>	24030 / Finanzintermediäre des formellen Sektors	
<b>BMZ-Projektnummer</b>	2001 66 496 (Stichprobe 2009)	
<b>Projekträger</b>	SOCREMO	
<b>Consultant</b>	LFS	
<b>Jahr des Ex Post-Evaluierungsberichts</b>	2010	
	<b>Projektprüfung (Plan)</b>	<b>Ex Post-Evaluierungsbericht (Ist)</b>
<b>Durchführungsbeginn</b>	II 4. Quartal 2003	II 4. Quartal 2003
<b>Durchführungszeitraum</b>	II 14 Monate	II 61 Monate
<b>Investitionskosten, Eigenbetrag</b>	n.a.	n.a.
<b>Finanzierung</b>	0,51 Mio. EUR, 0,32 Mio. EUR (A+F)	0,51 Mio. EUR, 0,32 Mio. EUR (A+F)
<b>Andere beteiligte Institutionen/Geber</b>		
<b>Erfolgseinstufung</b>	2	
• Relevanz	2	
• Effektivität	2	
• Effizienz	2	
• Übergeordnete entwicklungspolitische Wirkungen	2	
• Nachhaltigkeit	2	

**Kurzbeschreibung, Oberziel und Projektziel mit Indikatoren**

Das Vorhaben umfasste die Bereitstellung eines Finanzierungsbeitrages (Zuschuss) in Höhe von 0,51 Mio. EUR zur Finanzierung einer Eigenkapitaleinlage bei der Mikrofinanzinstitution (MFI) Sociedade de Credito de Moçambique (SOCREMO). Des Weiteren beinhaltete das Vorhaben die Kofinanzierung des Management Service Contracts (MSC) des internationalen Managements von SOCREMO in Höhe von insgesamt 0,32 Mio. EUR (Begleitmaßnahme). SOCREMO sollte so als Finanzintermediär gestärkt werden, um den Zugang mosambikanischer Klein- und Kleinstunternehmen (KKU) zu Krediten nachhaltig zu verbessern (Projektziel). Damit sollte ein Beitrag zur Erhöhung der Einkommen armer Bevölkerungsschichten Mosambiks geleistet werden (Oberziel). Gleichzeitig sollte das Vorhaben zur Stabilisierung und Vertiefung des formellen Finanzsektors beitragen, indem die Mittel zum Ausbau des Geschäfts mit Mikrofinanzkrediten an KKU und zur Ausweitung des Leistungsangebots auf Spareinlagen eingesetzt werden. Zielgruppe des Vorhabens waren KKU des vorwiegend informellen Sektors in städtischen Ballungszentren und semi-urbanen Gebieten Mosambiks.

Die Mittel wurden zur Finanzierung der Eigenkapitalbeteiligung der mosambikanischen Regierung an der SOCREMO eingesetzt, wobei die KfW die Eigenkapitalbeteiligung

treuhänderisch und weisungsungebunden verwaltete. Wie im Projektprüfungsbericht vorgesehen, wurden die Anteile 2008 gemäß einer Entscheidung des Finanzministeriums an die seit 2002 an der SOCREMO beteiligte Institution „Gabinete de Consultoria e Apoio a Pequena Industria S.I.“ (GAPI) übertragen, womit auch die treuhänderische Verwaltung durch die KfW endete.

Projektziel des Vorhabens ist die nachhaltige Verbesserung des Zugangs von Kleinst- und Kleinunternehmen zu Krediten durch die Stärkung SOCREMOs als Finanzintermediär für diese Kundengruppe. Hierdurch soll ein Beitrag zur Schaffung von zusätzlichem Einkommen für arme Bevölkerungsschichten in Mosambik geleistet werden (Oberziel). Gleichzeitig soll das Vorhaben zur Stabilisierung und Vertiefung des formellen Finanzsektors beitragen. Indikatoren der Projektzielerreichung sind: (a) Wachstum des ausstehenden Kreditportfolios auf mindestens 3 Mio. USD drei Jahre nach Auszahlung der Mittel; (b) Spareinlagen in Höhe von mindestens 10 % des Fremdkapitals im dritten Jahr nach Aufnahme des Spargeschäfts; (c) Portfolio at Risk < 5 % des durchschnittlichen Kreditportfolios.

Die Begleitmaßnahme zur Unterstützung des Projektträgers war sachlich und finanziell der Hauptmaßnahme des Vorhabens untergeordnet und sollte das Upscaling der Mikrofinanzinstitution SOCREMO in eine nachhaltig operierende Vollbank unterstützen. In der Regel ist eine MFI ohne Banklizenz bezüglich der Reichweite und der Vielfalt der angebotenen Produkte, des Aufbaus von Humankapital sowie der Prozesse und Steuerungsmechanismen, die eine sich selbst tragende Arbeitsweise ermöglichen, stark eingeschränkt. Dies sollte durch einen erfahrenen Consultant, der die Leitung des Unternehmens für eine bestimmte Zeit übernimmt und die organisatorischen Grundlagen für eine nachhaltig erfolgreiche Vollbank schafft, geändert werden.

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

Empfänger der Zuschussmittel war die Republik Mosambik, vertreten durch das Ministério do Plano e Finanças (MPF). Der FZ-Zuschuss diente zum Erwerb von Anteilen (Aktien) an SOCREMO. Über ein gesondertes „Channeling Agreement“ wurde vereinbart, dass die KfW die Anteile treuhänderisch erwirbt und die mit den Aktien verbundenen Stimmrechte weisungsungebunden als Treuhänder ausübt. Wie im Projektprüfungsbericht vorgesehen und mit dem Finanzministerium vereinbart, wurden die mit dem eingezahlten Kapital verbundenen Aktien an die GAPI übertragen, wenn auch nicht, wie zunächst vorgesehen, 2005, sondern erst im November 2008. Die während der treuhänderischen Anteilseignerschaft der KfW angefallenen Dividenden sind gemäß des „Channeling Agreements“ dem Finanzministerium zugegangen.

SOCREMO hat die durch die FZ-Mittel verstärkte Kapitalbasis dazu genutzt, um eine Lizenz als Vollbank zu erhalten, Spareinlagen hereinzunehmen und das Geschäft mit Betriebsmittel- und Investitionskrediten auszubauen. Die Zinssätze der Endkredite wurden von SOCREMO nach Marktbedingungen festgelegt.

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

Relevanz: Das Vorhaben war auf Defizite im mosambikanischen Finanz- bzw. Bankensektor im Bereich der KKV-Finanzierung ausgerichtet. Die dem Vorhaben zugrunde liegenden Wirkungszusammenhänge, dass eine Unterstützung von KKV durch bessere Finanzierungs- und Finanzdienstleistungsangebote zu einer verbesserten Einkommenssicherheit und mehr Beschäftigung führen kann und einen Beitrag zur Verbreiterung und Vertiefung des mosambikanischen Finanzsektors leistet, sind plausibel und unverändert gültig. Neben der schwierigen Situation für KKV in Bezug auf Finanzierungsmöglichkeiten, ist auch der mosambikanische Finanzsektor immer noch wenig

entwickelt, was sich beispielsweise an dem niedrigen Kreditanteil im Verhältnis zum BIP zeigt. Aus diesem Grund ist die Relevanz der Etablierung von SOCREMO als Vollbank, die sich auf die Finanzierung von KKV konzentriert und auch Sparprodukte anbietet, auch aus heutiger Perspektive hoch. SOCREMO ist heute nach ProCredit die zweitgrößte Mikrofinanzbank in Mosambik. Insbesondere die Tatsache, dass SOCREMO direkt auf die Kundengruppe der KKV abzielt und praktisch keine Konsumentenkredite vergibt, ist positiv zu beurteilen. Die Zielsetzung des Vorhabens entsprach den Zielen der deutsch-mosambikanischen Entwicklungszusammenarbeit im Schwerpunkt "Nachhaltige Wirtschaftsentwicklung", fügt sich sinnvoll in die entwicklungspolitische Strategie Mosambiks ein und ist in einen sinnvollen Geberzusammenhang eingebettet. Die Kooperation zwischen den Gebern ist gut. Wir bewerten die Relevanz des Vorhabens als gut (Teilnote 2).

Effektivität: Die Projektzielindikatoren wurden alle erreicht. Die Zielsetzungen im Bereich der Entwicklung des Kredit- und Spargeschäfts wurden deutlich übertroffen, beide Bereiche zeigen ein deutliches Wachstum auf. Während dieses Wachstum im Sparbereich auch unvermittelt anhält, so stagniert die Anzahl der Kreditnehmer seit 2007, was auf eine zunehmende Sättigung des Marktes im Großraum Maputo hindeutet. Die Portfolioqualität im Kreditgeschäft, gemessen am PaR >30 Tage, ist nach anfänglich sehr niedrigen Werten im Jahr 2009 angestiegen. Es konnte bis August 2010 allerdings wieder auf 3,9 % gesenkt werden. Diese Entwicklung kann vor allem auf die ungünstige wirtschaftliche Entwicklung im Zuge der Finanzkrise zurückgeführt werden, da alle MFIs mit einer Verschlechterung der Portfolioqualität zu kämpfen haben. Allerdings zeigt die Verbesserung im zweiten Halbjahr 2010 an, dass die eingeleitete Konsolidierung des Portfolios erfolgreich durchgeführt wurde. Die Bank arbeitet seit 2008 knapp profitabel, bei einer guten Produktivität. Darüber hinaus hat sich die Bank durch die Hereinnahme von Spareinlagen, die gezielte Ausweitung auch auf peri-urbane Bereiche und die stetige Ausweitung der Kreditproduktpalette als stabile Geschäftsbank im Markt etabliert und zu einer Diversifizierung im Finanzsektor beigetragen. Daher ist davon auszugehen, dass das Projektziel, einen Beitrag zur Verbesserung des Zugangs zum Finanzsektor zu leisten, erreicht wurde. Wir bewerten die Effektivität des Vorhabens als gut (Teilnote 2).

Effizienz: Die Konzeption konnte entsprechend der Planung umgesetzt werden, wenn auch mit zeitlichen Verzögerungen, die vor allem aus dem langwierigen Genehmigungsprozess der Bankgründung resultierten. Im Vergleich zu einer Refinanzierungslinie bot die Eigenkapitaleinlage die Möglichkeit, die Palette an Finanzdienstleistungen zu verbreitern und durch die Eigenkapitalstärkung stärkeren Einfluss auf die Etablierung funktionierender Governance-Strukturen zu nehmen. Darüber hinaus erleichterte dies die Fremdkapitalaufnahme. Diese potentielle Hebelwirkung durch die Kapitaleinlage war effizient darauf angelegt, das Kreditangebot zu verbessern. Die Arbeitsweise von SOCREMO kann als effizient angesehen werden. Das Verhältnis Kreditnehmer zu Personal liegt bei 50 Kreditnehmern, der Wert liegt leicht unter dem Durchschnitt des gesamten Mikrofinanzsektors. Die Allokationseffizienz der Kreditvergabe bei SOCREMO ist zufrieden stellend: Das PaR bewegt sich mit 3,9 % im August 2010 in einem akzeptablen Rahmen. Zukünftig ist eine größere Volatilität des PaR hinsichtlich der weltweiten Wirtschaftskrise und der höheren Marktsättigung wahrscheinlich. Die Allokationseffizienz des FZ-Mitteleinsatzes ist insbesondere im Hinblick auf das geringe FZ-Mittelvolumen und die beachtlichen betriebswirtschaftlichen Fortschritte allerdings als gut zu bezeichnen. Wir bewerten die Effizienz des Vorhabens insgesamt als gut (Teilnote 2).

Übergeordnete entwicklungspolitische Wirkungen: Der als Indikator für die Oberzielerreichung angenommene Beitrag von SOCREMO zum Wachstum der Kredite an den Privatsektor kann als erreicht angesehen werden, da der Anteil des Kreditportfolios und der Spareinlagen von SOCREMO am BIP in den letzten Jahren ständig gewachsen sind. Ein Vergleich mit den Zielen bei Projektprüfung ist allerdings nicht möglich, da

keine konkreten Zielwerte festgelegt wurden. SOCREMO konzentriert sich auf die Zielgruppe der Mikro-, Kleinst- und Kleinunternehmen und bedient diese mit Krediten mit einer durchschnittlichen Höhe von etwas über 1.000 USD bei Mikrounternehmen bzw. ca. 17.000 USD bei Kleinunternehmen. Die Expansion von SOCREMO auch in den peri-urbanen Raum führt dazu, dass bislang nicht erreichte Kunden aus den Segmenten der Mikro-, Kleinst- und Kleinunternehmen Zugang zu Bankdienstleistungen erhalten haben. Die strukturellen Wirkungen auf den Finanzsektor in Mosambik können als positiv bewertet werden. Durch die angemessene Kapitalausstattung und die daraus resultierende wirtschaftliche Entwicklung der Bank ist ein wettbewerbsfähiger Akteur im Finanzmarkt aufgetreten. Wir bewerten die übergeordneten entwicklungspolitischen Wirkungen des Vorhabens als gut (Teilnote 2).

Nachhaltigkeit: Die finanzielle Situation von SOCREMO deutet auf eine gute Nachhaltigkeit hin und scheint sicherzustellen, dass SOCREMO wohl auch in Zukunft in der Lage sein wird, die Nachfrage nach Bankdienstleistungen vor allem für ärmere Bevölkerungsgruppen zu bedienen. Die Refinanzierung über Spareinlagen und mosambikanische Bankenlinien sowie die hohe Identifizierung mit dem Kundenkreis der Mikro- und KK-Unternehmen lässt es wahrscheinlich erscheinen, dass die Bank ohne weitere Geberfinanzierung ihre Geschäftstätigkeit fortsetzt. Positiv ist hervorzuheben, dass Investoren mit wirkungsorientierter, aber stärker kommerziell ausgerichteter Geschäftspolitik gewonnen werden (Nordic MicroCap, Africap, Norfund) konnten. Der Einstieg von Norfund Ende 2009 unterstreicht das Potential der Bank. Das Management der Institution wird dabei zunehmend auf kompetente, lokale Experten übertragen. Wir bewerten die Nachhaltigkeit des Vorhabens als gut (Teilnote 2).

Unter Abwägung der einzelnen genannten Evaluierungskriterien stufen wir das Vorhaben insgesamt als gut ein (Note 2).

### **Programmübergreifende Schlussfolgerungen**

Die im Rahmen der Analyse des Sektors der Mikro-, Kleinst- und Kleinunternehmen festgestellte Tatsache, dass Kredite zur Einkommensglättung verwendet werden, muss differenziert betrachtet werden. Es ist akzeptabel, solange dadurch die Anfälligkeit gegenüber externen Faktoren vermindert wird und die Kreditnehmer dadurch in die Lage versetzt werden, ihre Grundversorgung zu verbessern. Allerdings steigt das Risiko, dass die Finanzierungsmittel zu einer Erhöhung des Konsums über ein finanziell tragfähiges Maß hinaus genutzt werden. Dieses Risiko kann vor allem über ein entsprechendes Monitoring der Gesamtverschuldung der Endkreditnehmer begrenzt werden. Vor diesem Hintergrund ist es sinnvoll, entsprechende Kreditinformationssysteme im Sektoransatz gezielter zu berücksichtigen.

## **Erläuterungen zur Methodik der Erfolgsbewertung (Rating)**

Zur Beurteilung des Vorhabens nach den Kriterien Relevanz, Effektivität, Effizienz, übergeordnete entwicklungspolitische Wirkungen und als auch zur abschließenden Gesamtbewertung der entwicklungspolitischen Wirksamkeit wird eine sechsstufige Skala verwandt. Die Skalenwerte sind wie folgt belegt:

Stufe 1	sehr gutes, deutlich über den Erwartungen liegendes Ergebnis
Stufe 2	gutes, voll den Erwartungen entsprechendes Ergebnis, ohne wesentliche Mängel
Stufe 3	zufrieden stellendes Ergebnis; liegt unter den Erwartungen, aber es dominieren die positiven Ergebnisse
Stufe 4	nicht zufrieden stellendes Ergebnis; liegt deutlich unter den Erwartungen und es dominieren trotz erkennbarer positiver Ergebnisse die negativen Ergebnisse
Stufe 5	eindeutig unzureichendes Ergebnis: trotz einiger positiver Teilergebnisse dominieren die negativen Ergebnisse deutlich
Stufe 6	das Vorhaben ist nutzlos bzw. die Situation ist eher verschlechtert

Die Stufen 1-3 kennzeichnen eine positive bzw. erfolgreiche, die Stufen 4-6 eine nicht positive bzw. nicht erfolgreiche Bewertung.

### **Das Kriterium Nachhaltigkeit wird anhand der folgenden vierstufigen Skala bewertet:**

Nachhaltigkeitsstufe 1 (sehr gute Nachhaltigkeit): Die (bisher positive) entwicklungspolitische Wirksamkeit des Vorhabens wird mit hoher Wahrscheinlichkeit unverändert fortbestehen oder sogar zunehmen.

Nachhaltigkeitsstufe 2 (gute Nachhaltigkeit): Die (bisher positive) entwicklungspolitische Wirksamkeit des Vorhabens wird mit hoher Wahrscheinlichkeit nur geringfügig zurückgehen, aber insgesamt deutlich positiv bleiben (Normalfall; „das was man erwarten kann“).

Nachhaltigkeitsstufe 3 (zufrieden stellende Nachhaltigkeit): Die (bisher positive) entwicklungspolitische Wirksamkeit des Vorhabens wird mit hoher Wahrscheinlichkeit deutlich zurückgehen, aber noch positiv bleiben. Diese Stufe ist auch zutreffend, wenn die Nachhaltigkeit eines Vorhabens bis zum Evaluierungszeitpunkt als nicht ausreichend eingeschätzt wird, sich aber mit hoher Wahrscheinlichkeit positiv entwickeln und das Vorhaben damit eine positive entwicklungspolitische Wirksamkeit erreichen wird.

Nachhaltigkeitsstufe 4 (nicht ausreichende Nachhaltigkeit): Die entwicklungspolitische Wirksamkeit des Vorhabens ist bis zum Evaluierungszeitpunkt nicht ausreichend und wird sich mit hoher Wahrscheinlichkeit auch nicht verbessern. Diese Stufe ist auch zutreffend, wenn die bisher positiv bewertete Nachhaltigkeit mit hoher Wahrscheinlichkeit gravierend zurückgehen und nicht mehr den Ansprüchen der Stufe 3 genügen wird.

Die Gesamtbewertung auf der sechsstufigen Skala wird aus einer projektspezifisch zu begründenden Gewichtung der fünf Einzelkriterien gebildet. Die Stufen 1-3 der Gesamtbewertung kennzeichnen ein „erfolgreiches“, die Stufen 4-6 ein „nicht erfolgreiches“ Vorhaben. Dabei ist zu berücksichtigen, dass ein Vorhaben i.d.R. nur dann als entwicklungspolitisch „erfolgreich“ eingestuft werden kann, wenn die Projektzielerreichung („Effektivität“) und die Wirkungen auf Oberzielebene („Übergeordnete entwicklungspolitische Wirkungen“) als auch die Nachhaltigkeit mindestens als „zufrieden stellend“ (Stufe 3) bewertet werden.