

**Sri Lanka: Entwicklungsbank NDB III**

**Schlussprüfung**

<b>Projekt</b>	Kleinkreditprogramm NDB III	
<b>OECD-Förderbereich</b>	24030 - Finanzintermediäre des formellen Sektors	
<b>BMZ-Projektnummer</b>	1997 65 827	
<b>Projektträger</b>	National Development Bank of Sri Lanka (NDB)	
<b>Jahr der Schlussprüfung</b>	<b>2003</b>	
	<b>Projektprüfung (Plan)</b>	<b>Schlussprüfung (Ist)</b>
<b>Durchführungsbeginn</b>	08/98	08/98
<b>Finanzierung, davon FZ-Mittel</b>	1,02 Mio EUR	1,02 Mio EUR
<b>Andere beteiligte Institutionen/Geber</b>	Keine	Keine
<b>Erfolgseinstufung</b>	3	
• <b>Signifikanz/Relevanz</b>	3	
• <b>Effektivität</b>	3	
• <b>Effizienz</b>	3	

**Kurzbeschreibung, Oberziel und Projektziele mit Indikatoren**

Mit dem Darlehen wurde bei der NDB ein Kreditfonds zur Bereitstellung von Krediten an Kleinst- und Kleinbetriebe in Sri Lanka durch die NDB direkt und über die Nichtregierungsorganisation Sarvodaya Economic Enterprises Development Services (SEEDS) eingerichtet. Projektziel des Vorhabens war es, Existenzgründern und rentablen Kleinst- und Kleinbetrieben Zugang zu Investitionskrediten sowie zu anderen Finanzdienstleistungen zu marktüblichen Konditionen zu verschaffen. Oberziel war es, einen Beitrag zur Schaffung und Sicherung von Einkommen und Beschäftigung in langfristig lebensfähigen Klein- und Kleinstbetrieben zu vertretbaren Kosten durch Gründung, Erweiterung und Modernisierung dieser Betriebe sowie zur Reduzierung regionaler Ungleichgewichte zu leisten. Darüber hinaus sollte mit dem Projekt eine Verbindung zwischen dem formellen und informellen Bankensektor geschaffen werden.

Als Indikatoren für die Erreichung des Oberziels wurden definiert:

- Die Anzahl der im Ersteinsatz der Mittel geförderten Betriebe beträgt mindestens 300.
- Die Anzahl der geschaffenen oder erhaltenen Arbeitsplätze beträgt mindestens 1.000.

Als Indikator für die Erreichung des Projektziels wurde die termingerechte Leistung des Schuldendienstes von mindestens 85% der Fälligkeiten durch die Endkreditnehmer formuliert.

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

Der Flussgröße „termingerechte Leistung des Schuldendienstes“ ist unpräzise. Aussagekräftiger ist die Bestandsgröße Portfolio at Risk. Diese lag zum Zeitpunkt der Schlussprüfung angabegemäß bei 14,98% und damit innerhalb des vorgegebenen Grenzwertes von 15%. Beim Direktkreditgeschäft der NDB (60% aller Auszahlungen) lag der Anteil problematischer Kredite bei 15,9%, bei den über SEEDS vergebenen Krediten angabegemäß bei 13,2%. Allerdings ist das Monitoring der NDB mit großen Schwächen behaftet. So hatte die NDB Schwierigkeiten, die SEEDS Werte rechtzeitig zur Verfügung zu stellen, wodurch eine Überprüfung des Indikators z.B. anhand von Kreditnehmerlisten während der Schlussprüfung nicht möglich war. Auch darüber ob - wie im Projektprüfungsbericht gefordert - SEEDS-Distrikte, deren Rückzahlungsquote 85% unterschreiten, von der Kreditvergabe mit FZ-Mitteln ausgeschlossen wurden, lagen keine Information vor. In Anbetracht der Defizite des Informationssystems von SEEDS und des mangelhaften Monitorings seitens der NDB sind die Angaben von SEEDS unter Vorbehalt zu sehen. Unter Berücksichtigung der noch ausreichenden Qualität des gesamten Kreditportfolios der NDB und SEEDS gilt das Projektziel jedoch insgesamt als erreicht.

Im Ersteinsatz des Kreditfonds wurden 549 Betriebe zu marktorientierten Zinssätzen gefördert, wobei 226 Kredite von SEEDS abgewickelt wurden. Dies liegt weit über den geplanten 300 Betrieben. Die Anzahl der geschaffenen oder erhaltenen Arbeitsplätze liegt mit 920 knapp unter den avisierten 1.000 Arbeitsplätzen. Aufgrund von Zurechnungsproblemen (viele Betriebe haben auch andere Kredite erhalten, z.B. vom JIBC Kreditprogramm SMILE) dürfte die tatsächliche Zahl der durch das Vorhaben geschaffenen oder erhaltenen Arbeitsplätze eher noch geringer ausfallen. Die geplante Revolvierung der FZ-Mittel ist bisher nicht erfolgt, soll aber nach Aussagen der NDB in nächster Zeit einsetzen. Als Ursache gab die Bank die Anfang 2002 durchgeführte Aufstockung des Fonds aus den Restmitteln von NDB II an (1,02 Mio EUR). Das Projekt hat einen Beitrag zur Reduzierung der regionalen Ungleichgewichte geleistet. Das Projekt konzentrierte sich nicht auf den Großraum Colombo, sondern verteilt sich auf 17 von insgesamt 25 Distrikten. Durch die Zusammenarbeit mit SEEDS wurde eine Verbindung zwischen formellem und informellem Bankensektor geschaffen, der jedoch aufgrund der schlechten Qualität anderer informeller Finanzinstitute nicht ausgeweitet werden konnte. Insgesamt wurde das Oberziel mit leichten Abstrichen erreicht.

Als Zielgruppe des Vorhabens waren Klein- und Kleinstbetriebe definiert, deren Anlagevermögen ohne Land und Gebäude nach der Investition den Gegenwert von 2,0 Mio SLR (entsprach Mitte 1997 30,7 TEUR) nicht überschreitet. Der niedrige durchschnittliche Kreditbetrag (1.900

EUR) sowie unsere stichprobenhaften Überprüfungen vor Ort bestätigen, dass die Zielgruppe auch tatsächlich erreicht wurde.

In einer zusammenfassenden Beurteilung der voranstehenden Wirkungen und Risiken kommen wir zu folgender Bewertung der entwicklungspolitischen Wirksamkeit des Vorhabens:

#### Effektivität

Das Projektziel wurde knapp erreicht. Allerdings bestehen gewisse Nachhaltigkeitsrisiken bezüglich der sich verschlechternden Qualität des Kreditportfolios und des revolvingen Einsatzes der FZ-Mittel. Insgesamt bewerten wir die **Effektivität** des Vorhabens daher als noch **ausreichend** (Teilbewertung: **Stufe 3**).

#### Signifikanz/Relevanz

Die für die Erreichung des Oberziels festgelegten Indikatoren wurden mit leichten Abstrichen bezüglich der Schaffung und Erhaltung von Arbeitsplätzen erreicht. Das Projekt hat einen signifikanten Beitrag zur Reduzierung regionaler Ungleichgewichte und eine Verbindung zwischen dem formellen und informellen Bankensektor erreicht. Insgesamt ist die **Signifikanz** des Projektes als zufrieden stellend zu bewerten.

Auch die **Relevanz** des Projektkonzeptes ist prinzipiell weiterhin gegeben. Fehlender Zugang zu Finanzdienstleistungen ist nach wie vor ein entscheidendes Wachstumshemmnis für Kleinst- und Kleinunternehmen. Allerdings ist in den letzten Jahren das Angebot stark vergrößert worden. Zahlreiche NGOs und Banken bieten inzwischen Mikrofinanzdienstleistungen an, wobei die Qualität des Angebots überwiegend unzureichend ist. Im Fall der Banken sind die Kreditanforderungen insbesondere in Bezug auf Sicherheiten für KKMU zu hoch. Die Kreditvergabepraxis der NGOs ist meist langwierig und teuer. Es fehlen opportune Finanzdienstleistungen mit gutem Kundenservice. Dazu leistet das Projekt nur bedingt einen Beitrag. Sowohl die NDB als auch SEEDS gehören zwar im nationalen Vergleich zu den professionellsten Anbietern, beide könnten ihr Dienstleistungsangebot jedoch noch weitaus kundenfreundlicher gestalten, indem sie ihre Kredittechnologie an die Bedürfnisse der Kleinbetriebe anpassen. Die Signifikanz/Relevanz wird auch dadurch eingeschränkt, dass SEEDS weiterhin auf Zuschüsse der internationalen EZ angewiesen ist und die NDB ihre Aufgaben als Apex-Institution in Bezug auf Auswahl- und Kontrolle nicht hinreichend erfüllt. Insgesamt beurteilen wir die **Signifikanz/Relevanz** des Vorhabens jedoch als noch **ausreichend** (Teilbewertung: **Stufe 3**).

#### Effizienz

Die **Effizienz** der NDB schätzen wir trotz der in 2001 erstmals negativen Eigenkapitalverzinsung (-3,6%) aufgrund der bisher noch guten Eigenkapitalausstattung, der angemessenen hohen Wertberichtigungen und der akzeptablen operativen Effizienz als ausreichend ein. Das gilt auch für die Effizienz von SEEDS, deren Portfolioqualität/Rentabilität zwar im internationalen Vergleich unbefriedigend ist, im nationalen Vergleich jedoch noch als ausreichend bewertet werden kann. Insgesamt bescheinigen wir dem Vorhaben daher eine noch **ausreichende Effizienz** (Teilbewertung: **Stufe 3**).

Insgesamt ergibt sich somit für das Vorhaben eine **ausreichende entwicklungspolitische Wirksamkeit (Stufe 3)**.

## Projektübergreifende Schlussfolgerungen

Bei der zukünftigen Nutzung von Apex-Konstruktionen sollte die Apex-Einheit möglichst nicht innerhalb einer der teilnehmenden Geschäftsbanken angesiedelt sein. Falls doch, sollte die Apex-Einheit zumindest organisatorisch von der eigentlichen Kreditabteilung getrennt sein und auf die Einführung eigener Richtlinien und Verfahren für die Apex-Bank-Aufgaben geachtet werden.

Das Vorhaben soll im Rahmen von NDB IV dieses Jahr aufgestockt werden. Zukünftig sollte mit der Vergabe von weiteren Darlehen gewartet werden, bis die bisher vergebenen Mittel revolvierend eingesetzt wurden.

Bei weiteren FZ-Kreditlinien für Klein- und Kleinstkredite ist darauf zu achten, dass die beteiligten Finanzinstitutionen eine an die Zielgruppe angepasste Finanztechnologie verwenden.

## 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 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.